



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**Continuar el legado: Cómo las empresas familiares enfrentan los retos y alcanzan el éxito en la sucesión generacional. Un análisis comparativo y estudio de caso. Trabajo Fin de Grado.**

**Autor: Andrea Rodrigo Lou**  
**Director: María Rosa Aquerreta Ferraz**

MADRID | Junio 2026

## **Agradecimientos**

Este trabajo no habría sido posible sin la generosidad de quienes dedicaron su tiempo a compartir conmigo su experiencia. A los directivos de Alpha y Beta, por abrirme las puertas de sus organizaciones y hablar con tanta franqueza sobre los procesos internos que hay detrás de sus modelos de gobierno. A los gerentes de la PYME analizada, por la confianza depositada al permitirme acercarme a algo tan personal como la historia de su empresa familiar.

A mi tutora, Mirentxu, por acompañarme a lo largo de este proceso con criterio y exigencia, y por hacerlo siempre desde una cercanía que ha sido muy valiosa.

Por último, a las personas de mi entorno que han estado presentes durante estos meses. Su apoyo ha sido una parte fundamental de este proceso.

1. Introducción.....	7
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Justificación del tema y relevancia académica.....	8
1.3 Objetivos del trabajo.....	8
1.4 Metodología.....	9
1.5 Estructura del TFG.....	10
2. La empresa familiar.....	11
2.1 Concepto y definiciones de empresa familiar.....	11
2.2 El modelo de los tres círculos: familia, propiedad y empresa.....	12
2.3 Características distintivas de la empresa familiar.....	14
2.3.1 Complejidad estructural: La topografía de los intereses.....	14
2.3.2 Distribución por tamaño.....	15
2.3.3 Valores comparativos y cultura corporativa.....	16
2.3.3.1 Visión a largo plazo, legado y resiliencia.....	16
2.3.3.2 Orientación emprendedora y aversión al riesgo.....	17
2.3.3.3 La brecha de confianza y los valores ESG.....	18
2.3.4 La mujer en la empresa familiar: liderazgo y brechas.....	19
2.3.4.1 Presencia en órganos de decisión.....	19
2.3.4.2 Brecha salarial y de género.....	20
2.4 Importancia económica y social de la empresa familiar.....	21
2.4.1 Desempeño económico-financiero y dimensión.....	22
2.4.2 Perfil estructural: distribución, sectores y demografía.....	24
3. El reto de la continuidad 1: Sucesión.....	25
3.1 El proceso de sucesión.....	26
3.2 Conflictos y riesgos estructurales.....	27
4. Reto de la Continuidad 2: Gobernanza.....	28
4.1 Definición y componentes de la gobernanza en las empresas familiares.....	28
4.1.1 La institucionalización: Teoría frente a realidad estadística.....	29
4.1.2 Buenas prácticas de gobernanza en la continuidad generacional.....	30
4.2 Herramientas de gestión para la sucesión.....	33
4.2.1 Definición y naturaleza: El protocolo como proceso.....	33
4.2.2 El proceso de elaboración: Metodología para el consenso.....	34
4.2.3 Contenidos críticos para blindar la sucesión.....	35
5. Estrategias de Adaptación y Crecimiento.....	36
5.1 La profesionalización de la gestión.....	36
5.2 Operaciones corporativas (M&A) como estrategia de sucesión y crecimiento inorgánico.....	38
6. Transición exitosa: análisis comparativo de casos.....	39
6.1 Criterios de selección de los casos analizados.....	39
6.2 Breve descripción de las empresas estudiadas.....	39
6.3 Estrategias aplicadas en sucesiones exitosas.....	44

6.4 Factores comunes de éxito identificados.....	48
6.5 Lecciones aprendidas y patrones replicables.....	49
7. Análisis empírico: Diagnóstico integral de una PYME familiar.....	51
7.1 Contexto general y antecedentes de la empresa.....	51
7.2 Situación actual y problemática de la sucesión.....	53
7.3 Análisis del conflicto generacional y organizativo.....	53
8. Discusión de resultados.....	55
8.1 Diagnóstico DAFO del caso de estudio.....	55
8.2 Comparación entre el estudio de caso y los casos exitosos.....	57
9. Conclusiones y recomendaciones.....	59
9.1 Conclusiones generales del estudio.....	59
9.2 Recomendaciones.....	62
9.3 Limitaciones del estudio.....	65
10. Declaración de uso de herramientas de inteligencia artificial generativa en trabajos fin de grado.....	67
11. Lista de figuras.....	69
12. Bibliografía.....	70

## **Resumen**

Las empresas familiares constituyen el pilar del tejido empresarial español, pero solo el 1,2% alcanza la tercera generación. Este trabajo identifica los factores que determinan su continuidad durante el cambio generacional mediante una revisión bibliográfica sistemática, el análisis comparativo de dos empresas españolas en transición a la tercera generación y el diagnóstico de una PYME familiar anónima del sector alimentario. Los resultados muestran que los fracasos sucesorios obedecen a causas relacionales y estructurales, no financieras. Las empresas que perduran comparten patrones de gobernanza centrados en la anticipación, la meritocracia y la separación progresiva entre propiedad y gestión. Se concluye que la viabilidad transgeneracional exige institucionalizar los órganos de gobierno antes de que la sucesión se convierta en una crisis, transitando progresivamente de la gestión directa a la propiedad.

*Palabras clave:* empresa familiar, sucesión generacional, gobernanza, protocolo familiar, profesionalización, tercera generación.

## **Abstract**

Family businesses constitute the backbone of the Spanish business landscape, yet only 1.2% reach the third generation. This study identifies the factors that determine their continuity during generational change through a systematic literature review, a comparative analysis of two Spanish family businesses transitioning to the third generation, and the diagnosis of an anonymous family-owned SME in the food sector. The findings show that succession failures are relational and structural rather than financial. Successful firms share governance patterns centered on anticipation, meritocracy, and the progressive separation between ownership and management. The study concludes that transgenerational viability requires institutionalizing governance bodies before succession becomes a crisis, with the family transitioning progressively from direct management to ownership.

*Keywords:* family business, generational succession, governance, family protocol, professionalization, third generation.

## **1. Introducción**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Gran parte del tejido empresarial español tiene apellido familiar. Inditex, El Corte Inglés, Mercadona, Ferrovial o Grifols son los ejemplos más visibles, pero también incluye grupos como Acciona, Gestamp, Barceló, Catalana Occidente y Puig. La lista es suficientemente larga como para afirmar que este modelo de propiedad vertebró sectores enteros de la economía nacional (EY y Center of Family Business at the University of St. Gallen, 2025).

El problema es que esa relevancia no los protege del riesgo que mejor conocen, el cambio generacional. El Instituto de la Empresa Familiar (2025) lo sitúa como la principal amenaza para su continuidad y los datos del último año ofrecen un contexto preocupante. En 2025 se registraron en España 5.871<sup>1</sup> concursos de acreedores de empresas personas jurídicas (Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles y Bienes Muebles de España, 2025a, 2025b, 2025c, 2026). Teniendo en cuenta el peso que la empresa familiar tiene en el tejido productivo del país, es difícil pensar que esa cifra no les afecta de forma importante.

Lo que también resulta relevante es que la dificultad no es la misma en todas las etapas del relevo. El paso del fundador a los hijos resulta difícil, pero todo apunta a que el momento más crítico llega después. Brenes (2017) señala que es en la transición de hermanos a primos donde se concentran la mayoría de los fracasos. A medida que el árbol familiar se expande, la propiedad queda fragmentada, lo que dificulta que los intereses estén tan alineados y favorece que el vínculo con lo que construyó el fundador se diluya.

Este trabajo no aborda tanto la elección del sucesor, sino cómo se articula la propiedad familiar y qué estructuras la sostienen a lo largo de las generaciones. Como advierte Brenes (2017), cuando no hay una planificación sucesoria seria, no solo está en juego el liderazgo de la empresa, sino la continuidad del legado familiar en su conjunto. Afrontar ese proceso con rigor es lo que marca la diferencia entre una empresa familiar que perdura y una que se desvanece antes de llegar a la siguiente generación.

---

<sup>1</sup> El dato de 5.871 concursos es la suma de los procedimientos iniciados a lo largo de los cuatro trimestres de 2025 y tiene carácter provisional, dado que el Colegio de Registradores revisará estas cifras cuando publique las estadísticas correspondientes al mismo periodo de 2026.

## **1.2 Justificación del tema y relevancia académica**

Detrás de cada empresa familiar existe, en origen, la misma figura, un emprendedor que identificó una oportunidad y asumió el riesgo de construir algo desde cero. La mayoría de las empresas empezó siendo pequeña y en muchas ocasiones todavía lo son, lo que no impide que en su conjunto sostengan la base empresarial de la economía española (Instituto de la Empresa Familiar et al., 2025). Esa acumulación de historias individuales es lo que hace que el problema de la sucesión trascienda lo meramente empresarial.

Cuando una empresa familiar no consigue gestionar el relevo generacional, no cierra solo un negocio. Se pierden puestos de trabajo, se rompen cadenas de valor y, en muchos casos, se diluye un patrimonio que tardó décadas en levantarse. La sucesión es, por tanto, un punto de inflexión con consecuencias que sobrepasan a la propia organización, algo que se analiza con mayor detalle en el apartado 2.4 (Instituto de la Empresa Familiar et al., 2025).

La justificación académica de este trabajo parte precisamente de ahí. Estudiar cómo estas empresas abordan el proceso sucesorio permite identificar qué factores explican su continuidad y, sobre todo, qué estructuras de gobernanza facilitan una transición ordenada. Entender esos mecanismos no solo tiene valor descriptivo, también ofrece una base para construir modelos más profesionalizados que refuercen su sostenibilidad a largo plazo. Cuando una empresa familiar consigue pasar el testigo, lo que se preserva va mucho más allá del negocio en sí: se preservan puestos de trabajo, vínculos con el territorio y una historia que tardó décadas en construirse. En ese sentido, representa quizás la forma más completa de sostenibilidad empresarial.

## **1.3 Objetivos del trabajo**

El hilo conductual de este trabajo es entender qué factores explican que una empresa familiar logre continuar cuando llega el cambio generacional y cómo ese proceso puede convertirse en una oportunidad de profesionalización en lugar de ser únicamente una fuente de riesgo. A partir de ahí, la investigación se articula en cinco objetivos concretos que van de la teoría a la propuesta práctica sobre un caso real anónimo.

- Analizar la estructura teórica de la empresa familiar a través del Modelo de los Tres Círculos, identificando los conflictos que emergen cuando se superponen la empresa, la familia y la propiedad.

- Evaluar las amenazas que comprometen la supervivencia de la empresa durante el traspaso a la tercera generación, que es, como se ha argumentado, el momento de mayor fragilidad.
- Estudiar casos de empresas familiares españolas que han logrado superar ese relevo, extrayendo patrones replicables en materia de gobernanza, sucesión y adaptación estratégica.
- Diagnosticar las fortalezas y vulnerabilidades del proceso sucesorio en un caso real anónimo, con el objetivo de identificar los puntos de mayor riesgo a la hora de transferir tanto la gestión como la propiedad.
- Elaborar un conjunto de recomendaciones para el plan de sucesión, orientadas a establecer límites claros entre la esfera familiar y la empresarial y a profesionalizar el relevo en el liderazgo.

#### **1.4 Metodología**

Esta investigación combina un enfoque cuantitativo, para medir la dimensión del fenómeno, con uno cualitativo, para entender cómo funciona por dentro. El proceso se organiza en tres etapas que van de lo teórico a lo práctico.

La primera es construir la base conceptual, a través de una revisión bibliográfica sistemática realizada entre septiembre de 2025 y mayo de 2026. Se consultaron Google Scholar, Dialnet y SciELO, además de publicaciones del Instituto de la Empresa Familiar, la Asociación Valenciana de Empresarios y la Associació Catalana de l'Empresa Familiar, cuyos estudios y guías sectoriales son especialmente útiles para entender la realidad de las empresas familiares en España. La búsqueda se realizó con operadores booleanos combinando términos como "empresa familiar", "sucesión", "gobernanza" y "nepotismo", priorizando fuentes de los últimos quince años y recurriendo a referencias más antiguas solo cuando su relevancia teórica lo justificaba. De los más de 140 artículos localizados al comienzo, la selección final se llevó a cabo revisando los resúmenes y descartando aquellos sin acceso a texto completo o cuyas variables no resultaban aplicables a la estructura de una empresa familiar. El conjunto de fuentes resultante aborda tres ejes: la estructura del negocio, los obstáculos del relevo generacional y la profesionalización estratégica.

La segunda etapa contrasta esa base teórica con la realidad, a través del análisis de dos empresas familiares españolas con proyección internacional que se encuentran en proceso de transición hacia la tercera generación y cuentan con estructuras sucesorias establecidas que incorporan a esa generación en sus órganos de gobierno. Su estudio permite identificar qué factores han contribuido a su continuidad y qué decisiones de gobernanza la han sostenido en el tiempo.

La tercera etapa lleva todo ese recorrido a un caso concreto. A partir del diagnóstico de una PYME familiar anónima, se detectan las vulnerabilidades estructurales que tiene por delante en su proceso de traspaso, tanto de la gestión como de la propiedad. Tomando como referencia los patrones extraídos de los casos de éxito, se formulan recomendaciones orientadas a profesionalizar su relevo generacional y a sentar unas bases de gobernanza más sólidas.

### **1.5 Estructura del TFG**

El trabajo se organiza de forma deductiva, empezando por la base teórica y avanzando progresivamente hacia el análisis aplicado. Se estructura en tres bloques.

#### **Bloque teórico (capítulos 2 a 5)**

- Capítulo 2. La empresa familiar sienta las bases conceptuales del estudio. Se define el objeto de análisis, se presenta el Modelo de los Tres Círculos y se examinan las características distintivas de este modelo de propiedad, desde su distribución por tamaño y cultura corporativa hasta su desempeño económico-financiero y la presencia femenina en órganos de decisión.
- Capítulo 3. Aborda el problema central del trabajo. Analiza cómo funciona el proceso sucesorio, los riesgos estructurales que lleva asociados y los conflictos familiares que más frecuentemente acaban poniendo en peligro su viabilidad.
- Capítulo 4. Examina cómo responden institucionalmente las empresas familiares a esos riesgos, prestando especial atención a los órganos de gobierno y al Protocolo Familiar como herramientas para ordenar ese proceso.
- Capítulo 5. Analiza las estrategias de adaptación y crecimiento que tienen a su disposición las empresas familiares, con especial atención a la profesionalización de la gestión.

### **Bloque empírico (capítulos 6 y 7)**

- Capítulo 6. Analiza casos reales de empresas familiares españolas que han alcanzado la tercera generación, con el objetivo de extraer patrones replicables de gobernanza y adaptación.
- Capítulo 7. Aplica el marco teórico precedente al diagnóstico de una empresa familiar anónima, examinando sus antecedentes, su situación sucesoria actual, los conflictos generacionales y organizativos identificados y las vulnerabilidades detectadas en su estructura de propiedad y gobierno.

### **Bloque conclusivo (capítulos 8 y 9)**

- Capítulo 8. Presenta el diagnóstico DAFO del caso de estudio y contrasta su situación con los patrones de éxito identificados tanto en el análisis comparativo como en la literatura.
- Capítulo 9. Cierra el trabajo sintetizando los resultados, formulando propuestas concretas de planificación sucesoria y profesionalización en respuesta a los objetivos planteados al inicio de la investigación y exponiendo las limitaciones del estudio y las líneas de investigación futura que de él se derivan.

## **2. La empresa familiar**

### **2.1 Concepto y definiciones de empresa familiar**

Definir la empresa familiar no resulta sencillo, pues no existe consenso ni en el ámbito académico ni en el legal. Bajo esa etiqueta conviven realidades muy distintas, desde pequeños negocios locales con décadas de historia hasta grandes multinacionales. Cualquier definición cerrada corre el riesgo de dejar fuera casos legítimos, una diversidad que Galve Górriz y Salas Fumás (2003) ya señalaban como uno de los principales obstáculos para el estudio de este tipo de organizaciones.

La mayoría de los académicos se acerca al tema desde el gobierno corporativo. Galve Górriz y Salas Fumás (2003) sostienen que los lazos familiares no son algo accidental, sino un mecanismo activo de coordinación y motivación dentro de la empresa. El Instituto de la Empresa Familiar (2023) recoge esa misma lógica al centrar su definición en el control, considerando familiar a aquella empresa cuya mayoría de derechos de voto recaen en manos de

la familia. A esa dimensión estructural se añade lo que Bastos Osorio et al. (2016) denominan factor volitivo, es decir, la voluntad explícita de traspasar el legado a la siguiente generación. Sin esa voluntad, la concentración de propiedad por sí sola no es suficiente para capturar lo que hace especial a la empresa familiar.

La necesidad de traducir todo esto en algo medible llevó a la Comisión Europea a establecer en 2009 una definición basada en criterios concretos, válida independientemente del tamaño de la empresa. Según ese marco, una empresa se considera familiar si cumple lo siguiente (European Family Businesses, s. f.):

1. La familia fundadora o adquiriente, incluyendo cónyuges, padres, hijos y herederos directos, controla más del 50% de los derechos de voto.
2. Ese control puede ejercerse de forma directa o indirecta, a través de otras entidades en las que participe la familia.
3. Al menos un miembro de la familia participa activamente en la administración o dirección de la empresa.
4. En el caso de empresas cotizadas, el umbral se reduce al 25% de los derechos de voto, porcentaje que en mercados con propiedad fragmentada resulta suficiente para influir de forma determinante en la estrategia corporativa.

## **2.2 El modelo de los tres círculos: familia, propiedad y empresa**

Entender los retos de la empresa familiar requiere una herramienta que refleje bien su complejidad real. Hasta finales de los años setenta, el análisis de estas organizaciones se limitaba a un enfoque que solo contemplaba dos sistemas, la familia y el negocio. Un marco que resultaba insuficiente a la hora de explicar las dinámicas de poder y propiedad en empresas que ya llevaban varias generaciones (Davis, 2018).

Ante esas limitaciones, los académicos de Harvard Renato Tagiuri y John Davis desarrollaron entre 1978 y 1982 el Modelo de los Tres Círculos. Su contribución más relevante fue incorporar la propiedad como un sistema propio e independiente, no subordinado ni a la familia ni a la empresa. Ese tercer círculo transformó en buena medida la forma de interpretar los conflictos internos, pues lo que antes tendía a leerse como una disputa familiar o un problema de gestión podía entenderse ahora como una tensión entre lógicas de propiedad distintas (Davis, 2018).

Desde entonces, el modelo se ha posicionado como uno de los referentes más utilizados para diagnosticar conflictos y diseñar estructuras de gobernanza en empresas familiares. Su vigencia probablemente responda a que pocas herramientas permiten mapear con tanta claridad los puntos de fricción que surgen cuando familia, propiedad y empresa se superponen, tres subsistemas con lógicas, valores y objetivos propios cuya intersección hace que la fricción no sea una excepción, sino una característica estructural de este tipo de organizaciones (Davis, 2018).

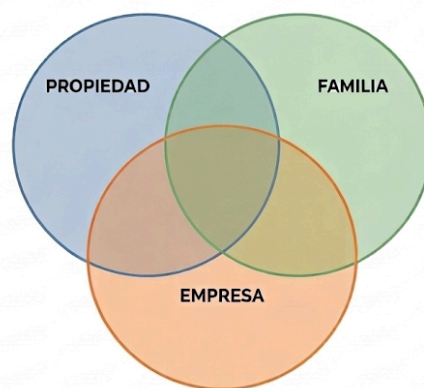


Figura 1: Modelo de los Tres Círculos.

