



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA

Autor: Ana Iturri Crespo
Director: Miguel Ángel López Gómez

MADRID : Marzo 2026

Resumen

Las empresas familiares constituyen uno de los pilares fundamentales del tejido empresarial español y desempeñan un papel determinante en la generación de empleo y riqueza. Aun así, mantener su continuidad en un entorno económico cada vez más globalizado exige saber responder a una serie de retos estructurales que afectan tanto a su funcionamiento interno como a su capacidad para seguir siendo competitivas.

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza los principales retos estratégicos de la empresa familiar en una economía globalizada, con especial atención al contexto andaluz. A través de una revisión teórica y un estudio de casos basado en entrevistas a directivos de Persán, ITURRI, MIGASA, Grupo MAS y Grupo Osborne, se examinan cuatro ejes fundamentales: la profesionalización de la gestión, la sucesión generacional, la internacionalización y el compromiso con la sociedad.

Los casos analizados sugieren que la profesionalización es la base sobre la que se apoyan el resto de los retos. Contar con una sucesión bien planificada, incorporar talento externo y la institucionalización del gobierno corporativo se presentan como factores determinantes para reforzar la continuidad intergeneracional. Asimismo, la internacionalización aparece como una señal de evolución y fortalecimiento de la empresa, mientras que el compromiso social contribuye a reforzar la cohesión interna y a mejorar el reconocimiento de la empresa en el exterior.

En definitiva, la empresa familiar que consigue combinar su identidad con una gestión más profesional, y su tradición con la capacidad de innovar, cuenta con mejores herramientas para adaptarse al entorno global y para reforzar su continuidad en el largo plazo.

Palabras clave: empresa familiar, profesionalización, sucesión generacional, internacionalización, valores, compromiso social, orientación al largo plazo.

Abstract

Family businesses represent a fundamental pillar of the Spanish economic structure and play a key role in employment generation and wealth creation. However, their long-term survival in a globalized economy depends on their ability to address structural challenges affecting both internal governance and competitive positioning.

This Final Degree Project analyzes the main strategic challenges faced by family businesses within a globalized economic environment, with particular focus on the Andalusian context. Through a theoretical review and a qualitative case study based on interviews with executives from Persán, ITURRI, MIGASA, Grupo MAS, and Grupo Osborne, four core dimensions are examined: professionalization of management, generational succession, internationalization, and social commitment.

The findings suggest that professionalization underpins the way family firms address the other challenges identified in the study. Structured succession planning, openness to external talent, and institutionalized governance mechanisms are identified as critical factors for intergenerational continuity. Internationalization emerges as a sign of the company's evolution and strengthening, while social commitment strengthens both internal cohesion and external legitimacy.

In conclusion, the family business that manages to combine its identity with a more professional form of management, and its tradition with the ability to innovate, is better equipped to adapt to the global environment and to strengthen its continuity over the long term.

Keywords: family business, professionalization, generational succession, internationalization, values, social commitment, long-term focus.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO | 4 |
| 1.1 PROPÓSITO Y JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA | 4 |
| 1.2 OBJETIVOS | 5 |
| 1.3 METODOLOGÍA..... | 6 |
| 1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO..... | 6 |
| 1.5 ESTADO DE LA CUESTIÓN | 8 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR? | 10 |
| 2.1.1 <i>Definición y marco conceptual</i> | 10 |
| 2.1.2 <i>Marco legal en España</i> | 11 |
| 2.1.3 <i>Principales enfoques teóricos</i> | 12 |
| 2.2 EMPRESA FAMILIAR FRENTE A UNA NO FAMILIAR..... | 16 |
| 2.2.1 <i>Comparativa general entre empresas familiares y no familiares</i> | 16 |
| 2.2.2 <i>Evidencia empírica</i> | 16 |
| 2.3 IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES..... | 20 |
| 2.4 RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL Y ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO EN LA EMPRESA FAMILIAR. | 21 |
| 2.5 CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA | 23 |
| 3. ESTUDIO DE CAMPO | 26 |
| 3.1 LA EXTINCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: CAUSAS ESTRUCTURALES Y RETOS DE SU CONTINUIDAD..... | 26 |
| 3.2 LA ECONOMÍA ANDALUZA COMO CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR | 28 |
| 3.3 JUSTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS Y ELEMENTOS COMUNES | 31 |
| 3.4 RETOS GENERALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES | 33 |
| 3.5 PROFESIONALIZACIÓN..... | 34 |
| 3.6 LA INTERNACIONALIZACIÓN Y CRECIMIENTO | 36 |
| 3.7 SUCESIÓN GENERACIONAL | 39 |
| 3.8 EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD | 40 |
| 4. ESTUDIO DE CASOS..... | 42 |
| 4.1 EMPRESA FAMILIAR PERSÁN | 43 |
| 4.2 EMPRESA FAMILIAR ITURRI S.A | 46 |
| 4.3 EMPRESA FAMILIAR MIGASA | 52 |
| 4.4 EMPRESA FAMILIAR GRUPO MAS | 54 |
| 4.5 EMPRESA FAMILIAR GRUPO OSBORNE | 60 |
| 5. RESULTADOS Y SÍNTESIS DE LA CASUÍSTICA ANALIZADA..... | 66 |
| 5.1 PROFESIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA..... | 66 |
| 5.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN | 68 |
| 5.3 SUCESIÓN GENERACIONAL..... | 69 |
| 5.4 EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD | 71 |
| 5.5 OTROS RETOS ESTRATÉGICOS: DIGITALIZACIÓN, TALENTO Y ADAPTACIÓN CULTURAL..... | 72 |
| 6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN | 75 |
| 7. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL | 77 |