Davis y Tagiuri identificaron en 1982 cada uno de esos ámbitos. El subsistema familiar gira en torno a la historia compartida, los valores comunes y los vínculos emocionales y su mayor fuente de dificultad no está tanto en lo que ocurre dentro de la familia como en cómo esa carga afectiva acaba filtrándose en la estructura de la empresa. El subsistema empresarial, centrado en la gestión del día a día y en la consecución de objetivos, encuentra sus mayores tensiones en el punto de contacto con la propiedad. Y es ahí donde actúa el subsistema de la propiedad, que introduce una variable que con frecuencia se infravalora, la existencia de propietarios que no participan en la gestión diaria, pero que conservan derechos e influencia sobre el rumbo de la empresa (Davis, 2018).

Cuando los límites entre estos tres ámbitos no están definidos, los conflictos empresariales y personales tienden a mezclarse. En España, ese problema se acentúa porque la concentración de poder suele ser especialmente alta. El Instituto de la Empresa Familiar (2023) señala que el 92,4% del capital de las empresas asociadas es de titularidad familiar y en muchas de ellas ese

porcentaje alcanza el 100%. Tener ese nivel de control sobre la organización da a la familia una capacidad de decisión casi total, pero también le carga con una responsabilidad directa sobre su continuidad.

## **2.3 Características distintivas de la empresa familiar**

### **2.3.1 Complejidad estructural: La topografía de los intereses**

La superposición de los tres subsistemas genera en la práctica siete territorios distintos y el lugar que ocupa cada persona en esa estructura condiciona su forma de pensar, sus motivaciones económicas y cómo entiende el éxito de la organización. El problema no es que cada persona tenga su propia visión, sino que todas ellas están igual de justificadas desde el lugar que ocupa cada uno en la estructura, lo que convierte las discrepancias en conflictos estructurales que van mucho más allá de lo personal (Instituto Nexia, 2025).

Esa lógica se hace visible en situaciones concretas. El familiar que trabaja en la empresa sin ser accionista tiende a priorizar el reconocimiento y sentirse valorado por encima de los resultados financieros, lo que choca con la visión de quienes sí tienen participación en la propiedad. Algo similar ocurre con quien solo es propietario pasivo. Mientras la dirección necesita reinvertir para asegurar la viabilidad a largo plazo, el accionista que no trabaja en la empresa suele empujar para repartir dividendos cuanto antes. Y aunque no participa en la gestión diaria, conserva capacidad de influir en decisiones estratégicas, lo que genera una tensión difícil de neutralizar (Instituto Nexia, 2025).

El punto más delicado de toda esa estructura está en el centro, que suele ocupar el fundador. Al situarse a la vez en los tres ámbitos, acumula mucho poder, pero también la responsabilidad de tomar decisiones que afectan al mismo tiempo a la cohesión familiar, a la estabilidad financiera y a la continuidad del negocio. Una decisión que parece puramente empresarial puede acabar generando un conflicto familiar si no se ha explicado bien a quienes se ven afectados desde distintos ángulos (Instituto Nexia, 2025).

Saber dónde se sitúa cada miembro en esta estructura permite anticipar resistencias al cambio y detectar conflictos antes de que escalen. Las causas y dinámicas concretas de esas tensiones se analizan con mayor detalle en el apartado 3.2.

### 2.3.2 Distribución por tamaño

Los datos del Instituto de la Empresa Familiar et al. (2025) apuntan a una relación inversa entre tamaño y carácter familiar: el 94,5% de las microempresas<sup>2</sup> son familiares, un porcentaje que cae al 87,9% en las pequeñas, al 72,4% en las medianas y al 52,8% en las grandes. La tendencia es bastante lógica, observándose que cuanto más crece una empresa, más tiende a fragmentarse la propiedad y menos control retiene la familia.

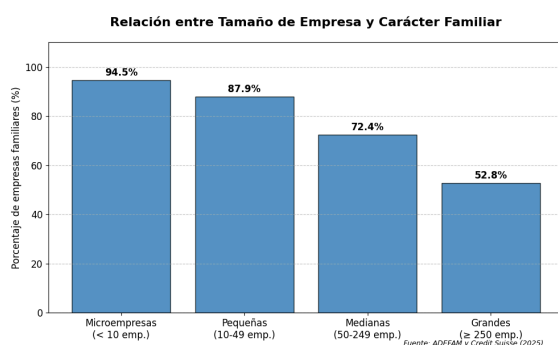


Figura 2: Relación entre tamaño de empresa y carácter familiar (%).

Estos datos confirman que la empresa familiar es, en su mayoría, un modelo de pequeña escala. El 57% de las empresas familiares son microempresas, frente al 28% de las no familiares y solo el 1% llega a la categoría de gran empresa, en contraste con el 10% de sus equivalentes no familiares. Esa menor dimensión no implica, sin embargo, menor solidez. Las empresas familiares presentan tasas de supervivencia superiores a las no familiares en todos los segmentos de tamaño, con una duración media de 33 años frente a los 12 del conjunto del tejido empresarial español. El 77% de las sociedades familiares activas en 2015 seguían en funcionamiento en 2024, casi cuatro puntos porcentuales por encima de las no familiares y su probabilidad de desaparición se sitúa en el 8,8%, frente al 18,2% de las mercantiles tradicionales (Instituto de la Empresa Familiar et al., 2025).

---

<sup>2</sup> Se consideran microempresas a aquellas empresas con menos de 10 empleados, pequeñas empresas a las que tienen entre 10 y 49 empleados, se catalogan como medianas aquellas que van de 50 a 249 empleados y como grandes empresas aquellas que cuentan con 250 trabajadores o más.

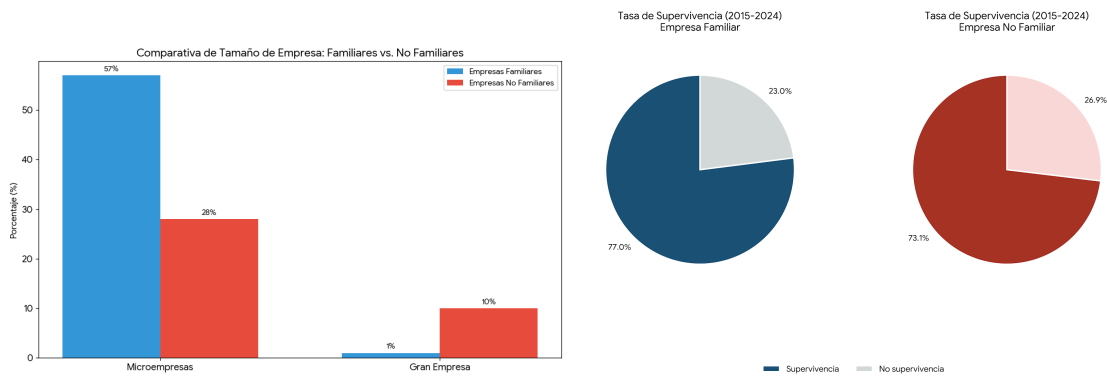


Figura 3: Comparativa de tamaño: empresas familiares vs. no familiares (%).

Figura 4: Tasas de supervivencia (2015-2024): empresa familiar vs. no familiar

Esa fortaleza frente al mercado contrasta con su principal punto de fragilidad interna. Como se analizó en el apartado 2.3.2, la tasa de supervivencia de una generación a otra es especialmente baja. Y esa caída no tiene que ver con el mercado, sino con lo difícil que resulta transferir el legado, tanto en lo que respecta a la gestión como a la propiedad, que es precisamente el eje central de este trabajo.

### 2.3.3 Valores comparativos y cultura corporativa

La diferencia más profunda entre una empresa familiar y una que no lo es no reside solo en quién tiene la propiedad, sino en la cultura que la familia transmite a la organización. Esa cultura, construida sobre valores, visión y comportamiento estratégico compartidos, termina condicionando todas sus decisiones.

#### 2.3.3.1 Visión a largo plazo, legado y resiliencia

La visión a largo plazo que caracteriza a la empresa familiar no surge sola, sino que es el resultado de gestionar activamente las tensiones entre los tres subsistemas. Según Tàpies (2018), la ventaja del capital paciente, es decir, la capacidad de sacrificar dividendos para reinvertir y fortalecer el negocio, solo se materializa cuando los propietarios asumen ese compromiso de forma consciente y sostenida.

Cuando ese compromiso existe, el legado trasciende lo económico y pasa a ser un objetivo compartido que conecta a las generaciones entre sí. La reputación familiar y la marca comercial se retroalimentan, reforzando ese activo intangible con el tiempo. Sin embargo, Tàpies (2018) advierte que sostenerlo exige superar lo que él llama síndrome del ADN, la

tendencia a tratar el liderazgo como algo hereditario en lugar de meritocrático. Separar el derecho de propiedad, con sus responsabilidades como accionista, de la gestión operativa, que debe basarse en la capacidad profesional, es una condición necesaria para que ese legado perdure a largo plazo.

Esa combinación de compromiso y profesionalización es también lo que explica por qué estas organizaciones son más resilientes. Durante la recuperación económica de 2018, el 64% de las empresas familiares españolas aumentó su plantilla, por encima de la media europea del 53%, y el 74% registró subidas en su facturación a pesar de las presiones políticas y de rentabilidad (KPMG y Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar, 2018).

### **2.3.3.2 Orientación emprendedora y aversión al riesgo**

Una de las tensiones más características de la empresa familiar es encontrar el equilibrio entre proteger el patrimonio e impulsar el crecimiento. La tendencia general es que estas empresas tienen más aversión al riesgo que las no familiares, porque suelen valorar aspectos como el control familiar y la armonía interna por encima de la rentabilidad (Hiebl, 2014). Esa cautela se traduce normalmente en menos inversión en I+D y en niveles bajos de endeudamiento, lo que paradójicamente puede poner en riesgo la sostenibilidad a largo plazo al limitar su capacidad de reacción ante los cambios del mercado.

La situación se vuelve más compleja cuando esa aversión no es constante. Hiebl (2014) señala que las familias pueden adoptar comportamientos de riesgo elevado e impredecible en el momento en que perciben una amenaza sobre su riqueza socioemocional<sup>3</sup>, es decir, sobre su control del negocio. La lógica que en condiciones normales frena la toma de decisiones arriesgadas se invierte cuando está en juego el poder familiar, lo que puede derivar en decisiones poco racionales desde el punto de vista financiero.

---

<sup>3</sup> La riqueza socioemocional (socioemotional wealth, SEW) es un concepto que engloba el conjunto de beneficios no económicos que la familia obtiene de la empresa: identidad, influencia, perpetuación de la dinastía, vínculos afectivos y obligaciones familiares. Su preservación suele primar sobre la maximización del beneficio económico en la toma de decisiones de las empresas familiares (Hiebl, 2014).

Frente a esa dinámica, el emprendimiento transgeneracional<sup>4</sup> emerge como una respuesta estratégica. Según Calabrò y Langsford (2025), el 46% de las empresas familiares a nivel mundial logra combinar un alto espíritu emprendedor con un sólido compromiso familiar, lo que se asocia a un 43% más de probabilidades de obtener un rendimiento financiero superior. El reto no pasa por alejarse del entorno familiar, sino por convertirlo en una fuente de innovación y adaptación estratégica.

### **2.3.3.3 La brecha de confianza y los valores ESG<sup>5</sup>**

Los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) tienen hoy un peso real en la forma en que se evalúa una empresa. Su importancia va más allá de lo ético, porque integrarlos de forma estructural reduce el riesgo de mercado y el coste de capital. Bancos y agencias de calificación los incorporan cada vez más en sus análisis de riesgo, por lo que un compromiso serio con la sostenibilidad facilita el acceso a financiación en mejores condiciones, mientras que ignorarlo la encarece (Confederación de Empresarios de Málaga y Diputación Provincial de Málaga, 2024).

Pero también existe una dimensión interna que resulta igual de relevante. Las generaciones más jóvenes han cambiado sus expectativas laborales y ya no confían en una empresa de forma automática por el simple hecho de ser familiar. Los datos lo muestran, pues el 85,5% de los mayores de 65 años siente un vínculo emocional fuerte con la empresa familiar, frente al 58,2% de la generación Z (Instituto de la Empresa Familiar y Sigma Dos, 2025). La narrativa de arraigo y cercanía que durante décadas funcionó como activo reputacional ha perdido eficacia entre los jóvenes si no va acompañada de un propósito corporativo definido y de prácticas sostenibles verificables (Instituto de la Empresa Familiar y Sigma Dos, 2025; STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise, 2023).

---

<sup>4</sup> El emprendimiento transgeneracional hace referencia a la capacidad de una familia empresaria de renovar y ampliar su actividad emprendedora a lo largo de varias generaciones, creando nuevos negocios o transformando los existentes mediante la combinación de recursos familiares y visión estratégica renovada. Implica que cada generación aporta su propia iniciativa en lugar de limitarse a administrar el patrimonio heredado (Langsford y Calabrò, 2025).

<sup>5</sup> Los criterios ESG (Environmental, Social and Governance; en español, ASG: ambientales, sociales y de gobernanza) son un marco para evaluar la responsabilidad corporativa de una empresa. Recogen su huella medioambiental, cómo trata a sus empleados, proveedores y comunidades, y qué solidez tienen sus estructuras de gobierno interno (Pacto Mundial Red España, s. f.; Confederación de Empresarios de Málaga y Diputación Provincial de Málaga, 2024).

Esa brecha de confianza tiene efectos tangibles. No contar con políticas ESG no solo complica atraer y retener talento, sino que deja al descubierto un desfase cultural que puede terminar minando la legitimidad social de la organización. Para una empresa familiar cuya identidad se sostiene en valores de responsabilidad y continuidad, ignorar ese déficit es una contradicción que el mercado y la sociedad cada vez penalizan más (Edelman Trust Institute, 2025; PricewaterhouseCoopers, 2023).

#### **2.3.4 La mujer en la empresa familiar: liderazgo y brechas**

La participación de las mujeres en la empresa familiar ha cambiado bastante en las últimas décadas. Si durante años su papel quedaba reducido al apoyo emocional y a mantener la cohesión del grupo familiar, hoy muchas ocupan posiciones de liderazgo y toman parte activa en las decisiones estratégicas (Rivera et al., 2023). Sin embargo, los datos revelan que esa presencia no está consolidada todavía: aunque las mujeres representan el 52,90% de los emprendimientos iniciales, su participación cae al 43,80% en las empresas ya establecidas, lo que sugiere que hay barreras estructurales que dificultan sostener ese protagonismo a largo plazo (Rivera et al., 2023).

En términos comparativos, España presenta un avance destacable. Es el país que lidera la Unión Europea con un 40% de mujeres en puestos directivos del middle market, un dato que refleja un progreso real, aunque todavía parcial (Grant Thornton, 2024). Su presencia se concentra en el sector servicios y en áreas funcionales como recursos humanos (41%) y finanzas (31%), mientras que en sectores como la construcción (21,0%) o la industria (26,9%) y en departamentos de ventas (18%) y sistemas (21%), la representación sigue siendo muy limitada (Duréndez Gómez-Guillamón et al., 2025; Grant Thornton, 2024). El avance, por tanto, es sectorial y funcional, no transversal.

##### **2.3.4.1 Presencia en órganos de decisión**

La empresa familiar ofrece, en términos comparativos, un entorno más favorable para el liderazgo femenino que el mercado laboral general. El 21,1% de sus CEOs son mujeres, frente al 15,6% en empresas no familiares y su representación en órganos de gobernanza alcanza el 34,5%, por encima del 28,0% registrado en las no familiares (Duréndez et al., 2025). Son cifras que reflejan un avance real, aunque insuficiente para hablar de paridad.

El reparto interno de poder matiza ese progreso. La presencia femenina es mayor en los

órganos vinculados a la cohesión y el legado familiar, con un 40,68% en la asamblea familiar y un 39,46% en el consejo de familia, pero decrece de forma progresiva a medida que aumenta el peso ejecutivo y la responsabilidad legal: el 32,71% en las juntas de accionistas, el 31,90% en los consejos de administración y apenas el 20,16% como administradora única (Instituto de la Empresa Familiar, s. f.; Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Cuanto más peso tiene el cargo, menos mujeres aparecen ocupándolo.

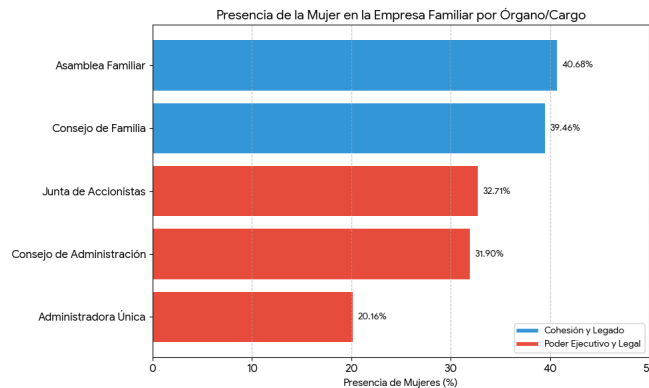


Figura 5: Presencia de la mujer en la empresa familiar por órgano y cargo (%).

A esto se suma otra variable que complica el análisis. Pertenecer a la familia propietaria abre puertas que el mercado externo no ofrece de la misma manera, pues las mujeres de la empresa familiar alcanzan una representación del 32% en los consejos de administración, superando el objetivo del 30% de diversidad de género que persiguen las empresas del IBEX (Fernández Cortés, 2024). Sin embargo, ese acceso privilegiado tiene un límite claro. Cuando el 65% de las presidencias de los consejos recae exclusivamente en miembros de la familia (Russell Reynolds Associates, 2020), el talento externo queda desplazado y las propias mujeres encuentran un techo de cristal de origen genealógico<sup>6</sup>: cuanto mayor es el poder formal del cargo, menor es su presencia en él.

### 2.3.4.2 Brecha salarial y de género

Los criterios de selección del sucesor han evolucionado de forma significativa. Aunque ser familiar o propietario sigue siendo el factor más determinante (28,31%), seguido de la experiencia interna (27,78%), la formación universitaria ha ganado peso como tercer criterio clave, con un 19,31% (Instituto de la Empresa Familiar, s. f.). Esa mayor exigencia académica

<sup>6</sup> A diferencia del techo de cristal tradicional, que limita el ascenso femenino por razones de género, el techo de cristal de origen genealógico hace referencia a la barrera que impide el acceso a posiciones de máxima responsabilidad a personas, familiares o externas, que no pertenecen al núcleo accionarial de la familia propietaria, independientemente de su talento o trayectoria profesional (Fernández Cortés, 2024).

ha tendido a equiparar las competencias técnicas entre hombres y mujeres desde la segunda generación, abriendo en teoría un acceso más meritocrático al liderazgo.

Los datos, sin embargo, revelan una contradicción difícil de ignorar. Las mujeres vinculadas a la empresa familiar presentan un nivel educativo superior al de los hombres, con un 48% frente a un 37%, pero esa ventaja formativa no se traduce en una trayectoria profesional equivalente. Dos factores estructurales explican esa brecha. Por un lado, el 78% de estas organizaciones carece de planes de carrera definidos, lo que limita el crecimiento interno independientemente del mérito (Meroño et al., 2024). Por otro lado, las mujeres asumen de forma desproporcionada las responsabilidades domésticas, lo que genera una penalización laboral 11 veces<sup>7</sup> superior a la de los hombres y contribuye a mantener una brecha salarial del 19,6% en el mercado laboral español (Gabinete Económico de CCOO y Secretaría Confederal de Mujeres, Igualdad y Condiciones de Trabajo de CCOO, 2024). Mayor formación, menor recompensa: esa es la contradicción que el modelo sucesorio familiar todavía no ha resuelto.

## **2.4 Importancia económica y social de la empresa familiar**

El peso de la empresa familiar en la economía global es considerable. Representan el 70% del PIB mundial y generan más del 60% del empleo. Para hacerse una idea de su escala, las 500 compañías familiares más grandes del mundo facturan conjuntamente 8,8 billones de dólares y dan trabajo a 25,1 millones de personas; si fueran un país, serían la tercera economía del mundo, solo por detrás de Estados Unidos y China (EY y Center of Family Business at the University of St. Gallen, 2025).

En España, esa relevancia es estructural. Las empresas familiares representan el 92,4% del tejido empresarial, con 1,1 millones de entidades, sostienen el 70% del empleo privado con más de 10 millones de puestos de trabajo y aportan el 57% del valor añadido bruto nacional, equivalente a unos 560.000 millones de euros. Su crecimiento sostenido del 3% anual en la última década y su presencia en zonas con riesgo de despoblación llevan al Ministerio de Economía a considerarlas esenciales para la cohesión social y territorial del país (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

---

<sup>7</sup> Dato que cifra en 357.000 las mujeres ocupadas a tiempo parcial por cuidado de personas dependientes frente a 33.000 hombres en 2024 (Gabinete Económico de CCOO y Secretaría Confederal de Mujeres, Igualdad y Condiciones de Trabajo de CCOO, 2024).

Sin embargo, esas cifras se relativizan cuando se aplican criterios más exigentes. Si se excluyen las empresas con menos de diez años de antigüedad, el porcentaje de empresas familiares cae al 67,8%. Si además se limita la definición a las que llevan más de 25 años y tienen al menos un cambio generacional documentado, la cifra baja al 29,3%. El dato más llamativo es que solo el 1,2% llega a la tercera generación o más (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Aunque otras fuentes sitúan esa tasa de supervivencia en torno al 10% (KPMG Tendencias, 2024), al aplicar criterios más estrictos de antigüedad y relevo documentado, la cifra real desciende hasta ese 1,2%. Esa caída progresiva no es anecdótica: es la expresión numérica del problema que este trabajo analiza.

#### **2.4.1 Desempeño económico-financiero y dimensión**

Los datos financieros muestran que la empresa familiar española es más rentable que la no familiar, tanto en términos económicos como financieros, y eso a pesar de operar generalmente a menor escala (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

En rentabilidad económica, el ROA<sup>8</sup> medio de la empresa familiar se sitúa en el 3,8%, frente al 2,6% de las no familiares. Esta ventaja se sostiene en un margen de ventas elevado y en una rotación de activos que pasó de 0,4 a 2,2 entre 2013 y 2022, por encima de lo que registraron las empresas no familiares en el mismo periodo (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). En rentabilidad financiera, el ROE<sup>9</sup> medio llega al 10,2%, frente al 7,4% de las no familiares. Sin embargo, ese rendimiento se modera con la madurez: las empresas familiares más jóvenes obtienen un ROE promedio del 20,9%, que tiende a converger con el de las no familiares a medida que avanzan generaciones (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

---

<sup>8</sup>La rentabilidad económica o ROA (Return on Assets) mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar beneficios, calculándose como el cociente entre el resultado de explotación y el activo total medio del periodo. Permite comparar empresas con independencia de su estructura de financiación (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

<sup>9</sup>La rentabilidad financiera o ROE (Return on Equity) mide el rendimiento que obtienen los propietarios sobre los recursos propios invertidos, calculándose como el cociente entre el resultado neto del ejercicio y los fondos propios medios. Es el indicador más relevante desde la perspectiva del accionista (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

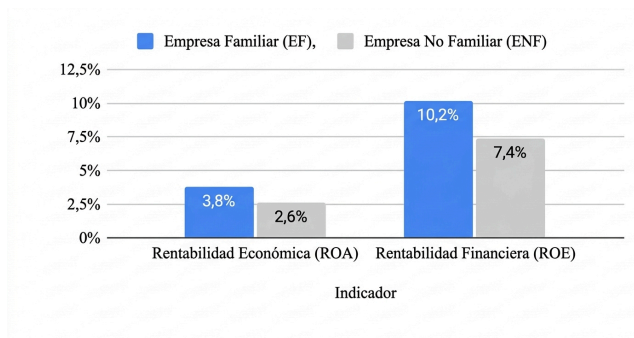


Figura 6: Rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE): empresa familiar vs. no familiar

La estructura de propiedad explica buena parte de esa diferencia. Las empresas donde más del 50% del capital está en manos de un único accionista o familia registran un retorno del 11,1%, por encima del 8,4% de las empresas con capital disperso y del 7,3% de las de capital muy disperso. La concentración accionarial parece traducirse en una supervisión financiera más rigurosa, lo que refuerza la rentabilidad en el corto y medio plazo (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

El Instituto de la Empresa Familiar (2025) ha documentado una correlación clara entre longevidad y productividad laboral. Las empresas que se encuentran en su primera generación, con una antigüedad inferior a los diez años, suponen el 25,4% del tejido empresarial familiar y registran una producción de 101.000 euros por empleado. En la primera generación consolidada, que concentra el mayor peso del sector con un 42,4%, ese indicador asciende a 111.000 euros. Las empresas de segunda generación, que representan el 30,9% del total, elevan esa cifra hasta los 130.000 euros por empleado. Por su parte, ese pequeño 1,3% que consigue alcanzar la tercera generación logra una productividad de 175.000 euros por trabajador. Sobrevivir al relevo no es simplemente no desaparecer, pues los datos muestran que cada vez que una empresa familiar pasa el testigo con éxito, también se vuelve más productiva.

En lo que respecta a la facturación, la brecha entre empresa familiar y no familiar resulta notable. Las empresas no familiares ingresan de media 1.265.000 euros, frente a los 485.000 euros de las familiares, una proporción de 2,6 veces atribuible sobre todo a su distribución por tamaño. Las microempresas aglutinan el 69,7% del empleo del sector y generan el 78,9% de su facturación total, con unos ingresos medios de 379.000 euros (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

Conforme el tamaño empresarial aumenta, el capital se distribuye de forma más amplia y la facturación media se incrementa. Las pequeñas y medianas empresas aportan conjuntamente el 29,8% del empleo y el 20,5% de la facturación, con ingresos medios de 1.029.000 euros. Las grandes empresas, pese a representar únicamente el 0,5% del empleo y el 0,6% de la facturación, registran la media más elevada con 1.544.000 euros, apoyadas en una estructura accionarial más dispersa que favorece la captación de financiación externa (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

#### **2.4.2 Perfil estructural: distribución, sectores y demografía**

Geográficamente, la empresa familiar española tiende a asentarse allí donde se concentra la actividad económica del país. Madrid reúne el 33,16% del total de estas entidades y Cataluña el 24,02%, una concentración que contrasta con el patrón que siguen las empresas no familiares, repartidas de forma más homogénea por el territorio y con mayor peso relativo en comunidades periféricas (Charlo et al., 2016).

Algo parecido ocurre con la distribución sectorial. La construcción encabeza la presencia familiar con un 79,5% de empresas de ese tipo, por delante del comercio (76,9%) y la industria (73,3%). En el sector servicios, esa proporción cae al 61,9% (Duréndez et al., 2025). Su ventana comparativa frente a las no familiares se hace más evidente en aquellos ámbitos donde la confianza y la visión a largo plazo constituyen una ventaja real, como el comercio y la industria, donde su representación alcanza el 76,7 % y 75,0 % respectivamente (Meroño Cerdán et al., 2024).

Esta concentración no es casual, pues la aversión al riesgo externo y la voluntad de mantener el control en manos de la familia llevan a estas organizaciones a optar mayoritariamente por la forma de sociedad anónima no cotizada, lo que restringe su acceso a capital, pero protege su autonomía. Como resultado, tienden a mantenerse al margen de sectores tecnológicos de alta volatilidad o con grandes necesidades de inversión, dejando las industrias extractivas y energéticas principalmente en manos de empresas no familiares (Charlo et al., 2016).

A este mapa sectorial y geográfico se añade un perfil demográfico muy marcado que apunta a un problema que se agravará con el tiempo. El 31,86% de los fundadores de empresas

familiares se sitúa en la franja de 45 a 54 años, una proporción superior a la de los emprendedores no familiares, lo que apunta a una cúpula directiva envejecida (Rivera et al., 2023). A esto se suma el estrechamiento de la base de relevo: la caída de la natalidad reduce el número de candidatos familiares disponibles y el nivel formativo de los emprendedores familiares, con un 15,86% con estudios superiores o posgrado, queda por debajo del 17,79% del conjunto general de emprendedores. Esa diferencia formativa pone en duda la capacidad del modelo dinástico para competir en mercados cada vez más exigentes (Rivera et al., 2023).

El plano actitudinal añade otra capa de dificultad. El choque entre los valores de quienes fundaron la empresa y las expectativas de quienes deberían continuarla genera una desconexión que se traduce en falta de interés real por asumir el liderazgo, lo que acaba llevando a que negocios perfectamente viables cierren o cambien de manos por no encontrar un sucesor adecuado (Radu-Lefebvre y Lefebvre, 2023; Tàpies et al., 2004).

Ante este escenario, los estudios especializados apuntan a modelos que apuesten por la profesionalización y la incorporación de perfiles externos. La unidad familiar sigue siendo un valor, pero exige una mirada sin filtros: no todos los miembros tienen que tener un papel en el negocio, y forzar esa participación cuando no hay alineación de intereses ni de capacidades es, precisamente, uno de los factores que más daño hace a la continuidad (De Dou, 2025). Entender esa fragilidad estructural resulta fundamental para comprender la elevada mortalidad empresarial en los momentos de transición, algo que se examina con detalle en el capítulo 3.

### **3. El reto de la continuidad 1: Sucesión**

La alta tasa de fracaso intergeneracional que se ha ido analizando tiene una causa principal bien documentada, la falta de planificación. Más del 70% de las empresas familiares no tiene un plan de sucesión claro, lo que convierte un proceso que debería ser perfectamente previsible en una fuente de inestabilidad que podría evitarse (Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, 2020). Que organizaciones que han demostrado ser resilientes ante crisis externas sean tan vulnerables cuando el riesgo viene de dentro dice mucho sobre la naturaleza específica de este problema.

### 3.1 El proceso de sucesión

La sucesión no es un evento puntual, sino un proceso continuo que supone el filtro más determinante en la evolución de la organización. Sin una planificación adecuada, lo que tendría que ser una transición natural deriva en una crisis de supervivencia que acaba arrastrando a muchas partes (Abouzaid, s.f.; Puig Castán, 2016).

Un error frecuente es tratar la sucesión como si fuera un único proceso, cuando en realidad son dos. La sucesión en la gestión implica transferir el liderazgo y la autoridad operativa, y pone por delante las capacidades del sucesor sobre su participación en el accionariado (Puig Castán, 2016). La sucesión en la propiedad, en cambio, supone trasladar las acciones y los derechos políticos y económicos asociados, sin que ello exija asumir responsabilidades de gestión diaria (Puig Castán, 2016). Distinguir ambas dimensiones no es solo un ejercicio teórico: confundirlas es uno de los errores más comunes y más costosos en el proceso de relevo.

Para que ambas transiciones se completen de forma ordenada, la literatura identifica cuatro etapas que, cuando se completan de forma ordenada, aumentan significativamente las probabilidades de un relevo exitoso.

La primera es la planificación y preparación, conocida en la literatura como anamnesis<sup>10</sup>. Debe iniciarse mucho antes de que exista una necesidad real de relevo, cuando el predecesor sigue siendo el único miembro familiar implicado en la empresa, pero empieza a pensar estratégicamente en su continuidad (Puig Castán, 2016; Cárdenas Armesto et al., 2019). La segunda etapa es la formación del sucesor, que combina educación académica, rotaciones internas para comprender la cultura organizativa y experiencia laboral externa. La literatura recomienda trabajar en otra empresa durante un periodo previo a la incorporación, con el fin de legitimar al sucesor, aportar una perspectiva renovada y evitar la asimilación de dinámicas negativas (Abouzaid, s. f.; Puig Castán, 2016). La tercera fase es la convivencia y traspaso gradual, en la que predecesor y sucesor coexisten en la organización mientras este último

---

<sup>10</sup>En el contexto de la empresa familiar, el término anamnesis, tomado de la medicina, hace referencia a la fase inicial del proceso sucesorio en la que se hace un diagnóstico profundo de la situación familiar y empresarial. Su objetivo es identificar los conflictos que aún no han salido a la superficie, las expectativas no expresadas y las dinámicas relacionales que podrían complicar el relevo antes de que este comience formalmente (Puig Castán, 2016).

asume responsabilidades crecientes en la alta dirección. Ese periodo permite evaluar la toma de decisiones y transferir la capacidad decisoria de forma progresiva (Puig Castán, 2016). La cuarta y última etapa es la retirada y el nuevo rol, el momento en que el sucesor asume el mando completo y el predecesor deja la gestión operativa para pasar a ocupar funciones no ejecutivas, como la presidencia del consejo, donde puede aportar perspectiva estratégica sin meterse en la dirección del día a día.

La forma en que se llevan a cabo esas etapas es lo que determina el tipo de sucesión. La improvisada, que suele darse por causas de fuerza mayor o por el fallecimiento repentino del fundador, deja al sucesor sin la preparación necesaria y expone a la empresa a una transición muy desestabilizadora. La programada fija una fecha concreta de traspaso, pero la entrega sigue siendo bastante abrupta y puede generar problemas si la preparación previa no ha sido suficiente. La gradual, que es la que los estudios señalan de manera reiterada como la opción con mayor tasa de éxito, se apoya en un acompañamiento continuo del sucesor y en una cesión progresiva de responsabilidades hasta completar el traspaso (Puig Castán, 2016).

### **3.2 Conflictos y riesgos estructurales**

Abordar los conflictos en la empresa familiar exige mirar más allá de lo puramente económico. Las discusiones sobre el reparto de beneficios o el valor de los activos suelen ser la superficie de tensiones emocionales bastante más profundas, necesidades de reconocimiento personal y heridas familiares que el proceso sucesorio reabre con una intensidad particular (Tàpies, 2018; De Dou, 2025). La sensación de que el reparto no es justo, que se agrava cuando aparecen familiares políticos o nuevas parejas que reclaman su parte o condicionan las decisiones, transforma lo que debería ser un traspaso ordenado en una pugna por el poder. La mayor parte de estos fracasos comparte un mismo origen: la generación que sale no quiere soltar las riendas y no hay instrumentos preventivos que canalicen ese proceso de forma ordenada (Brenes, 2017; Puig Castán, 2016).

A esa conflictividad interna se suma el riesgo del nepotismo, esto es, la tendencia a favorecer en contrataciones o promociones a quienes tienen un vínculo familiar por encima de quienes tienen más méritos (Taşdemir et al., 2017). Lo más dañino del nepotismo no es tanto que se contrate a un trabajador que no está a la altura, sino lo que eso le dice al resto de la plantilla sobre cómo funciona realmente esta empresa, poniendo de manifiesto que el compromiso y

la valía profesional cuentan menos que el apellido. Esa percepción genera cinismo cognitivo<sup>11</sup>, erosiona la confianza interna y se traduce en desvinculación.

La insatisfacción laboral representa el 33,9% de las causas de absentismo en España, siendo la segunda causa después de la enfermedad común, seguida de la falta de estímulos con un 30,6% (Adecco Group Institute y Adecco Outsourcing, 2025). Frente a esta realidad, las empresas familiares cuentan con características estructurales que las hacen menos vulnerables. Según el Adecco Group Institute (2024), en España se registra un menor número de bajas cuanto más pequeña es la empresa, lo cual se explica en parte por una mayor capacidad de control sobre las ausencias. Dado que las empresas familiares operan mayoritariamente a menor escala y la percepción social confirma que en ellas existe una menor rotación en el empleo (Instituto de la Empresa Familiar, 2025), este modelo organizativo resulta más eficaz para retener talento y contener el absentismo.

Desde la Teoría de la Agencia<sup>12</sup>, la contratación por consanguinidad agrava el riesgo de selección adversa<sup>13</sup> y debilita la capacidad directiva para exigir rendimiento. El resultado más silencioso de ese proceso es el absentismo emocional, es decir, empleados presentes físicamente pero desconectados del proyecto (Carrasco et al., 2014). Revertir esa dinámica exige una cultura organizativa que base sus criterios de evaluación en la confianza y en los resultados objetivos, no en quién forma parte de la familia.

## **4. Reto de la Continuidad 2: Gobernanza**

### **4.1 Definición y componentes de la gobernanza en las empresas familiares**

La gobernanza en la empresa familiar ordena la relación entre familia, propiedad y gestión para garantizar que las decisiones se tomen de forma coherente y sostenible. Como se vio en el apartado 2.2, formalizar esas estructuras es imprescindible para coordinar tres sistemas que

---

<sup>11</sup> En el contexto de la gestión del talento y el nepotismo, el cinismo cognitivo se refiere a la actitud de desconfianza de los empleados cuando perciben que el éxito profesional dentro de la organización se basa más en los lazos familiares que en el mérito personal (Taşdemir, 2017).

<sup>12</sup>La Teoría de la Agencia analiza los conflictos de intereses que surgen cuando el propietario de una empresa (principal) delega la toma de decisiones en un agente. En el contexto familiar, el problema de agencia se intensifica cuando los intereses personales de los gestores familiares, legitimados por su pertenencia a la familia, divergen de los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad del negocio, debilitando los mecanismos de control y supervisión (Carrasco et al., 2014).

<sup>13</sup>La selección adversa es un concepto procedente de la economía de la información que describe la tendencia a incorporar o seleccionar opciones de menor calidad cuando la información disponible es incompleta o asimétrica. En el contexto de la empresa familiar, se produce cuando la contratación de familiares sin criterios objetivos de evaluación desplaza a candidatos más cualificados del mercado externo (Carrasco et al., 2014).

funcionan con lógicas y objetivos distintos (Family Business Solutions, 2018).

En el plano familiar, esa coordinación se concreta a través de dos órganos. La asamblea familiar funciona como el espacio donde los fundadores transmiten los valores de la empresa a las nuevas generaciones, reforzando el sentido de pertenencia y la cohesión del grupo (Family Business Solutions, 2018). El consejo de familia actúa como representante de la esfera familiar ante la empresa, con funciones que abarcan la resolución de conflictos, la elaboración del Protocolo Familiar, desarrollado en profundidad en el apartado 4.2, la planificación de la sucesión y el mantenimiento de la cohesión entre accionistas (Family Business Solutions, 2018; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020).

En el plano empresarial, la estructura se organiza en torno a dos órganos societarios formales. La junta general de accionistas es la máxima autoridad de los propietarios y toma decisiones importantes como la aprobación de cuentas, la modificación de estatutos o la designación de administradores (Family Business Solutions, 2018). Por encima de la gestión operativa, el consejo de administración no se ocupa del día a día, que es tarea de los ejecutivos, sino que aprueba la estrategia, supervisa a la dirección, evalúa riesgos y rinde cuentas a los accionistas, todo con el objetivo de proteger los intereses de la organización a largo plazo (Family Business Solutions, 2018).

#### **4.1.1 La institucionalización: Teoría frente a realidad estadística**

Los datos españoles muestran una brecha importante entre lo que recomienda la teoría y lo que las empresas familiares hacen en la práctica. Solo el 11,3% tiene un consejo de familia y la misma proporción ha elaborado un Protocolo Familiar (Álvarez Gómez et al., 2021). Ese dato, leído de forma aislada, podría parecer una señal de alarma generalizada, pero el contexto matiza esa lectura, pues la mayoría de estas organizaciones son microempresas dirigidas por su fundador, para las que crear órganos colegiados o protocolos complejos generaría una burocracia completamente desproporcionada. El administrador único representa el 61,2% de los modelos de gobierno, frente al 35% de los consejos de administración, ni que el 74,3% de las empresas sin protocolo considere que no lo necesitan (Álvarez Gómez et al., 2021).

El problema no está en carecer de estructuras formales en sí mismas, sino en no desarrollarlas

cuando la empresa crece o pasa a la siguiente generación. Es precisamente en ese momento cuando la propiedad comienza a repartirse, cuando conviven socios activos y pasivos con intereses distintos y cuando las reglas no escritas dejan de ser suficientes (Brenes, 2017). Sin un marco formal que ordene esas relaciones, la vulnerabilidad estructural se multiplica y las probabilidades de llegar a la tercera generación caen de forma significativa (KPMG Tendencias, 2024).

#### **4.1.2 Buenas prácticas de gobernanza en la continuidad generacional**

Un consejo de administración sólido constituye la base de cualquier proceso de relevo bien gestionado. Su función va mucho más allá de supervisar la operativa: aprueba la estrategia, detecta riesgos, autoriza inversiones y protege los intereses de los accionistas (Family Business Solutions, 2018; Instituto Nexia, 2023). Cuando la empresa atraviesa un cambio generacional y la propiedad empieza a separarse de la gestión, apoyarse en este órgano representa la vía más eficaz para profesionalizar la organización sin perder el control familiar (Tàpies, 2018). Para que funcione correctamente, sus reuniones deben mantenerse completamente al margen de los conflictos personales, derivando cualquier disputa interna al consejo de familia, que es el espacio diseñado para esa función (Instituto Nexia, 2023).

Esa separación es también lo que permite blindar el gobierno corporativo frente al nepotismo. KPMG Tendencias (2024) sostiene que el talento y la meritocracia deben ser los únicos criterios válidos para designar a quienes administran la empresa, dejando atrás el vínculo familiar como factor de acceso. En esa misma línea, incorporar consejeros independientes aporta objetividad e imparcialidad a la toma de decisiones, reduciendo el peso de las dinámicas emocionales en el desarrollo del negocio (Family Business Solutions, 2018; Padilla García Sainz, s. f.). Es habitual que estos perfiles se reúnan sin la presencia de los directivos ni de la familia, generando espacios de deliberación independiente que permiten al consejo ejercer con mayor rigor su función de supervisión y control sobre la dirección ejecutiva, aportando valor estratégico sin interferencias.

La madurez del sistema de gobernanza se alcanza con la creación de comités especializados de apoyo, como el de auditoría para la supervisión de las políticas de riesgos y controles internos, entre otras funciones, o los de evaluación, nombramientos y remuneraciones. Integrados por miembros independientes, estos comités se encargan de valorar la idoneidad y

fijar las condiciones salariales de los familiares que deseen incorporarse a la organización, aplicando criterios similares a los de cualquier empresa no familiar o cotizada (Family Business Solutions, 2018; Padilla García Sainz, s. f.).

Sin embargo, la profesionalización del gobierno empresarial pierde eficacia si la familia no desarrolla sus propios mecanismos de organización interna. La asamblea familiar es el órgano de participación más amplio de la familia empresaria. En ella tienen cabida todos sus miembros, lo que la convierte en una estructura muy representativa para promover la cohesión del núcleo familiar (Álvarez Gómez et ál., 2021). A diferencia del consejo de familia, cuyo carácter es más ejecutivo, la asamblea vela por el bienestar general de la familia y, sobre todo, elige a quienes la representarán en dicho consejo (Álvarez Gómez et ál., 2021). Por lo general se convoca una vez al año y su valor reside en que es el espacio donde la familia construye y renueva su compromiso con el proyecto empresarial.

Su principal ventaja es precisamente esa apertura. Al integrar a todos los miembros con independencia de su grado de implicación en la gestión, la asamblea funciona como un foro en el que la familia recibe información directa sobre la evolución de las políticas acordadas y de la empresa en su conjunto (Álvarez Gómez et ál., 2021). Esta comunicación contribuye a alinear expectativas y a prevenir conflictos. Asimismo, al ser la asamblea quien elige a los representantes del consejo de familia, otorga legitimidad a ese órgano más operativo, garantizando que sus decisiones cuenten con el respaldo del conjunto familiar.

Esto cobra especial relevancia en la transición hacia la tercera generación, momento en que la propiedad se fragmenta y los intereses entre ramas se diversifican, lo que hace necesario un espacio de diálogo previo a la adopción de decisiones formales (Corona, 2019). Como señala Tàpies (2011), gobernar bien una familia empresaria exige diferenciar con claridad los órganos corporativos de los familiares, siendo la asamblea el foro donde los acuerdos se legitiman antes de que los órganos más operativos procedan a formalizarlos.

El consejo de familia, por su parte, es el órgano ejecutivo de la esfera familiar. Está formado por un número reducido de representantes elegidos por la asamblea y se reúne con más frecuencia, habitualmente de forma trimestral (Álvarez Gómez et ál., 2021). Entre sus responsabilidades están redactar y hacer seguimiento del Protocolo Familiar, planificar la

sucesión y resolver conflictos antes de que lleguen al ámbito empresarial. También actúa como interlocutor formal entre la familia y el consejo de administración en asuntos clave para el desarrollo de la empresa, como la definición de la estrategia, las políticas de dividendos, las decisiones de inversión y desinversión, la política de endeudamiento, la incorporación de socios externos o las operaciones corporativas relevantes, de modo que los intereses familiares se expresen de forma ordenada y no interfieran en la gestión (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020).

Su ventaja frente a otros mecanismos informales de coordinación es doble. Por un lado, al dar un marco institucional a los debates más sensibles, como la sucesión, la política de dividendos, los criterios de acceso o los mecanismos de salida, saca esas conversaciones del plano emocional y las lleva al institucional, con un marco de resolución acordado de antemano (Corona, 2019). Por otro, al actuar como filtro entre la familia y el consejo de administración, protege la toma de decisiones empresarial de las interferencias emocionales que, sin ese cortafuegos, tienden a acabar afectando a la gestión (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020).

Para cumplir ese doble rol, la literatura identifica cinco funciones clave: profesionalizar a la familia como organización; garantizar la continuidad a lo largo de las distintas transiciones generacionales; definir las normas de gobierno de la empresa; asegurar la cohesión interna; y gestionar el patrimonio familiar de generación en generación (Corona, 2019). Su composición debe asegurar la representación de todas las ramas familiares y contar, en la medida de lo posible, con un carácter multigeneracional (Álvarez Gómez et ál., 2021). En empresas próximas a la tercera generación, es frecuente que el protocolo contemple la participación rotatoria de miembros jóvenes, con el doble propósito de incorporar perspectivas nuevas y de formarles en la cultura de gobierno antes de que el relevo se vuelva urgente.

Esa función formativa es lo que diferencia al consejo de familia de otros órganos societarios: no solo atiende la gestión del presente, sino que desarrolla la capacidad de gobierno de las generaciones venideras (Tàpies, 2011). En definitiva, su eficacia no depende tanto de quiénes lo integran como de la calidad del proceso deliberativo: un órgano con reglas claras, reuniones periódicas y capacidad real de adoptar decisiones vinculantes es el elemento más determinante para garantizar la continuidad generacional (Corona, 2019).

Por último, es la asamblea familiar quien ratifica los cambios en la composición del consejo, siguiendo los criterios establecidos en el Protocolo Familiar. Este mecanismo asegura que cualquier modificación en la representación cuente con el respaldo de toda la familia y no quede sujeta a decisiones unilaterales (Lucero Bringas, 2017). De este modo, la asamblea no actúa únicamente como foro informativo, sino como instancia de validación de las transiciones internas, cerrando el ciclo de legitimidad que sostiene el sistema de gobierno familiar a lo largo del tiempo (Álvarez Gómez et ál., 2021).

## **4.2 Herramientas de gestión para la sucesión**

### **4.2.1 Definición y naturaleza: El protocolo como proceso**

El Protocolo Familiar es un documento que elaboran conjuntamente todos los miembros de la familia con vínculos directos con la empresa, tanto quienes participan en la gestión como quienes únicamente ostentan derechos de propiedad. Su redacción recae sobre el consejo de familia, que es quien lidera el proceso, habitualmente con el apoyo de un asesor externo que vela por la imparcialidad (Cárdenas Armesto et al., 2019; Family Business Solutions, 2018). Su legitimidad proviene precisamente de ese carácter participativo, ya que no lo impone ninguna figura de autoridad, sino que es fruto del consenso entre todos los implicados, incluidas las generaciones futuras a las que también va orientado. Una vez alcanzados los acuerdos, el documento es firmado por todos los miembros con capacidad legal, lo que lo convierte en un compromiso vinculante tanto en el plano moral como, en muchos casos, en el jurídico. Tras su firma, el consejo de familia asume la responsabilidad de ejecutarlo y supervisar su cumplimiento, mientras que la asamblea familiar vela por su correcta aplicación ante el conjunto de la familia (Cárdenas Armesto et al., 2019; Family Business Solutions, 2018).

Aunque habitualmente se presenta como un documento de naturaleza jurídica, reducirlo a esa dimensión limita considerablemente su comprensión. En el ordenamiento jurídico español, el Real Decreto 171/2007 lo define como el conjunto de acuerdos que los miembros familiares accionistas de una empresa no cotizada suscriben para mejorar la comunicación y el entendimiento entre los tres sistemas (Cárdenas Armesto et al., 2019). Sin embargo, lo verdaderamente relevante no es el documento en sí, sino el proceso que lo sustenta. La literatura es bastante clara en este punto: un protocolo elaborado sin un diálogo genuino

tiende a convertirse en papel mojado que nadie respeta, mientras que cuando la participación es real, el proceso genera un contrato psicológico que saca a la luz agendas ocultas y evita que las normas sean percibidas como imposiciones (Cárdenas Armesto et al., 2019).

En cuanto al contenido, el protocolo persigue tres objetivos de manera simultánea. El primero es la profesionalización, que implica sustituir criterios personales por parámetros objetivos tanto en el acceso al empleo como en la toma de decisiones (KPMG Tendencias, 2024). El segundo es preservar la unidad familiar, generando espacios de diálogo y articulando un proyecto compartido entre generaciones (Cárdenas Armesto et al., 2019; Tàpies, 2018). El tercero es regular la propiedad y la sucesión, estableciendo reglas claras sobre la transmisión de acciones y limitando el acceso de personas ajenas al núcleo familiar (Cárdenas Armesto et al., 2019).

Para que todo ese esfuerzo no pierda utilidad con el paso del tiempo, el protocolo debe ser capaz de evolucionar junto con la familia. Un documento que no se actualiza termina quedándose obsoleto, por lo que se recomienda revisarlo de forma periódica y, de manera extraordinaria, ante cambios estructurales como un relevo generacional, incorporando mecanismos que permitan a las nuevas generaciones renegociar los acuerdos y renovar su compromiso con ellos (Cárdenas Armesto et al., 2019; Lucero Bringas, 2017).

#### **4.2.2 El proceso de elaboración: Metodología para el consenso**

Lo que determina la calidad de un protocolo familiar no es la precisión de sus cláusulas, sino el rigor del proceso que lo sostiene. El punto de partida es un diagnóstico profundo, tanto emocional como corporativo, conocido como fase de anamnesis, cuyo objetivo es identificar los conflictos que todavía no han aflorado y los focos de tensión que podrían comprometer los acuerdos antes incluso de que se firmen (Tàpies, 2018). Para ello se recurre a entrevistas individuales y confidenciales, un formato que favorece que emerjan agendas ocultas y expectativas que nunca se han puesto sobre la mesa y que en un contexto grupal quedarían silenciadas por miedo al conflicto (Tàpies, 2018). Herramientas como el genograma familiar complementan ese diagnóstico al representar visualmente las relaciones entre los distintos sistemas, evitando que el protocolo se construya sobre una imagen idealizada de la familia que no se corresponde con su realidad (Cárdenas Armesto et al., 2019).

Este diagnóstico solo cobra valor si va acompañado de la participación activa de todas las generaciones implicadas en la sucesión. Sin ese compromiso, los acuerdos carecen de legitimidad real (Tàpies, 2018). En la transición hacia la tercera generación, esa participación se extiende a los hermanos propietarios y sus hijos, lo que introduce una diversidad de intereses que debe gestionarse con cuidado. Excluir a un miembro relevante del proceso no elimina su capacidad de cuestionarlo posteriormente, y ese cuestionamiento tardío es una de las principales razones por las que los protocolos acaban fracasando (Cárdenas Armesto et al., 2019).

Para gestionar esa complejidad, el papel del asesor externo resulta fundamental. Su función no es estrictamente técnica, sino la de un facilitador imparcial que formula las preguntas difíciles, modera los debates y logra que las tensiones emocionales se traduzcan en consensos racionales (Tàpies, 2018). Eso exige combinar conocimientos legales y fiscales con la capacidad de manejar dinámicas emocionales (Tàpies, 2018). Y, sobre todo, requiere una neutralidad genuina: el consultor trabaja para la familia en su conjunto, no para quien le contrata (Cárdenas Armesto et al., 2019).

#### **4.2.3 Contenidos críticos para blindar la sucesión**

El contenido del protocolo debe articularse en torno a los conflictos más previsibles del proceso sucesorio. El punto de partida es plasmar por escrito los valores corporativos, como la austeridad y la cultura del esfuerzo, que actúan como sostén emocional para mantener el compromiso de los accionistas pasivos con el proyecto a lo largo de las generaciones (Cárdenas Armesto et al., 2019; Tàpies, 2018).

En materia de recursos humanos, el protocolo reduce el riesgo de incorporar perfiles inadecuados estableciendo condiciones de acceso objetivas e innegociables: titulación universitaria, dominio del inglés y un mínimo de tres años de experiencia profesional previa en una empresa ajena al grupo, cifra que en algunas corporaciones puede ser bastante más elevada. Los puestos de trabajo no son hereditarios y un familiar únicamente puede incorporarse si existe una vacante real, quedando descartada la creación de puestos a medida. La retribución debe fijarse exclusivamente en función del valor de mercado del puesto y la valía del candidato, sin que el patrimonio personal o las necesidades familiares incidan en esa decisión (Cárdenas Armesto et al., 2019).

Esa misma lógica meritocrática se extiende a la cúpula directiva. El protocolo establece edades de jubilación obligatorias para el fundador, desvinculando su permanencia de sus necesidades económicas y garantizando su estabilidad tras el retiro (Cárdenas Armesto et al., 2019). Asimismo, define el perfil que debe reunir el futuro líder y contempla la posibilidad de contratar un director general externo si la siguiente generación no acredita las capacidades necesarias, con la supervisión de comités de nombramientos o consultores externos (Cárdenas Armesto et al., 2019).

En el plano societario, evitar bloqueos en la gobernanza exige una política de dividendos clara que distribuya el beneficio neto entre compensación directa, reservas y reinversión estratégica, asegurando un retorno regular al socio pasivo (Tàpies, 2018; Corona, 2019). Para consolidar el bloque accionarial, es frecuente establecer acuerdos de sindicación que obligan a los miembros familiares a votar en bloque en la junta general, siguiendo las orientaciones del consejo familiar (Cárdenas Armesto et al., 2019). El protocolo debe recoger también mecanismos de salida, lo que en el ámbito empresarial se conoce como la poda del árbol, que eliminan la figura del socio cautivo mediante derechos de separación pactados y un fondo de liquidez para la adquisición de acciones. Las fórmulas de valoración deben ser claras y auditables para prevenir litigios en torno al precio de las participaciones (Cárdenas Armesto et al., 2019).

Por último, los acuerdos solo son útiles si existe un mecanismo que los haga exigibles. El consejo de familia cumple esa función, interpretando las cláusulas ante posibles vacíos y mediando en los conflictos antes de recurrir a vías externas (Lucero Bringas, 2017). En familias numerosas o con estructuras más complejas, se recomienda constituir además un comité de seguimiento, formado por un número reducido e impar de miembros, que resuelva las diferencias de interpretación del día a día y proponga al consejo las revisiones necesarias para que el protocolo no pierda operatividad con el paso del tiempo (Family Business Solutions, 2018).

## **5. Estrategias de Adaptación y Crecimiento**

### **5.1 La profesionalización de la gestión**

Profesionalizar una empresa familiar no significa desplazar a la familia de su dirección, sino

instaurar criterios de decisión objetivos que antepongan el rigor corporativo a los sesgos emocionales (Badía y Escribá-Esteve, 2018). Esa distinción es relevante porque el modelo español ya apunta hacia la profesionalización propietaria<sup>14</sup>, pues aunque el CEO es un miembro familiar en el 90% de los casos, el 52% de los directores generales cuenta con titulación universitaria, lo que refleja una tendencia creciente hacia la meritocracia interna (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Para sostenerla, la literatura recomienda abandonar la compensación por lealtad y adoptar modelos retributivos variables vinculados a resultados medibles, acompañados de planes de carrera definidos (Carrasco et al., 2014). Captar talento joven exige además incorporar políticas de flexibilidad, salud mental y diversidad, que contrarresten la percepción de una gestión de personas poco profesionalizada (Adecco Group Institute y Cuatrecasas Instituto de Estrategia Legal en RRHH, 2021).

La profesionalización también obliga a gestionar a la vieja guardia<sup>15</sup> con criterio. Las competencias que garantizaron el éxito en etapas anteriores pueden convertirse en un obstáculo cuando la empresa afronta fases de crecimiento o transformación. Prescindir de esas personas de forma repentina implica perder años de relaciones y conocimiento institucional acumulado, pero mantenerlas en posiciones clave puede terminar frenando la innovación. La literatura plantea una vía intermedia: reasignarlas a roles como el de mentor o el de gestor de relaciones culturales e institucionales, donde su experiencia sigue aportando valor sin interferir en las funciones operativas que ya demandan nuevas capacidades (Bammens et al., 2015).

Cuando el negocio se complejiza por una expansión internacional o cuando los herederos carecen de la formación técnica requerida, incorporar un director general externo se convierte en una opción estratégica para evitar disputas familiares y asegurar la continuidad (IESE Business School et ál., 2017). A la hora de elegirlo, hay que tener en cuenta tanto sus competencias técnicas como su inteligencia emocional y su capacidad de influir en entornos con mucha carga relacional, que es lo que al final determina si logra adaptarse a la cultura familiar (IESE Business School et ál., 2017). Una vez incorporado, su impacto en la

---

<sup>14</sup> Modelo donde la familia retiene el control ejecutivo, pero exige estricta formación universitaria y meritocracia a los herederos para ocupar cargos directivos (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

<sup>15</sup>Esta expresión hace referencia, en el contexto organizativo, a los directivos o empleados con una larga trayectoria en la empresa que, habiendo sido clave en etapas anteriores de crecimiento, pueden acabar siendo un freno para la innovación y el cambio cuando el entorno competitivo exige nuevas capacidades. Gestionarlos bien requiere encontrar el equilibrio entre reconocer lo que han aportado históricamente y renovar el liderazgo cuando la situación lo pide (Bammens et al., 2015).

rentabilidad y competitividad de la organización está documentado (Carrasco Hernández et al., 2014), pero ese potencial solo se hace realidad si se le da autonomía de verdad. La familia tiene que mantenerse al margen de sus decisiones operativas, porque intervenir en ellas le quita autoridad delante de la plantilla y pone en riesgo todo el proceso de integración (IESE Business School et al., 2017).

## **5.2 Operaciones corporativas<sup>16</sup> (M&A) como estrategia de sucesión y crecimiento inorgánico**

Cuando la siguiente generación no tiene interés o no cuenta con la formación técnica necesaria para asumir el liderazgo, vender el negocio total o parcialmente a un tercero es una alternativa estratégica completamente válida. Lejos de ser un fracaso del legado, puede ser la decisión más responsable: obligar a un heredero poco preparado a tomar el mando acaba deteriorando la competitividad y destruyendo valor poco a poco. La venta permite convertir un activo concentrado en riqueza diversificada y líquida, preservando el patrimonio familiar sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa (Tàpies et al., 2004).

En ausencia de relevo generacional, es frecuente que estas organizaciones terminen siendo adquiridas por fondos de Private Equity<sup>17</sup> o Family Offices<sup>18</sup>, que actúan como caballeros blancos<sup>19</sup> aportando capital, gestión profesionalizada y continuidad operativa. Sin embargo, el encaje con el Private Equity tiene una limitación importante: sus horizontes de inversión suelen ser demasiado cortos para una empresa cuya cultura se ha construido sobre una visión a largo plazo, lo que puede generar tensiones en la orientación estratégica después de la compra.

Para que estas operaciones funcionen, la familia fundadora tiene que ser capaz de reducir su apego emocional y ver el negocio desde un punto de vista estrictamente comercial. Ese

---

<sup>16</sup> Hacen referencia a los procesos de fusión, adquisición o desinversión de empresas. En el contexto de la empresa familiar, estas estrategias se utilizan para lograr crecimiento, alcanzar una mayor masa crítica, diversificar el patrimonio o como solución a sus problemas sucesorios (Tàpies et al., 2004).

<sup>17</sup> Fondos de inversión que adquieren participaciones en empresas no cotizadas para mejorar su gestión y desinvertir en un horizonte de tres a siete años. En la empresa familiar actúan frecuentemente como compradores ante la ausencia de sucesor (Tàpies et al., 2004).

<sup>18</sup> Un Family Office es una estructura de gestión patrimonial privada creada por una familia de alto patrimonio para administrar de forma centralizada y profesionalizada sus inversiones financieras, activos inmobiliarios, participaciones empresariales, planificación fiscal y sucesoria, y otros intereses económicos (Tàpies et al., 2004).

<sup>19</sup> Se trata de un inversor o comprador alternativo al que los propietarios recurren por motivos defensivos, con el fin de evitar que la compañía sufra una toma de control hostil por parte de un competidor no deseado (Tàpies et al., 2004).

cambio de perspectiva no es sencillo, pero es una condición necesaria para que la transición sea ordenada y el valor generado durante décadas no se diluya en el proceso (Tàpies et al., 2004).

Los casos analizados en este trabajo ilustran distintas formas en que estas operaciones pueden materializarse. Como se desarrolla en el capítulo 7, el caso de estudio ejecutó una adquisición en 2011 que reforzó su capacidad operativa sin comprometer el control familiar. Beta, por su parte, incorporó un socio institucional externo que, como se describe en el apartado 6.2, no solo aportó capital, sino que introdujo estándares de gobierno corporativo. En ambos casos, la operación complementó el relevo generacional en lugar de sustituirlo.

## **6. Transición exitosa: análisis comparativo de casos**

### **6.1 Criterios de selección de los casos analizados**

La selección de ambos casos responde a tres criterios metodológicos. El primero es haber iniciado y formalizado el proceso de transición hacia la tercera generación, con estructuras sucesorias ya establecidas que incluyen a esa generación en los órganos familiares y societarios, aunque el relevo en la dirección ejecutiva aún no se haya producido. El segundo es contar con estructuras institucionales consolidadas, incluyendo protocolos familiares vigentes y órganos de gobierno y familiares en funcionamiento real, lo que los convierte en referentes directos para analizar procesos de profesionalización orientados a la preservación del patrimonio a largo plazo. El tercero es su capacidad para ilustrar cómo las empresas familiares se adaptan a las macrotendencias identificadas en el marco teórico, especialmente en lo relativo a la implementación de criterios ESG, el fomento del liderazgo femenino y la gestión meritocrática del talento directivo.

La información utilizada en este análisis procede de fuentes documentales públicas complementadas con entrevistas realizadas al CEO de cada compañía y a personas con cargos directivos con vinculación directa a la familia propietaria, lo que ha permitido contrastar la estructura formal de cada organización con su funcionamiento interno real.

### **6.2 Breve descripción de las empresas estudiadas**

Para preservar el anonimato acordado con los directivos entrevistados, las dos empresas analizadas se identifican en este trabajo con los nombres ficticios Alpha y Beta.

Alpha, fundada en 1969, opera en el sector de alimentos y bebidas, no cotiza en bolsa y se mantiene íntegramente en manos de la familia fundadora, distribuida en cuatro ramas familiares correspondientes a los cuatro hijos del fundador, cada una de ellas con una participación del 25% del capital. Tras el fallecimiento del fundador, la compañía se encuentra actualmente en la transición entre su segunda y tercera generación.

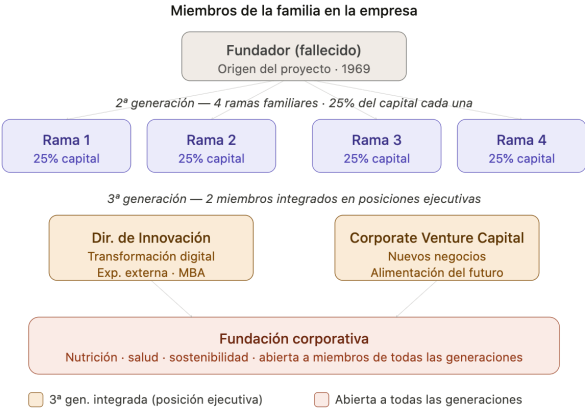


Figura 7: Estructura familiar y de propiedad de Alpha.

El consejo de administración está presidido de forma no ejecutiva por un miembro de la segunda generación, que se centra en las tareas de gobierno y de supervisión estratégica. Está formado por cinco miembros, dos consejeros dominicales que representan los intereses de la familia propietaria y tres consejeros independientes y se apoya en comisiones delegadas de Auditoría y Cumplimiento, Nombramientos y Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa, todas integradas por expertos independientes.



Figura 8: Consejo de Administración de Alpha.

La dirección ejecutiva diaria recae en un CEO externo a la familia, modelo que refleja una separación clara entre propiedad y gestión, característica de las empresas familiares

profesionalizadas. La compañía dispone además de una fundación corporativa con actividad en los ámbitos de la nutrición, la salud y la sostenibilidad, que ejerce como un espacio donde la familia canaliza su compromiso con el entorno y mantiene vivo el vínculo entre generaciones a través de iniciativas vinculadas a sus valores fundacionales. En lo que respecta a la tercera generación, de un total de aproximadamente veinte primos, únicamente dos trabajan en la actualidad en la compañía en posiciones ejecutivas: uno liderando la transformación digital y otro al frente de la sociedad de corporate venture capital constituida para identificar y desarrollar nuevos negocios en el ámbito de la alimentación del futuro.

Al cierre del ejercicio 2025, la compañía registró una facturación de 929 millones de euros, un EBITDA de 68,84 millones y un beneficio neto de casi 20 millones de euros, con una actividad exportadora presente en más de 50 países mediante acuerdos comerciales y alianzas internacionales. Con el objetivo de ganar agilidad operativa y competitividad a largo plazo, Alpha puso en marcha en enero de 2026 una reorganización estratégica por la que el grupo se divide en cinco áreas de negocio autónomas, cada una con su propia dirección y hoja de ruta. El CEO externo coordina la operativa de las cinco áreas, mientras que el presidente, miembro de la segunda generación, se encarga de supervisar la gobernanza y la coherencia estratégica del conjunto.



Figura 9: Organigrama operativo de Alpha.

Beta es una firma familiar del sector inmobiliario estructurada como SOCIMI<sup>20</sup> con un modelo de negocio integrado. Fundada en 1979, Beta tiene sus raíces en la industria de componentes de automóvil, donde el fundador, ya fallecido, forjó su visión empresarial. La compañía apostó desde sus orígenes por la especialización en el desarrollo, inversión y gestión de edificios de oficinas de alta calidad, consolidándose progresivamente como uno de los actores de referencia en ese segmento en España. Su capital está distribuido entre la familia fundadora y un socio institucional externo. La madre viuda, cónyuge del fundador, ostenta el 30,53% del capital, mientras que los cinco hijos del fundador participan con porcentajes similares: cuatro de ellos con un 7,38% cada uno y la quinta con un 6,80%. El 32,9% restante pertenece a un fondo soberano asiático que entró en el accionariado en 2014, mientras que el otro 0,25% se mantiene en una participación minoritaria. La familia controla, por tanto, el 66,85% del capital de forma agregada, lo que hace que la coordinación accionarial, articulada a través del voto unificado previo a cada consejo, resulte especialmente relevante para mantener la cohesión del bloque familiar frente al socio externo. La compañía se encuentra actualmente en su segunda generación, pero preparándose para la transición y futura incorporación de la tercera generación.

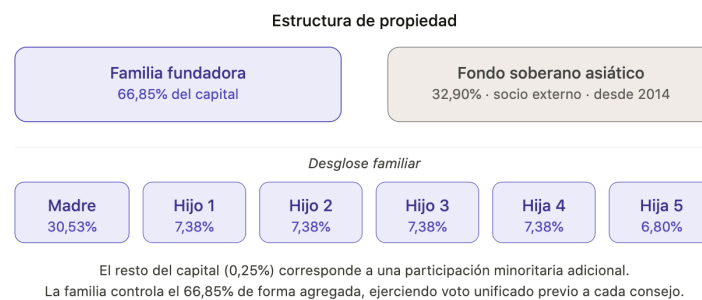


Figura 10: Estructura de propiedad de Beta.

<sup>20</sup> Sociedad Cotizada Anónima de Inversión en el Mercado Inmobiliario, equivalente español del REIT anglosajón, obligada a distribuir al menos el 80% de sus beneficios y beneficiaria de un tipo del 0% en el Impuesto sobre Sociedades (Ley 11/2009).



Figura 11: Estructura familiar y de propiedad de Beta.

En el ámbito de gobernanza, tres de los cinco hermanos participan activamente en el consejo de administración. El consejo está formado por ocho miembros con voto, distribuidos en tres categorías. Los tres consejeros ejecutivos son los tres hermanos varones de la segunda generación: el primogénito ocupa la presidencia ejecutiva y la función de consejero delegado, mientras que el segundo y el tercer hermano ejercen como vicepresidentes; las hermanas de la familia no forman parte del consejo de administración. Los tres consejeros dominicales representan los intereses accionariales del fondo soberano asiático y de la familia fundadora, siendo estos últimos personas de confianza designadas por la familia para representar sus intereses sin ser miembros de ella. Los dos consejeros independientes, un hombre y una mujer, aportan experiencia en buen gobierno, tendencias macroeconómicas y conocimientos especializados en áreas como ciberseguridad e inteligencia artificial. La estructura se completa con un secretario no consejero. La compañía cuenta además con una comisión de auditoría y un comité de nombramientos integrados en el consejo.

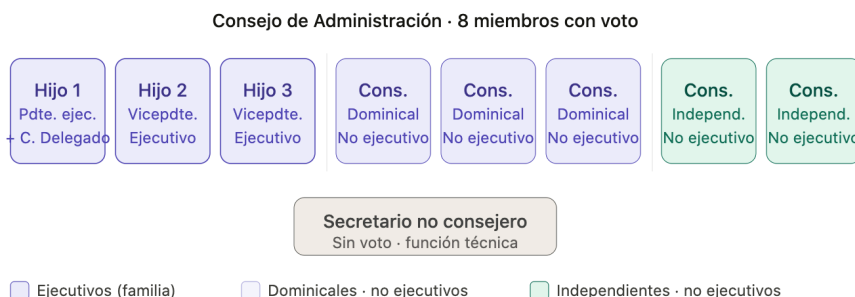


Figura 12: Consejo de Administración de Beta.

La dirección ejecutiva diaria recae íntegramente en dos directores generales externos a la familia, uno de negocio y otro corporativo, modelo que lleva en funcionamiento más de doce años. En cuanto a la tercera generación, sus once miembros no ocupan aún puestos directivos ni de gobierno en la compañía, encontrándose en proceso de formación y vinculación progresiva al proyecto empresarial familiar.

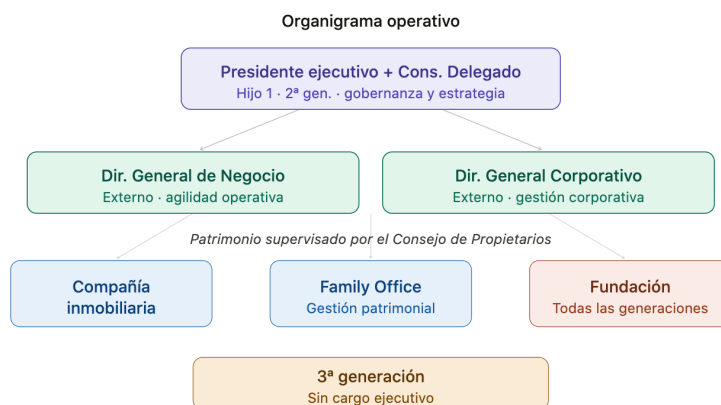


Figura 13: Organigrama operativo de Beta.

La compañía cuenta además con una fundación corporativa abierta a miembros de todas las generaciones, que actúa como vehículo de transmisión de valores entre generaciones y de proyección social del legado familiar, canalizando el compromiso de la familia con su entorno a través de iniciativas vinculadas a los valores fundacionales de la compañía.

Al cierre de 2025, generó ingresos de 119,6 millones de euros, un EBITDA de 67,8 millones y un beneficio neto de 171,36<sup>21</sup> millones, con una cartera de activos valorada en 2.470 millones de euros distribuida en ubicaciones estratégicas dentro del territorio nacional.

### 6.3 Estrategias aplicadas en sucesiones exitosas

En el caso de Alpha, el relevo hacia la tercera generación se gestiona a través de un Protocolo Familiar que redacta y supervisa el Consejo de Familia, con el apoyo de asesores externos. El documento se revisa periódicamente para adaptarlo a los cambios generacionales y regula los aspectos más importantes para la continuidad: los criterios de acceso a cargos directivos, la política de remuneración de familiares, los mecanismos para resolver conflictos y las condiciones de salida para los socios que quieran desinvertir.

<sup>21</sup> Aunque a primera vista pueda parecer una contradicción contable que el beneficio neto supere los ingresos operativos, esta situación es habitual en el modelo financiero de las SOCIMI. El resultado neto recoge las plusvalías generadas por la revalorización anual de su cartera inmobiliaria, un apunte que eleva de forma significativa el beneficio final sin que compute como ingreso operativo ordinario.

La gobernanza familiar se apoya en dos órganos. La Asamblea Familiar, formada por miembros de las tres generaciones y sus cónyuges, se reúne una vez al año bajo la presidencia de un miembro de la segunda generación y tiene un carácter informativo. El Consejo de Familia, integrado por los representantes de las cuatro ramas de la segunda generación, se reúne con más frecuencia, supervisa que las normas se cumplan y es el encargado de ratificar los acuerdos.

Lo que diferencia a Alpha es que su protocolo fija unos requisitos de acceso exigentes y no negociables, que incluyen tener una titulación universitaria, un posgrado acreditado y al menos seis años de experiencia laboral fuera de la empresa. Además, la incorporación de familiares queda limitada a cargos directivos y solo puede producirse si existe una vacante real. Un buen ejemplo de esa cultura meritocrática es el actual director de Innovación, miembro de la tercera generación, que tiene una licenciatura en Ciencias Físicas, un MBA del MIT y experiencia previa en empresas tecnológicas en Estados Unidos y Reino Unido antes de incorporarse a la compañía.

Para acompañar este proceso sin caer en el nepotismo, Alpha ha constituido un comité mentor integrado por Recursos Humanos y asesores externos, que guía el desarrollo de los futuros herederos mientras estos refuerzan su comprensión del negocio a través de su participación en los proyectos de la fundación corporativa.

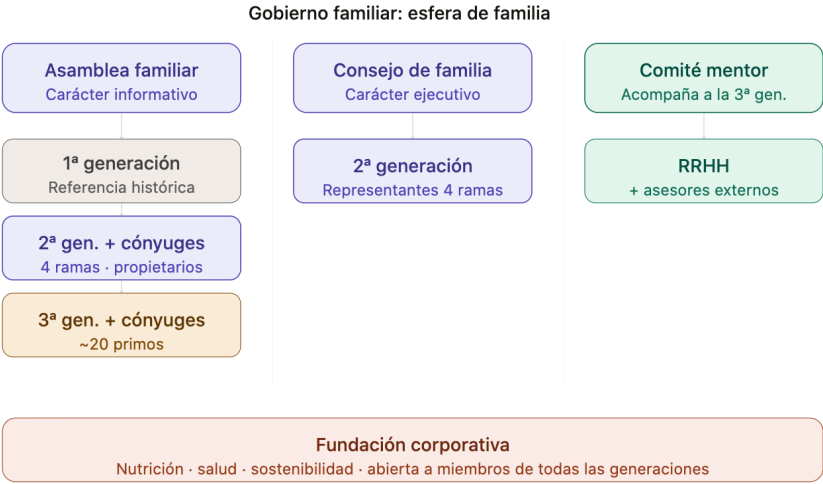


Figura 14: Órganos de gobierno familiar de Alpha.

Beta cuenta con un protocolo familiar con raíces en la etapa fundacional: el propio fundador redactó el documento original, que posteriormente se complementó con otro específico para el Family Office. En 2025, con el apoyo de una consultoría especializada, ese marco comenzó a rediseñarse para dar respuesta a la transición hacia la tercera generación, incorporando por primera vez una regulación conjunta de las relaciones entre las tres generaciones. Los elementos que guían ese rediseño coinciden en lo esencial con los de Alpha, esto es, criterios de acceso, política de remuneración, resolución de conflictos y condiciones de salida. El proceso está siendo liderado por los tres hermanos ejecutivos bajo el principio de actuar siempre de forma conjunta y su validación se apoya en asesores externos, el secretario del consejo y los consejeros independientes, cuya presencia aporta el rigor necesario para que los cambios sean aceptados con confianza por el conjunto de la familia. Tras un año de trabajo con la consultoría, la compañía se encuentra actualmente en la fase de comunicar e implementar los nuevos acuerdos.

En la esfera familiar, la Asamblea reúne a todos los miembros, incluidos los cónyuges, tiene carácter informativo y se celebra una o dos veces al año bajo la presidencia de un miembro de la segunda generación. El Consejo de Familia es el órgano central de esta esfera y está formado por los cinco hermanos de la segunda generación y su madre, viuda del fundador. Con el apoyo de asesores externos, la segunda generación ha construido un panorama completo y claro de los órganos de gobierno, tanto para el presente como para el futuro. Aunque conceptualmente el Consejo de Propietarios y el Consejo de Familia son distintos, en la práctica se integran bajo este último, de modo que sus miembros actúan con un doble enfoque según el asunto tratado. Cuando tratan emociones, valores y formación, actúan como Consejo de Familia y cuando supervisan el patrimonio, compuesto por la compañía inmobiliaria, el Family Office y la fundación, lo hacen como Consejo de Propietarios. Está presidido por el primogénito, quien también preside el Consejo de Administración, lo que refuerza la coherencia entre ambas esferas. Antes de cada reunión del consejo de administración, los hermanos celebran una reunión previa donde forman opinión conjunta, de modo que los cinco consejeros emiten siempre un voto unificado que vale por cinco.



Figura 15: Órganos de gobierno familiar de Beta.

Esta estructura nace de una cultura arraigada en valores de excelencia, innovación y respeto al entorno, forjada por el fundador en la industria de componentes de automóvil. La transición hacia la segunda generación no fue un proceso planificado desde el inicio, sino que fueron los propios hermanos quienes propusieron a su padre asumir la dirección ejecutiva tras una formación externa exigente. El líder actual hizo un MBA en una escuela de prestigio y pasó trece años trabajando en banca internacional antes de incorporarse a la empresa. Una vez al frente, los tres hermanos tomaron decisiones que han definido el modelo, como actuar siempre coordinados, construir un gobierno corporativo sólido que generara confianza ante el fundador, fijar remuneraciones de mercado iguales para todos y optar conscientemente por no repartirse roles ejecutivos en el día a día, contratando en su lugar a dos directores generales externos, modelo que mantienen desde hace doce años.

La política sucesoria para la tercera generación es clara y establece que ningún miembro podrá acceder a un puesto ejecutivo. Tendrán que labrarse una trayectoria fuera de la empresa y solo podrán aspirar a posiciones en el consejo de administración o en los órganos de gobierno familiar, una vez que hayan demostrado su valía fuera. Para acompañar esa preparación, del Consejo de Familia dependen dos comités: el Comité de Desarrollo Familiar, que integra a la segunda generación con sus cónyuges para corregir la exclusión que estos vivieron en los primeros años de la empresa, y el Comité de Primos, que reúne a los once miembros de la tercera generación como foro donde presentan propuestas y van desarrollando su propio gobierno corporativo. La aspiración de la segunda generación es que sea el propio comité quien proponga de forma autónoma a los futuros consejeros. Esta preparación se

complementa con la participación activa de la tercera generación en la asociación territorial de empresa familiar, un espacio donde pueden comparar sus retos con los de herederos de otras organizaciones y aprender de modelos de éxito antes de asumir sus propias responsabilidades.

#### **6.4 Factores comunes de éxito identificados**

El primer patrón de éxito es la capacidad de convertir los valores familiares en mecanismos institucionales concretos. A diferencia de muchas empresas familiares que declaran sus valores sin llegar a materializarlos, Alpha los ha trasladado a estructuras verificables: el certificado Equal Pay, el distintivo de Empresa Familiarmente Responsable y sus comisiones delegadas garantizan que esas prioridades tienen un reflejo real en la toma de decisiones. Beta ha seguido una lógica complementaria, apostando por profesionalizar sus estructuras a través de la apertura a socios externos. La entrada de un fondo soberano no solo aportó capital, sino que introdujo mejores prácticas y actuó como un elemento objetivo que redujo las subjetividades propias del entorno familiar. Para sostener ese compromiso con los valores, ambas empresas han puesto en marcha programas de mentoría, aunque con enfoques distintos: Alpha cuenta con un comité mentor apoyado por Recursos Humanos orientado a guiar el desarrollo de los futuros herederos, mientras que Beta dirige los suyos a fidelizar a su equipo de profesionales, complementándolos con evaluaciones de clima laboral y voluntariado corporativo.

El segundo factor diferencial es haber anticipado la gestión del relevo generacional. En Alpha, esto se articula principalmente a través de la asamblea familiar, que reúne a todas las generaciones y funciona como espacio de vinculación y compromiso con el proyecto. Esa cohesión se refuerza con una fundación corporativa que actúa como antesala formativa, donde la tercera generación participa activamente y va interiorizando los valores familiares antes de acceder a posiciones de responsabilidad, lo que contribuye a reducir el riesgo asociado al relevo.

En Beta, el factor clave fue la iniciativa de la propia generación entrante: fueron los hermanos quienes tomaron la decisión de presentar a su padre un plan concreto de gobierno y distribución de roles, sin esperar a que él lo planificara. Al igual que Alpha, Beta cuenta también con una fundación propia que, junto con la compañía inmobiliaria y el Family Office,

conforma una de las tres grandes áreas del patrimonio supervisadas por el Consejo de Propietarios. Todo este proceso se ha sustentado además en una política de dividendos regular, que ha permitido a la familia diversificar su patrimonio personal y desarrollar trayectorias independientes, generando orgullo de pertenencia sin dependencia económica.

Ambas empresas ilustran además lo que Calabrò y Langsford (2025) denominan emprendimiento transgeneracional: Alpha a través de su sociedad de corporate venture capital orientada a la alimentación del futuro, y Beta mediante la diversificación patrimonial que cada generación ha impulsado sin limitarse a gestionar lo heredado.

### **6.5 Lecciones aprendidas y patrones replicables**

El análisis comparativo de Alpha y Beta permite identificar con claridad qué decisiones concretas han adoptado ambas empresas de cara a la incorporación de la tercera generación, extrayendo patrones que pueden trasladarse directamente a cualquier empresa familiar que se encuentre en ese mismo punto.

El primero es establecer restricciones formales de acceso para la tercera generación. Ambas empresas han recogido en sus respectivos protocolos criterios exigentes que condicionan la incorporación de los herederos, aunque con distinto alcance. Alpha exige titulación universitaria, posgrado acreditado y un mínimo de seis años de experiencia laboral externa, condicionando además la incorporación a la existencia de una vacante real y restringiéndola exclusivamente a puestos directivos. Beta adopta una posición más restrictiva, pues ningún miembro de la tercera generación podrá acceder a un cargo ejecutivo bajo ninguna circunstancia, quedando limitada su participación a los órganos de gobierno familiar y societario y solo una vez construida una trayectoria contrastada fuera de la empresa. Esta decisión protege la credibilidad del liderazgo ante la organización y reduce el riesgo de selección adversa (Puig Castán, 2016; Cárdenas Armesto et ál., 2019).

El segundo es la creación de estructuras específicas para la tercera generación antes de que el relevo sea urgente. Alpha ha constituido un comité mentor integrado por Recursos Humanos y asesores externos que acompaña el desarrollo de los herederos y los vincula progresivamente al negocio a través de su participación en los proyectos de la fundación corporativa. Beta ha creado el Comité de Primos, que actúa como foro, como se ha

mencionado anteriormente. En ambos casos, el objetivo no es la formación técnica, que se adquiere fuera de la empresa, sino la construcción del compromiso con el proyecto antes de que lleguen las responsabilidades formales (Radu-Lefebvre y Lefebvre, 2023).

El tercero es el uso de la fundación corporativa como espacio de vinculación progresiva. En Alpha, los herederos participan activamente en sus proyectos en paralelo a sus primeras responsabilidades internas, lo que les permite demostrar capacidad de gestión antes de acceder a posiciones de mayor peso. Beta cuenta igualmente con una fundación propia que forma parte del patrimonio supervisado por el Consejo de Propietarios. En ambos casos, la fundación actúa como mecanismo de incorporación gradual que reduce el riesgo del relevo al generar un espacio de participación real antes de que la responsabilidad sea plena.

El cuarto es orientar a la tercera generación hacia el gobierno y no hacia la gestión, apoyándose en una estructura institucional que delimita con claridad cada esfera. En Beta, esa estructura incluye la Asamblea Familiar, el Consejo de Familia, el Consejo de Propietarios, el Comité de Desarrollo Familiar, el Comité de Primos y el Consejo de Administración. Alpha opera con una lógica equivalente a través de su Asamblea Familiar, su Consejo de Familia, su Consejo de Administración y sus comisiones delegadas. La aspiración explícita de Beta es que sea el propio Comité de Primos quien proponga de forma autónoma a los futuros consejeros, poniendo en manos de la tercera generación la responsabilidad de elegirse a sí misma con criterios institucionales. En Alpha, la misma lógica se aplica a través de los requisitos de acceso al consejo y la participación progresiva en proyectos estratégicos. Ambos casos reflejan la importancia de formar buenos propietarios y consejeros, no gestores (Tàpies, 2011; Corona, 2019).

El quinto es la integración formal de los cónyuges en los órganos familiares. Beta ha creado el Comité de Desarrollo Familiar para corregir la exclusión histórica que los cónyuges de la segunda generación vivieron en los primeros años de la empresa. Su integración estructural responde a una lógica de cohesión, pues un heredero cuyo cónyuge no conoce ni comparte el proyecto familiar presenta una mayor probabilidad de desinversión o de conflicto en el momento del relevo, por lo que su incorporación temprana actúa como factor de estabilidad intergeneracional (Cárdenas Armesto et ál., 2019).

El sexto es la anticipación como principio rector de todas las decisiones anteriores. Alpha y Beta no están gestionando una crisis sucesoria, sino construyendo una arquitectura de gobernanza con la tercera generación todavía en formación. Ninguna de las estructuras descritas resulta viable si se implementa en el momento en que el relevo es inminente. Como señala Brenes (2017), la única forma de realizar la sucesión a la tercera generación es haber consolidado las estructuras necesarias con suficiente antelación para que operen con naturalidad cuando llegue el momento de necesitarlas.

## 7. Análisis empírico: Diagnóstico integral de una PYME familiar

### 7.1 Contexto general y antecedentes de la empresa

El caso práctico de esta investigación es una PYME familiar del sector de la alimentación fundada en 1986. Con cuatro décadas de actividad ininterrumpida, opera a nivel nacional a través de una sede central logística y una delegación secundaria de apoyo. En 2011 llevó a cabo una adquisición empresarial que amplió su capacidad operativa y reforzó su posicionamiento en el sector. La propiedad está repartida a partes iguales entre el fundador, que tiene el 20% del capital, y sus cuatro hijos, cada uno con otro 20%, lo que da como resultado una distribución completamente igualitaria del 100% del capital entre los cinco miembros de la familia propietaria. Como medida de protección frente a influencias externas, la empresa mantiene una norma no escrita que prohíbe la incorporación de familiares políticos, una decisión que refleja una voluntad clara de mantener el control sobre la propiedad, aunque sin el respaldo formal que daría un protocolo.

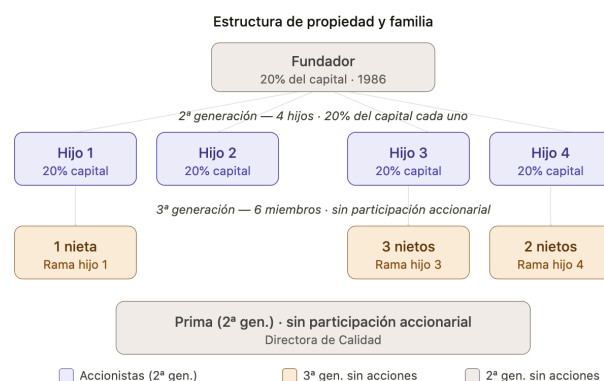


Figura 16: Estructura de propiedad y familia del caso de estudio.

En el ámbito de la gobernanza, el fundador ocupa la presidencia honorífica sin participar en la gestión del día a día. Los cuatro hijos actúan como administradores solidarios con roles

distintos: el mayor ejerce como Director General, el segundo lleva la Dirección Financiera, el tercero acumula las responsabilidades de Dirección Comercial, Compras, Exportación e Importación, y el cuarto, aunque dedica la mayor parte de su tiempo a gestionar otra sociedad del grupo familiar, participa activamente en determinadas áreas de esta compañía. El hecho de que un solo hermano acumule cuatro áreas de responsabilidad y que el rol del cuarto no esté formalizado refleja bien la ausencia de un organigrama estructurado.

La plantilla está formada por 100 trabajadores, de los cuales el 92% son profesionales externos que destacan por su compromiso y lealtad corporativa, recayendo la Dirección de Recursos Humanos en un profesional ajeno a la familia. Dentro del 8% restante que conforma el núcleo familiar, una prima de la segunda generación ocupa la Dirección de Calidad. La tercera generación está compuesta por seis miembros en total, una hija del primer hermano, tres del tercero y dos del cuarto, de los cuales únicamente dos, hijos del tercer hermano, desempeñan actualmente funciones operativas en la empresa sin responsabilidades directivas, aunque acumulan entre cinco y diez años de experiencia interna. El resto no está incorporado a la compañía.

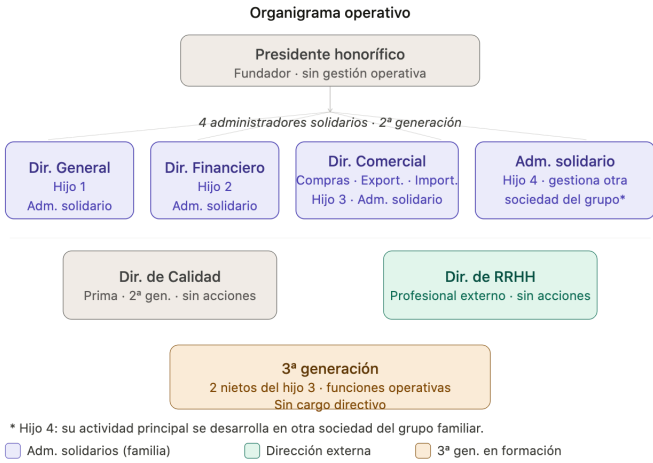


Figura 17: Organigrama operativo del caso de estudio.

A pesar de desenvolverse en un entorno maduro y altamente competitivo y sostenerse sobre una política de reinversión total de beneficios mantenida durante más de 35 años que restringe la distribución de dividendos a situaciones puntuales, la compañía ha encadenado tres ejercicios consecutivos de crecimiento hasta alcanzar una facturación de 47 millones de euros en 2025.

## **7.2 Situación actual y problemática de la sucesión**

La empresa no tiene protocolo familiar ni plan de sucesión formal. La dirección justifica esa ausencia por el tamaño inicial del negocio, algo comprensible en las primeras etapas, pero que deja de tener sentido cuando la organización ya está en el umbral del relevo a la tercera generación. No hay sucesores designados y la transición se afronta desde una perspectiva particular: la alta dirección dice estar abierta a delegar, pero la expectativa de la segunda generación no es asignar roles de forma activa, sino esperar a que sea la propia tercera generación quien, a través de su trabajo y sus méritos, dé un paso al frente y pida asumir más responsabilidades. Elaborar el protocolo en este punto presenta un reto añadido, ya que la regulación deberá tener en cuenta a los familiares que ya están incorporados a la empresa, cada uno con una formación y unas condiciones distintas, lo que obliga a adaptar los acuerdos a realidades preexistentes para no generar tensiones internas. La ausencia de regulación deja además un hueco relevante en la estructura de propiedad, puesto que no existen mecanismos de liquidez ni vías de salida para los socios que en algún momento deseen desinvertir.

En el plano relacional, la cohesión familiar es sólida, sustentada en unos valores muy arraigados en los que el bien común se sitúa siempre por encima de los intereses individuales. No se aprecian rivalidades evidentes ni entre hermanos ni entre primos, lo que constituye un activo real de cara al proceso sucesorio. Sin embargo, que no existan órganos de gobierno formales hace que la estabilidad de ese equilibrio dependa de dinámicas informales. Las decisiones estratégicas se debaten con frecuencia en reuniones y entornos informales de los que la tercera generación queda fuera, incluso a nivel informativo. Eso funciona gracias a la fuerte cultura de unidad entre los cuatro hermanos, pero a largo plazo puede dificultar la profesionalización del negocio al no tener un consejo de familia ni una asamblea que estructuren la comunicación de forma institucional.

## **7.3 Análisis del conflicto generacional y organizativo**

A nivel operativo, el fuerte compromiso familiar y la ausencia de un organigrama rígido aportan mucha flexibilidad, pero también propician que se asuman roles que no siempre están formalizados. Es habitual que los hermanos absorban tareas que van más allá de lo que corresponde a su cargo, una dinámica que refleja la implicación total de la familia con el negocio, pero que dificulta tener claro quién es responsable de qué. El caso más evidente es el del cuarto hermano, cuyo apoyo real a la empresa no está recogido en ningún cargo

reconocido, lo que genera cierta ambigüedad en su posición frente al resto de la organización. Por otro lado, la política salarial responde más a un compromiso profundo con el patrimonio familiar que a criterios corporativos externos: los hermanos directivos cobran por debajo del valor de mercado para priorizar la reinversión en el negocio, mientras que los miembros de la tercera generación tienen condiciones retributivas estándar. La cultura familiar sitúa la lealtad, el esfuerzo compartido y el conocimiento interno como los pilares sobre los que se ha construido el negocio.

Esa particularidad cultural define cómo se relacionan las generaciones entre sí. La empresa exige a los herederos que demuestren su valía desde abajo, no porque se menosprecie la experiencia externa o la formación avanzada, sino porque existe la convicción firme de que hay que conocer el negocio desde la base para poder dirigirlo con autoridad y legitimidad. Bajo esa premisa, la segunda generación transmite conocimiento técnico a través de una mentoría práctica constante, aunque esa transmisión no siempre va acompañada de una delegación formal de autoridad. Esto incide directamente en la modernización de la empresa, pues aunque la dirección reconoce la necesidad de avanzar en el ámbito digital, las iniciativas de la tercera generación chocan con barreras operativas: quienes tienen las competencias para impulsar nuevas herramientas todavía no cuentan con el margen de decisión suficiente para liderarlas de forma plena.

Estos conflictos encuentran respaldo en la literatura analizada en capítulos anteriores. La resistencia a delegar autoridad real responde, al menos en parte, a lo que Hiebl (2014) describe como la preservación de la riqueza socioemocional: cuando el control del negocio forma parte de la identidad del directivo familiar, cederlo resulta difícil aunque exista una voluntad declarada de hacerlo. A esto se añade que la falta de criterios objetivos para evaluar a los miembros de la tercera generación ya incorporados expone a la empresa al riesgo de selección adversa que señalan Carrasco-Hernández et al. (2014), ya que sin una validación previa en el mercado externo es difícil determinar si la incorporación responde a la capacidad del candidato o simplemente a su vínculo familiar. Por último, si la plantilla percibe que el acceso a responsabilidades depende más del apellido que del mérito, el compromiso que hoy sostiene la cohesión interna puede acabar derivando en el cinismo cognitivo que describen Taşdemir et al. (2017), con efectos sobre la motivación y la retención de talento que no siempre resultan visibles a corto plazo.

## **8. Discusión de resultados**

### **8.1 Diagnóstico DAFO<sup>22</sup> del caso de estudio**

Los cimientos operativos y patrimoniales de la empresa son sólidos. Acumular tres ejercicios consecutivos de crecimiento hasta alcanzar los 47 millones de euros en 2025, respaldados por una política de reinversión total de beneficios sostenida durante 35 años, evidencia una disciplina financiera orientada a una visión genuinamente a largo plazo que además permitió absorber con éxito la adquisición de 2011. A ello se añade un perfil empresarial conservador y patrimonialista, que se distingue por mantener en propiedad todos sus almacenes e instalaciones logísticas, blindando a la compañía frente a la volatilidad del mercado inmobiliario y reduciendo su dependencia de financiación externa. En el plano relacional, el principal activo de la organización es una cultura corporativa asentada sobre valores familiares profundamente arraigados, en la que el bien común se impone siempre a los intereses particulares. Esa cohesión se refleja en una estructura accionarial igualitaria, con un reparto del 20% entre el fundador y cada uno de los cuatro hermanos, que favorece el consenso y se extiende a toda la plantilla, logrando que el 92% de los profesionales externos muestre una lealtad consolidada. La norma no escrita de vetar la incorporación de familiares políticos protege además al núcleo propietario de interferencias externas. Sin embargo, estas fortalezas no neutralizan las vulnerabilidades estructurales que emergen con el relevo generacional.

Las debilidades más significativas se encuentran en la informalidad que ha definido su modelo de gestión. La alta dirección carece de roles formalmente delimitados, lo que provoca un solapamiento recurrente entre la esfera familiar y la empresarial. Las decisiones estratégicas no se adoptan de manera precipitada, pero la operativa diaria se coordina habitualmente a través de conversaciones y reuniones informales, una dinámica que otorga agilidad pero complica determinar quién decide qué y de qué manera. A esto se suma una política retributiva atípica, en la que los directivos familiares perciben retribuciones por debajo del mercado para priorizar la reinversión en el negocio. Respecto a la incorporación de la tercera generación, la empresa aplica una meritocracia basada en el esfuerzo, exigiendo a los familiares comenzar desde los niveles inferiores y acreditar un grado de compromiso

---

<sup>22</sup>El análisis DAFO examina la situación de una organización identificando sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, combinando factores internos y externos para orientar la toma de decisiones estratégicas (Díaz Oliveira y Matamoros Hernández, s. f.).

superior incluso al de los empleados externos. El problema es que esa política no está respaldada por un plan de carrera estructurado ni por un Protocolo Familiar, dejando a la organización sin criterios claros para el relevo y, sobre todo, sin mecanismos de liquidez ni vías de salida acordadas para las participaciones, lo que previsiblemente derivará en la figura del socio cautivo en el futuro.

Estas debilidades se transforman en amenazas cuando se examinan desde la óptica del ciclo de vida de la propiedad. El riesgo más urgente es la transición de la segunda a la tercera generación. Gestionar las expectativas de once miembros<sup>23</sup> de la familia propietaria sin un Protocolo Familiar que estructure la toma de decisiones constituye, según la literatura, el escenario con mayor probabilidad de fracaso (Brenes, 2017), dado que distribuir el capital sin reglas de consenso tiende a desembocar en bloqueos en los órganos de administración. Igual de relevante resulta el riesgo de desmotivar a la tercera generación, pues si la segunda generación pospone indefinidamente la delegación de autoridad real, existe una probabilidad cierta de frustrar a los sucesores más capaces. Esa misma barrera obstaculiza la modernización de la empresa, ya que quienes poseen las habilidades para realizar transformaciones como la digitalización no disponen del margen estratégico necesario para ejecutarlas. Para los profesionales externos, trabajar en una empresa donde el acceso a los puestos de mayor responsabilidad depende del apellido y no del rendimiento, pone en riesgo la retención de perfiles clave que no ven perspectivas reales de promoción.

Ante ese escenario, la empresa dispone de margen real para reorientar su trayectoria. Su solidez financiera le permite adaptar a su escala las estructuras de gobernanza que ya han demostrado su eficacia en otras organizaciones del sector, y le facilita también incorporarse a la asociación de empresa familiar de su territorio, donde podría conocer de primera mano cómo otras familias han afrontado ese mismo salto generacional. La oportunidad más valiosa reside en capitalizar lo que ya poseen, unos valores familiares sólidos y una cultura de compromiso genuina, como base para construir una estructura institucional antes de que el relevo se convierta en una urgencia. Constituir un Consejo de Familia y un Comité de Primos no responde a un afán burocrático, sino a la necesidad de que la tercera generación vaya interiorizando su rol como futuros accionistas responsables mientras aún hay tiempo para formarles sin presión. La empresa cuenta además con una Dirección de Recursos Humanos y a

---

<sup>23</sup> Los once miembros de la familia propietaria incluyen al fundador, los cuatro miembros de la segunda generación y los seis miembros de la tercera.

en manos de un profesional externo, lo que facilita notablemente la implantación de planes de carrera y criterios de evaluación más objetivos para quienes ya están incorporados. Incorporar consejeros independientes al consejo de administración dotaría al proceso de traspaso de la imparcialidad que ningún miembro de la familia, por mucha disposición a la objetividad que tenga, puede garantizar por sí solo.

Dicho esto, ninguna de estas oportunidades sirve de nada si antes la segunda generación no asume de verdad la necesidad de actuar. No se debe mirar como una reflexión pendiente, sino con un plan concreto, fechas y compromisos reales. A medida que la tercera generación crece, sus expectativas también lo hacen y lo que hoy es una conversación pendiente puede convertirse mañana en un conflicto difícil de gestionar. Una empresa que ha tardado cuatro décadas en construir lo que tiene no puede permitirse que su continuidad dependa de seguir entendiéndose y actuando de buena fe. Sin estructura, sin reglas claras y sin que alguien de la segunda generación tome la iniciativa de ordenar la sucesión, se puede destruir en poco tiempo lo que ha costado décadas levantar.

## **8.2 Comparación entre el estudio de caso y los casos exitosos**

El análisis de Alpha y Beta va más allá de catalogar buenas prácticas y establece un estándar de gobernanza que, al compararlo con la PYME estudiada, deja al descubierto sus verdaderas vulnerabilidades estructurales. Al mirar esa brecha a través del marco teórico, aparecen cuatro riesgos importantes que amenazan su continuidad.

El primero tiene que ver con cómo se toman las decisiones. Según el Modelo de los Tres Círculos (Davis, 2018), el conflicto estructural en la empresa familiar nace de la superposición entre propiedad, familia y gestión. Alpha y Beta han mitigado ese riesgo dotándose de una estructura formal clara, canalizando la comunicación y los valores a través de la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, y delegando la estrategia en un Consejo de Administración con miembros independientes. La PYME, en cambio, opera en una zona de máxima fricción al no contar con ninguno de estos órganos. Sus cuatro hermanos acumulan al mismo tiempo la propiedad, la dirección y la administración de la empresa, y toman las decisiones estratégicas en entornos informales sin ningún mecanismo formal que regule ese proceso. Esa ausencia de formalización agrava el problema de agencia (Carrasco-Hernández

et al., 2014), dado que impide que la dirección rinda cuentas ante un órgano objetivo y subordina las necesidades de la empresa a las tensiones del núcleo familiar.

El segundo contraste reside en la política de acceso de la siguiente generación. Alpha y Beta protegen su liderazgo exigiendo titulación universitaria, posgrado y experiencia externa innegociable, lo que garantiza una evaluación objetiva de los herederos y evita que los sesgos emocionales condicionen la contratación. La PYME, por el contrario, carece de filtros externos y basa su sistema de promoción en el esfuerzo desde la base operativa. Al no requerir validación en el mercado laboral externo, asume el riesgo de selección adversa (Carrasco-Hernández et al., 2014) y consolida una barrera estructural que impide a los 92 profesionales externos acceder a la cúpula directiva, con independencia de su talento o valía.

El tercer punto crítico es la gestión del patrimonio frente a la fragmentación de la propiedad. La PYME se encamina hacia la transición más compleja que documenta la literatura, el salto a la tercera generación, integrada por seis herederos con distintos niveles de información e implicación. Beta y Alpha se anticiparon a ese escenario con foros específicos que forman a los herederos como accionistas responsables, a través del Comité de Primos en Beta y del comité mentor y la fundación corporativa en Alpha. La PYME, en cambio, carece de un Protocolo Familiar que regule acuerdos de voto conjunto ni mecanismos de liquidez. Sin vías de salida pactadas para quienes deseen desinvertir, los accionistas quedarán atrapados sin posibilidad de vender sus participaciones de forma ordenada, lo que convertirá la preservación del vínculo emocional con la empresa (Hiebl, 2014) en un conflicto patrimonial con capacidad de paralizarla.

Por último, las estrategias de retención de talento revelan una diferencia cultural profunda, aunque antes de abordarlas conviene señalar algo más fundamental que las explica. La brecha más relevante entre la PYME y los casos exitosos no radica en los instrumentos concretos que unas tienen y la otra no, sino en algo previo: la manera en que cada familia concibe su empresa. Alpha y Beta parten de una convicción que entiende la empresa como un patrimonio y un legado que hay que preservar, y precisamente por eso consideran necesario blindarla frente a las dinámicas propias de cualquier familia: los roces entre hermanos, las expectativas no verbalizadas, las lealtades cruzadas. Quien tiene esa idea interiorizada separa con naturalidad lo que corresponde a la esfera familiar de lo que corresponde a la empresarial,

construye estructuras de gobierno sólidas y, sobre todo, se ocupa de transmitir esa cultura a las generaciones más jóvenes y a los cónyuges antes de que lleguen las responsabilidades formales. Eso es exactamente lo que le falta a la PYME analizada. No es únicamente que carezca de protocolo o de consejo de familia; es que opera desde la convicción de que el vínculo afectivo y la buena voluntad entre hermanos son suficientes para absorber cualquier tensión. Con esa brecha de fondo, las diferencias en retención de talento adquieren más sentido. Alpha y Beta han trasladado sus valores a criterios ESG verificables, siendo conscientes de que las generaciones más jóvenes no depositan su confianza en una empresa únicamente por su carácter familiar (Instituto de la Empresa Familiar y Sigma Dos, 2025). La PYME, en cambio, sigue apoyándose casi en exclusiva en el arraigo y el vínculo emocional para retener a su plantilla externa. Si la dirección no formaliza planes de carrera objetivos y los empleados perciben que el acceso de la tercera generación responde más al apellido que a la valía, la literatura advierte que ese compromiso acabará derivando en cinismo cognitivo (Taşdemir et al., 2017), un desenganche silencioso que erosionará la competitividad de la empresa mucho antes de que el relevo en la dirección llegue a materializarse.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones generales del estudio**

Este trabajo ha tratado de comprender qué hay detrás de la elevada tasa de fracaso que se concentra en el paso de la segunda a la tercera generación en la empresa familiar. La pregunta resulta pertinente por el peso que este modelo tiene en la economía española y por el impacto que su desaparición genera más allá del ámbito empresarial: cuando una empresa familiar no supera el relevo, no cierra únicamente un negocio; se pierden empleos, se rompen cadenas de valor y se diluye un patrimonio que tardó décadas en construirse. Entender por qué ocurre con tanta frecuencia y qué factores facilitan la sucesión a la tercera generación es lo que ha orientado el análisis a lo largo de estos capítulos.

La primera conclusión es que la respuesta no apunta a factores financieros ni técnicos, sino relacionales y estructurales. Lo que diferencia a las empresas que perduran no es que hayan evitado los conflictos, sino que han construido los mecanismos necesarios para gestionarlos. Y el primero de esos mecanismos, antes que cualquier protocolo o estructura de gobierno, es haber comprendido verdaderamente qué significa el legado.

La segunda conclusión tiene que ver con cómo se entiende el legado. La empresa familiar no es algo que se recibe y se administra; es un proyecto que cada generación tiene que decidir si quiere continuar y, sobre todo, cómo quiere hacerlo. Alpha y Beta no han llegado a la tercera generación limitándose a gestionar lo que recibieron, sino porque cada relevo aportó algo propio sin romper con lo que ya estaba construido. Eso exige entender el legado como algo que trasciende la continuidad del negocio: la transmisión de una forma de concebir la empresa, de unos valores y de un compromiso que va mucho más allá del resultado del ejercicio. Cuando esa dimensión desaparece y la gestión se orienta exclusivamente al corto plazo, la empresa pierde lo que la hace diferente, aunque mantenga intacta la estructura de propiedad. Los valores y el propósito compartido constituyen su verdadero activo diferencial, y preservarlos de generación en generación es una tarea que requiere esfuerzo continuo.

La tercera conclusión es que la falta de planificación sucesoria no suele responder a un descuido técnico, sino a una resistencia emocional. El modelo basado en la autoridad del fundador y en la confianza personal puede funcionar mientras la familia es pequeña y los intereses están alineados, pero no está concebido para absorber la complejidad que trae la fragmentación de la propiedad. Cuando conviven accionistas activos y pasivos, cuando distintas ramas tienen expectativas divergentes y las reglas no escritas ya no son suficientes para encauzar esas tensiones, la ausencia de estructuras formales se convierte en el principal factor de riesgo. Planificar el relevo implica abordar conversaciones que ninguna familia afronta con facilidad, y esa resistencia tiene un coste que no siempre es visible cuando se evita el diálogo, pero que acaba pagándose generaciones después.

La cuarta conclusión es que los conflictos en la empresa familiar raramente son solo económicos. Detrás de una disputa por dividendos o por el reparto de roles suele haber algo más difícil de resolver: expectativas que nunca se pusieron sobre la mesa, necesidades de reconocimiento no satisfechas o tensiones relacionales que el proceso sucesorio vuelve a sacar a la superficie. Por eso las transiciones que funcionan no arrancan con un protocolo, sino con una conversación honesta sobre qué quiere cada miembro de la familia y qué está dispuesto a ceder. El protocolo y los mecanismos de salida son la formalización de acuerdos que ya tienen legitimidad emocional; sin ese punto de partida, cualquier documento corre el riesgo de quedarse en papel mojado. Los asesores externos pueden acompañar ese proceso,

pero la implicación tiene que venir de la familia; quien facilita la elaboración del protocolo trabaja para la familia en su conjunto, no para quien encarga el trabajo.

La quinta conclusión, ligada a la anterior, es que no existe un protocolo perfecto ni un modelo de gobierno válido para todos. Cada familia tiene su historia, su cultura y sus tensiones particulares, y ningún modelo estándar puede capturarlas en su totalidad. El valor del proceso no reside en el documento final, sino en lo que ocurre mientras se construye, cuando afloran los intereses de cada uno, los acuerdos implícitos que nunca se cuestionaron y los miedos que condicionan las decisiones en silencio (Cárdenas Armesto et al., 2019; Tàpies, 2018). Un protocolo bien construido necesita apoyarse en una estructura formal, pero esa estructura solo funciona de verdad si ha salido de un proceso interno, no de un modelo importado de fuera.

La sexta conclusión tiene que ver con la meritocracia. En la empresa familiar existe el riesgo de que los criterios de acceso y promoción queden supeditados a los vínculos familiares, con efectos que van más allá de incorporar perfiles inadecuados. Cuando la organización percibe que el apellido pesa más que la capacidad, el compromiso de los profesionales externos se deteriora y los sucesores no desarrollan la legitimidad que necesitan para liderar. Alpha y Beta han revertido esa lógica con requisitos de acceso exigentes, experiencia externa obligatoria y directores generales ajenos a la familia. Lo que demuestran es que la meritocracia no solo mejora la gestión, sino que protege a quien accede: un heredero que ha acreditado su valía fuera no necesita justificarse dentro. Existe, no obstante, un matiz que los casos dejan claro: un director externo que no comparte los valores de la familia acaba generando más problemas que soluciones. El encaje cultural es tan importante como el perfil técnico, porque es lo que permite que la familia confíe en alguien que no lleva su apellido.

La séptima conclusión es que la profesionalización no equivale a desplazar a la familia del gobierno. Debe seguir existiendo presencia familiar en los órganos de decisión, porque es la familia quien porta la visión a largo plazo y los valores que definen el proyecto. Lo que debe evolucionar es la forma en que esa presencia se ejerce. Un consejo de administración con consejeros independientes no debilita el control familiar; lo hace más sostenible, porque introduce objetividad en decisiones que de otro modo quedan expuestas a las dinámicas emocionales de cualquier núcleo familiar. Lo mismo aplica a los órganos de la esfera familiar. Una asamblea familiar que integre a todos los miembros, incluidas las nuevas generaciones, y

un consejo de familia con presidencia, secretario y periodicidad real no son burocracia; son la arquitectura que permite separar lo que le corresponde decidir a la familia de lo que le corresponde decidir a la empresa. Sin esa separación, los conflictos del ámbito familiar acaban trasladándose a la toma de decisiones empresarial.

La octava y última conclusión relata el factor de riesgo más silencioso del proceso sucesorio, la resistencia de la generación saliente a ceder el control. Brenes (2017) y Puig Castán (2016) coinciden en señalar que este es uno de los factores más determinantes y menos abordados del proceso sucesorio. Un fundador que no ha construido una identidad fuera de la empresa difícilmente entregará el mando de forma real, aunque lo haga en apariencia. Anticiparse a ese momento, ayudando a los predecesores a definir qué papel tendrán en la etapa siguiente y qué les dará sentido cuando ya no estén al frente, es una de las condiciones menos visibles pero más determinantes para que la transición funcione. Lo ideal es que el relevo ocurra porque el sucesor está listo, no porque el predecesor ya no tiene más margen para seguir.

El éxito de una sucesión no se mide únicamente en que los resultados financieros se sostengan. Se mide en que la empresa salga más profesionalizada, en que la familia conserve su cohesión y su compromiso con el proyecto, y en que las estructuras de gobierno implantadas sean lo suficientemente robustas como para gestionar los conflictos futuros sin necesidad de improvisar. Si eso se cumple, el proceso ha funcionado, con independencia de quién ocupe qué cargo. Que el legado llegue intacto a la siguiente generación es, en definitiva, la prueba más contundente de que la empresa familiar funciona como modelo. Y cuando eso ocurre, resulta difícil no reconocer en ella una forma de hacer empresa genuinamente sostenible.

## **9.2 Recomendaciones**

A partir del diagnóstico del caso práctico y de los patrones extraídos de Alpha, Beta y la literatura especializada, se plantean las siguientes recomendaciones para la PYME familiar analizada. Su eficacia depende de que se aborden como un proceso conjunto y de que partan de una conversación honesta sobre qué empresa quiere seguir siendo esta familia.

1. Elaborar el Protocolo Familiar como proceso de consenso. Lo relevante no es el documento en sí, sino el proceso que lo sustenta. Se recomienda contar con un consultor externo que

actúe como facilitador imparcial, comenzando por entrevistas individuales y confidenciales con cada miembro familiar antes de cualquier reunión conjunta, de modo que los intereses y expectativas de cada uno afloren antes de que la dinámica grupal los diluya. El protocolo debe regular, como mínimo, los requisitos de acceso para la tercera generación, la política retributiva separando gestión y propiedad, los mecanismos para la resolución de conflictos y las vías de salida con fórmulas de valoración auditables que impidan la aparición de socios cautivos. Dado que dos miembros de la tercera generación ya están incorporados con condiciones y trayectorias distintas, el protocolo deberá partir de esa realidad como punto de partida, sin generar agravios hacia quienes llegaron antes de que existieran reglas formales, estableciendo al mismo tiempo criterios claros y objetivos para las incorporaciones futuras.

2. Formalizar roles y ajustar sueldos a mercado. Los roles de los cuatro hermanos tienen que estar definidos formalmente, incluyendo el del cuarto hermano, cuya implicación real en la empresa no aparece reflejada en ningún cargo. Los sueldos directivos deben ajustarse a niveles de mercado, separando lo que corresponde a la gestión de lo que corresponde a la propiedad. Cobrar por debajo del mercado puede tener sentido en ciertas etapas, pero genera comparativas difíciles de gestionar cuando se incorporan nuevas generaciones con distintos niveles de formación y complica atraer talento externo en igualdad de condiciones.

3. Crear los órganos de la esfera familiar con estructura real. Se recomienda crear una Asamblea Familiar anual que incluya al fundador, los cuatro hermanos y sus cónyuges, los seis miembros de la tercera generación y la prima de la segunda generación, cuya vinculación directiva justifica su presencia aunque no tenga participación accionarial. Es el espacio idóneo para que la tercera generación empiece a vincularse institucionalmente antes de asumir responsabilidades formales. El Consejo de Familia, formado por los cuatro hermanos y el fundador en su rol honorífico, debe tener presidencia, secretario y actas, y reunirse entre dos y cuatro veces al año. Su función es articular los intereses familiares, velar por el protocolo y mediar en conflictos antes de que lleguen más lejos, sin meterse en la gestión operativa. A medio plazo, habría que contemplar la incorporación rotatoria de algún representante de la tercera generación, para que los futuros accionistas vayan familiarizándose con la cultura de gobierno antes de que el relevo sea urgente.

4. Transformar el órgano de administración actual de administradores solidarios en un Consejo de Administración, e incorporar al menos dos consejeros independientes. Tanto Alpha como Beta cuentan con más de un consejero independiente y no es casualidad, pues un solo perfil no tiene masa crítica suficiente para ejercer un contrapeso real. Se necesitan al menos dos, con perfiles complementarios, que compartan los valores del proyecto familiar y sean reconocidos como interlocutores de confianza por la familia. Su presencia es también la señal más concreta hacia la organización de que los criterios de acceso a los cargos de responsabilidad son profesionales. A medio plazo, puede valorarse la creación de un comité de nombramientos y retribuciones que evalúe con criterios objetivos a los familiares que deseen incorporarse.

5. Crear un Comité de Primos, incorporarlos a la Asamblea Familiar y unirse a la asociación de empresa familiar del territorio. Los seis miembros de la tercera generación, procedentes de tres de las cuatro ramas familiares, necesitan un espacio propio donde construir su identidad como generación y desarrollar una comprensión real del proyecto familiar antes de asumir responsabilidades formales. El Comité de Primos cumple exactamente esa función, introduciendo desde el inicio una diversidad de perspectivas y niveles de vinculación con el negocio que el propio comité deberá gestionar. La rama del segundo hermano, sin representación en la tercera generación, deberá tener presencia garantizada en los órganos de la segunda generación para evitar que su peso accionarial quede progresivamente diluido. En paralelo, la adhesión a la asociación de empresa familiar de la comunidad autónoma abrirá la posibilidad de relacionarse con otras familias que han recorrido el mismo camino, algo que ningún asesor puede sustituir.

6. Formalizar planes de carrera para la plantilla externa y el rol de las mujeres de la familia. La lealtad de los profesionales externos está directamente vinculada a la percepción de que su desarrollo depende del mérito y no del apellido. Si se percibe que la incorporación de la tercera generación ha respondido a vínculos familiares y no a la valía demostrada, ese compromiso se transforma en desmotivación y desvinculación del proyecto (Taşdemir et al., 2017). La Dirección de Recursos Humanos, ya en manos de un profesional externo, está en posición de diseñar planes de carrera con criterios de promoción claros y transparentes. Por su parte, las mujeres de la familia deben tener un rol formal en el Consejo de Familia o en iniciativas de responsabilidad social, porque su capacidad para gestionar la cohesión del

grupo y tender puentes entre generaciones es un activo real que no debería quedar al margen de la estructura institucional que se construya (Fernández Cortés, 2024).

Estas recomendaciones no pretenden ser exhaustivas, sino el punto de partida de un proceso que esta empresa ya está en condiciones de iniciar. Antes de ponerse a redactar un protocolo o a constituir nuevos órganos de gobierno, hay algo más urgente: que los cuatro hermanos de la segunda generación comprendan de verdad por qué planificar la sucesión es necesario. No a nivel teórico, sino con una convicción real y compartida de que la empresa es un patrimonio que merece ser protegido, también frente a los roces y tensiones que tarde o temprano afloran en cualquier familia. Sin ese punto de partida, cualquier documento que se firme tiene muchas posibilidades de quedarse sin aplicarse. Las estructuras solo funcionan cuando quienes tienen que sostenerlas están realmente convencidos de lo que representan. Por eso el primer paso es que la segunda generación alcance esa convicción de forma honesta, y lo haga antes de que la presión del relevo les obligue a improvisar con el tiempo en contra.

### **9.3 Limitaciones del estudio**

Este trabajo presenta varias limitaciones que conviene considerar a la hora de interpretar sus resultados.

En primer lugar, el análisis comparativo se apoya en dos casos de empresa familiar española, lo que impide extrapolar las conclusiones al conjunto del sector. La elección de Alpha y Beta obedece a criterios cualitativos de relevancia y accesibilidad, no a un muestreo estadísticamente representativo, por lo que los patrones identificados deben entenderse como hipótesis de trabajo y no como regularidades empíricamente contrastadas.

En segundo lugar, tanto los casos comparativos como el diagnóstico del caso práctico se sustentan en información obtenida mediante entrevistas con directivos vinculados a la familia propietaria. Esa proximidad puede introducir sesgos, ya que los entrevistados tienden a destacar los aspectos positivos de su modelo de gobierno y a minimizar los conflictos internos. El anonimato acordado con las empresas participantes, aunque necesario para asegurar su colaboración, limita además la trazabilidad de la información y su verificación por parte de terceros.

En tercer lugar, la revisión bibliográfica, realizada entre septiembre de 2025 y mayo de 2026, prioriza fuentes de los últimos quince años y se centra principalmente en el contexto español y europeo, lo que puede dejar fuera perspectivas relevantes procedentes de otros entornos institucionales y culturales.

Estas limitaciones abren, sin embargo, líneas de investigación futuras interesantes, que incluyen ampliar el número de casos estudiados, incorporar la visión de miembros de la tercera generación que todavía no están integrados en la empresa, o extender el análisis a otros sectores y contextos geográficos permitirían contrastar y enriquecer los hallazgos que aquí se presentan.

## **10. Declaración de uso de herramientas de inteligencia artificial generativa en trabajos fin de grado**

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo Fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Andrea Rodrigo Lou, estudiante de la Universidad Pontificia Comillas, al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Continuar el legado: Cómo las empresas familiares enfrentan los retos y alcanzan el éxito en la sucesión generacional. Un análisis comparativo y estudio de caso", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa Gemini y otras similares únicamente en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Para idear y esbozar posibles enfoques y áreas de análisis relacionadas con la sucesión en empresas familiares.
2. Búsqueda y contraste de referencias: Usado como apoyo para identificar referencias preliminares sobre gobierno corporativo, sucesión generacional y empresa familiar, posteriormente contrastadas y validadas con fuentes académicas.
3. Generación de figuras y organigramas: Para la elaboración de todas las figuras incluidas en el trabajo se ha utilizado Claude (Anthropic) como herramienta de visualización. El contenido se basa íntegramente en fuentes académicas, información pública de las compañías e información proporcionada por los directivos entrevistados.
4. Traductor: Para traducir artículos y textos académicos en inglés u otros idiomas utilizados como fuentes bibliográficas.
5. Generador de preguntas de reflexión: Para identificar posibles preguntas de investigación y ángulos de análisis en el estudio comparativo de casos.

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. 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: 10.06.2026

Firma: \_\_\_\_\_  


## **11. Lista de figuras**

Figura 1: Modelo de los Tres Círculos.

Figura 2: Relación entre tamaño de empresa y carácter familiar (%).

Figura 3: Comparativa de tamaño: empresas familiares vs. no familiares (%).

Figura 4: Tasas de supervivencia (2015-2024): empresa familiar vs. no familiar

Figura 5: Presencia de la mujer en la empresa familiar por órgano y cargo (%).

Figura 6: Rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE): empresa familiar vs. no familiar.

Figura 7: Estructura familiar y de propiedad de Alpha.

Figura 8: Consejo de Administración de Alpha.

Figura 9: Organigrama operativo de Alpha.

Figura 10: Estructura de propiedad de Beta.

Figura 11: Estructura familiar y de propiedad de Beta.

Figura 12: Consejo de Administración de Beta.

Figura 13: Organigrama operativo de Beta.

Figura 14: Órganos de gobierno familiar de Alpha.

Figura 15: Órganos de gobierno familiar de Beta.

Figura 16: Estructura de propiedad y familia del caso de estudio.

Figura 17: Organigrama operativo del caso de estudio.

## 12. Bibliografía

Abouzaid, S. (s.f.). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*. Corporación Financiera Internacional (IFC).

<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/family-business-governance-handbook-spanish.pdf>

Adecco Group Institute y Cuatrecasas Instituto de Estrategia Legal en RRHH. (2021). *I Informe sobre Flexibilidad y Competitividad Empresarial*.

<https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2021/04/informe-flexibilidad-v3-compressed.pdf>

Adecco Group Institute. (2024). *XIII informe Adecco sobre empresa saludable y gestión del absentismo*.

<https://www.adeccoinstitute.es/informes/xiii-informe-empresa-y-absentismo/>

Adecco Group Institute y Adecco Outsourcing. (2025). *IV barómetro Adecco Outsourcing sobre productividad y eficiencia*.

<https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2025/04/IV-Barometro-AO-Productividad-y-Eficiencia-2025.pdf>

Álvarez Gómez, F., Bosch Carrera, A., De Juan Casadevall, J., Marquès Gou, P., Plana Farran, M. y Saldaña Gonzalvo, P. (2021). *Guía para las Empresas Familiares: el Consejo de Familia*. Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF) y Cuatrecasas.

<https://www.cuatrecasas.com/resources/guia-para-las-empresas-familiares-el-consejo-de-familia-guia-per-a-les-empreses-familiars-el-consell-de-familia-616ed8d20807a849647071.pdf?v1.44.2.1.20230223>

Badía, J. M. y Escribá-Esteve, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar: Conceptualización y elementos clave* (Cuaderno de trabajo - 1/2018). Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV).

[https://www.ave.org.es/wp-content/uploads/2018/03/Cuaderno-01-CEFUV\\_2018-Profesionalizaci%C3%B3n.pdf](https://www.ave.org.es/wp-content/uploads/2018/03/Cuaderno-01-CEFUV_2018-Profesionalizaci%C3%B3n.pdf)

- Bammens, Y., Notelaers, G. y Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144. <https://doi.org/10.1177/0894486513520615>
- Bastos Osorio, L. M., Vásquez Barajas, E. F. y López Cáceres, Y. O. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Revista Le Bret*, (8), 59-74. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i8.1686>
- Brenes, E. R. (2017, 16 de mayo). ¿Por qué fracasan los negocios familiares?, el problema de sucesión. INCAE. <https://incae.edu/por-que-fracasan-los-negocios-familiares-el-problema-de-sucesion/>
- Cárdenas Armesto, L., Adame Martínez, F., Hidalgo Parejo, A., Juárez González, J. M., Martín Domínguez, E., Pavón Sáez, M., Sánchez Ayuso, I., Valverde Huerta, Á. y Varea Peris, S. (2019). *El protocolo familiar: Consejos prácticos para su elaboración*. Sección de Empresa Familiar de la Asociación Española de Asesores Fiscales. <https://www.aedaf.es/Plataforma/LIBRO.pdf>
- Carrasco-Hernández, A. J., Sánchez-Marín, G. y Meroño-Cerdán, Á. L. (2014). Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *European Journal of Family Business*, 4(2). <https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v4i2.5048>
- Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. (2020, 26 de noviembre). “Más de un 70% de los líderes actuales de las empresas familiares españolas admite no tener un plan de sucesión”. Universitat de València. <https://www.uv.es/catedra-empresa-familiar/es/agenda/novedades/mas-70-lideres-actuales-empresas-familiares-espanolas-admite-no-tener-plan-sucesion-1286023250154/Novetat.html?id=1286156916025>

Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles, y Bienes Muebles de España. (2025a, 12 de mayo). *Estadística del procedimiento concursal 1er trimestre 2025* [Nota de prensa].

<https://www.registradores.org/documents/33383/38710402/NP+EPC+1T+2025.pdf/aa232134-6a1d-b2ae-dcd2-66b4d4653fb5?t=1754885659116>

Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles, y Bienes Muebles de España. (2025b, 11 de agosto). *Estadística del procedimiento concursal 2º trimestre 2025* [Nota de prensa].

<https://www.registradores.org/documents/33383/38710402/NP+EPC+2T+2025.pdf/6dae905c-9b6f-32bd-1fb2-0fe4ef8da45f?t=1754885667236>

Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles, y Bienes Muebles de España. (2025c, 11 de agosto). *Estadística del procedimiento concursal 3er trimestre 2025* [Nota de prensa]. <https://www.registradores.org/documents/d/guest/np-epc-3t-2025>

Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles, y Bienes Muebles de España. (2026, 11 de enero). *Estadística del procedimiento concursal 4º trimestre 2025* [Nota de prensa].

<https://www.registradores.org/documents/d/guest/np-epc-4t-2025b>

Charlo, M. J., Núñez, M. y Sánchez-Apellániz, M. (2016). Perfil de la empresa familiar en España y Andalucía. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 16(2), 127-142.

<https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/e61dd396-2c6c-4976-8620-feb98b21f19a/content>

Confederación de Empresarios de Málaga y Diputación Provincial de Málaga. (2024). *Guía Sostenibilidad y rentabilidad: La fórmula del éxito empresarial*.

[https://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2024/CEM\\_Gu%C3%ADa\\_Sostenibilidad\\_V5.pdf](https://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2024/CEM_Gu%C3%ADa_Sostenibilidad_V5.pdf)

Corona Ramón, J. F. (2019). *El gobierno de la familia empresarial* (Colección Biblioteca de la Empresa Familiar). Real Academia de Doctores.

[https://raed.academy/wp-content/uploads/2019/06/Gobierno-Familia-Empresaria\\_Juan-Corona-compr.pdf](https://raed.academy/wp-content/uploads/2019/06/Gobierno-Familia-Empresaria_Juan-Corona-compr.pdf)

Davis, J. A. (2018). *How the Three Circles changed the way we understand family business*. Cambridge Family Enterprise Press y Cambridge Family Enterprise Group. [https://cfeg.com/insights\\_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/](https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/)

De Dou, J. (2025, 2 de junio). *Cohesión, adaptabilidad y comunicación: tres claves para una familia empresaria resiliente*. Family in Business Analysis Center. <https://www.fibac.es/cohesion-adaptabilidad-y-comunicacion-tres-claves-para-una-familia-empresaria-resiliente/>

Díaz Olivera, A. P. y Matamoros Hernández, I. B. (s. f.). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. Dialnet. Consultado el 9 de mayo de 2026. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9971540>

Duréndez Gómez-Guillamón, A., García Pérez de Lema, D., Marín Hernández, S., Meroño Cerdán, A. y Somohano Rodríguez, F. M. (coords.). (2025, octubre). *Informe PYME 2025: Tamaño y crecimiento*. Consejo General de Economistas de España y Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. <https://www.economistas.es/Contenido/Consejo/Estudios%20y%20trabajos/2025/Informe%20pyme%202025.pdf>

Edelman Trust Institute. (2025). *2025 Edelman Trust Barometer*. [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report\\_01.23.25.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf)

European Family Businesses. (s. f.). *Definition*. Consultado el 8 de mayo de 2026. <https://europeanfamilybusinesses.eu/definition/>

EY y University of St. Gallen. (2025). *2025 EY and University of St. Gallen Global Family Business 500 Index*. <https://familybusinessindex.com/>

Family Business Solutions. (2018, 18 de junio). 10 órganos de gobierno de la empresa familiar. Consultado el 8 de mayo de 2026. <https://fb-solutions.es/organos-de-gobierno-de-la-empresa-familiar>

Fernández Cortés, M. J. (2024). Hacia el liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, 16, 1-29. <https://doi.org/10.15366/jfgws2024.16.001>

Gabinete Económico de CCOO y Secretaría Confederal de Mujeres, Igualdad y Condiciones de Trabajo de CCOO. (2024). *Contra la brecha salarial de género no podemos esperar*. <https://www.ccoo.es/685925bb33032a41a3d441561eb164e8000001.pdf>

Galve Górriz, C. y Salas Fumás, V. (2003). *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA. [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2003/06/DE\\_2003\\_La\\_empresa\\_familiar\\_en\\_Espana\\_Galve\\_y\\_Salas.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2003/06/DE_2003_La_empresa_familiar_en_Espana_Galve_y_Salas.pdf)

Grant Thornton. (2024, 6 de marzo). *Las mujeres ocupan por primera vez el 40% de los puestos directivos en España, la mayor tasa de la UE* [Nota de prensa]. <https://www.grantthornton.es/contentassets/90745764b9d7436dab3f7ce3e3f72565/np-las-mujeres-ocupan-por-primera-vez-el-40-de-los-puestos-directivos-en-espana-la-mayor-tasa-de-la-ue2.pdf>

Hiebl, M. R. W. (2014). Risk aversion in the family business: The dark side of caution. *Journal of Business Strategy*. 35. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2013-0087>

IESE Business School, KPMG y Russell Reynolds Associates. (2017, diciembre). *La sucesión del primer ejecutivo en la empresa familiar*. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0462.pdf>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2020). *The business family governance: Basic concepts, challenges, and recommendations* (Corporate Governance Handbooks

Series, 15).  
<https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/Handbook%2015%20-%20The%20Business%20Family%20Governance%20Basic%20Concepts%2C%20Challenges%2C%20and%20Recommendations.pdf>

Instituto de la Empresa Familiar (s.f.). El futuro de la empresa familiar: Sus retos y contribución diferencial.  
[https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2025/10/AAFF-251009-Informe-McKinsey\\_compressed.pdf](https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2025/10/AAFF-251009-Informe-McKinsey_compressed.pdf)

Instituto de la Empresa Familiar. (s. f.). *Empleo y variables económicas*. Consultado el 8 de mayo de 2026.  
<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

Instituto de la Empresa Familiar. (s. f.). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. Consultado el 18 de marzo de 2026.  
<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/gobierno-corporativo/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2023, 12 de enero). *El creciente papel de la mujer en la Empresa Familiar*.  
<https://www.iefamiliar.com/el-creciente-papel-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar/>

Instituto de la Empresa Familiar, KPMG, Red de Cátedras de Empresa Familiar y SAP. (2025). *Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar: La Empresa Familiar en España* 2025.  
<https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2025/04/Relevancia-y-supervivencia-de-la-Empresa-Familiar-2025-1.pdf>

Instituto de la Empresa Familiar y Sigma Dos. (2025, octubre). *Percepción social de la empresa familiar*.  
<https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2025/10/Encuesta-Sigma-Dos-EF-.pdf>

- Instituto de la Empresa Familiar (2023). La empresa familiar en España: Aproximación a la encuesta de Sigma Dos.  
[https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2023/11/LA-EMPRESA-FAMILIAR-EN-ESPAN%CC%83A-2023\\_.pdf](https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2023/11/LA-EMPRESA-FAMILIAR-EN-ESPAN%CC%83A-2023_.pdf)
- Instituto Nexia. (2025, 7 de octubre). *Los tres círculos de la empresa familiar*.  
<https://www.institutonexia.com/modelo-tres-circulos-empresa-familiar-roles/>
- Instituto Nexia. (2023, 9 de noviembre). *Consejo de Administración y Consejo de Familia. Confusiones peligrosas*.  
<https://www.institutonexia.com/consejo-de-administracion-y-consejo-de-familia-confusiones-peligrosas-2/>
- KPMG y Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar. (2018). *Barómetro Europeo de Empresa Familiar: La hora de innovar* (7.ª ed.).  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/es/pdf/2018/10/catalunya-barometro-familiar.pdf.coredownload.inline.pdf>
- KPMG Tendencias. (2024, 5 de septiembre). *Visita guiada a la gobernanza de las empresas familiares*.  
<https://www.tendencias.kpmg.es/2024/09/visita-guiada-gobernanza-empresas-familiares/>
- Langsford, R. y Calabrò, A. (2025, abril). *Global family business report 2025: Strategic growth through values and purpose*. KPMG Private Enterprise y STEP Project Global Consortium.  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/03/global-family-business-report.pdf>
- Lucero Bringas, M. A. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresarial* [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica Argentina]. Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina.

<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/141/1/doc.pdf>

Meroño Cerdán, Á. L. (dir.), Duréndez Gómez-Guillamón, A., García Pérez de Lema, D., Calvo-Flores Segura, A., López Nicolás, C., Molina Castillo, F. y Gracia Laborda, M. (2024, septiembre). *Informe Pyme Familiar 2024: Gestión del talento*. Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum.

[.https://economistasmurcia.org/coldata/upload/archivos\\_secciones/INFORME%20PYME%20FAMILIAR%202024%20-%20GESTION%20DEL%20TALENTO.pdf](https://economistasmurcia.org/coldata/upload/archivos_secciones/INFORME%20PYME%20FAMILIAR%202024%20-%20GESTION%20DEL%20TALENTO.pdf)

Pacto Mundial Red España. (s. f.). *Criterios ESG y su relación con los ODS*.

Consultado el 18 de marzo de 2026.

<https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>

Padilla García Sainz, M. (s. f.). *Cómo se ve el gobierno corporativo en la empresa familiar:*

*El rumbo de la empresa y su alineación con los objetivos de los socios/propietarios.*

Growth & Profit Consulting. Consultado el 18 de marzo de 2026.

<https://gpcmx.com/wp-content/uploads/2023/06/Gobierno-Corporativo.pdf>

PricewaterhouseCoopers España. (2023, 26 de abril). *Las empresas familiares no sitúan a la sostenibilidad entre sus palancas de transformación para los próximos dos años* [Nota de prensa].

<https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2023/empresas-familiares-no-situan-sostenibilidad-transformacion.html>

Puig Castan, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 4, 63-81.

<https://repositori.udl.cat/server/api/core/bitstreams/a32748d8-c47d-42af-b724-1f0aeb831dbb/content>

Radu-Lefebvre, M. y Lefebvre, V. (2023). Quiero ser libre: emancipación del sucesor en la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos*, 78 (234), 31-40.

<https://doi.org/10.18543/bee.2755>

- Rivera, B., Siaba, S. y Casal, B. (2023). Emprendimiento y empresa familiar en España: Análisis de sus principales características y perfil de los emprendedores familiares. *Boletín de Estudios Económicos*, 78 (234), 163-186.  
<https://doi.org/10.18543/bee.2739>
- Russell Reynolds Associates. (2020). *2019 pan-european RRA Study on family-owned business*.  
<https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/2019-pan-european-rra-study-on-family-owned-business>
- STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise. (2023, mayo). *Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad. Cómo las empresas familiares pueden liderar la transformación sostenible*.  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/05/informe-empresa-familiar-2023.pdf>
- Taşdemir, D. Ç., Çayırtaş, F. y Güven, G. G. (2017). A conceptual study on nepotism and effects in family enterprises. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(1), 59-64.  
<https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.35.2004>
- Tàpies, J., Gallo, M. Á., Estapé, M. J. y Romances, J. M. (2004). *Los procesos de fusión y adquisición en empresas familiares*. Cátedra de Empresa Familiar de IESE.  
<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ESTUDIO-10.pdf>
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12–25. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760001.pdf>
- Tàpies, J. (2018). *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta*. IESE Business School.  
<https://www.iese.edu/wp-content/uploads/2023/04/Catedra-Empresa-Familiar-30-anos>

[-de-preguntas.pdf](#)