| | |
|---|-----------|
| 8. BIBLIOGRAFÍA | 79 |
| <i>ANEXO I: DIMENSIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.....</i> | 83 |
| <i>ANEXO II: CRECIMIENTO DEL VALOR GENERADO PARA LA ECONOMÍA. ÍNDICE 2014-2023</i> | 84 |
| <i>ANEXO III: SUPERVIVENCIA DE EF Y ENF</i> | 85 |
| <i>ANEXO IV: RELACIÓN ENTRE EL PESO DE LAS EF Y SU APORTACIÓN AL VAB POR CCAA</i> | 86 |
| <i>ANEXO V: GLOSARIO DE TÉRMINOS</i> | 87 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Definición de una empresa familiar. Elaboración Propia. | 11 |
| Tabla 2: Teorías relacionadas con la empresa familiar. Elaboración Propia. | 15 |
| Tabla 3: Diferencia entre empresas familiares y no familiares. Elaboración Propia. | 19 |
| Tabla 4: Efectos de la globalización. Elaboración Propia. | 25 |
| Tabla 5: Resumen del estudio de casos. Elaboración Propia. | 43 |
| Tabla 6: Resumen de las entrevistas. Elaboración Propia. | 65 |
| Tabla 7: Resumen resultados de los retos estratégicos que afrontan las empresas familiares. Elaboración Propia. | 74 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Gráfico tamaño empresas familiares vs no familiares. Elaboración Propia. Fuente: Informe ADEFAM..... | 19 |
| Ilustración 2: Supervivencia por tamaño de las empresas familiares y no familiares. Elaboración Propia. Fuente: Informe ADEFAM | 28 |
| Ilustración 3: Extinción por tamaño de las empresas familiares y no familiares. Elaboración Propia. Fuente: Informe ADEFAM. | 28 |
| Ilustración 4: Distribución territorial del peso de las empresas familiares. Elaboración Propia. Fuente de datos: Informe Instituto de Empresa Familiar y su red de cátedras (ADEFAM)..... | 30 |
| Ilustración 5: Distribución territorial de la aportación de las empresas familiares al empleo. Elaboración Propia. Fuente de datos: Informe Instituto de Empresa Familiar y su red de cátedras (ADEFAM)..... | 31 |

ACRÓNIMOS

| | |
|----------------|--|
| EF | Empresa familiar |
| ENF | Empresa No familiar |
| CEO | Chief Executive Officer (Director Ejecutivo) |
| IA | Inteligencia Artificial |
| EY | Ernst & Young |
| TFG | Trabajo de Fin de Grado |
| PwC | PricewaterhouseCoopers |
| PYME | Pequeña y mediana empresa |
| ADEFAM | Asociación de la empresa familiar de Madrid |
| AVE | Asociación Valenciana de Empresarios |
| CCAA | Comunidades Autónomas |
| ESG | Environmental, social and governance |
| IEF | Instituto de la Empresa Familiar |
| INE | Instituto Nacional de Estadística |
| IVA | Impuesto sobre el Valor Añadido |
| M&A | Mergers and acquisitions |
| RSC | Responsabilidad social corporativa |
| VAB | Valor añadido bruto |
| MC | Mercado continuo |

1. Introducción y objetivos del trabajo

1.1 Propósito y justificación e interés del tema

Las empresas familiares constituyen una parte esencial del tejido empresarial tanto a nivel nacional como internacional. Se estima que alrededor del 89% de las empresas en el mundo son de propiedad familiar y que generan aproximadamente el 70% del empleo privado (*IFERA, 2003; Family Firm Institute, 2022*). En España, su relevancia económica y social también es muy significativa, no solo por su contribución al empleo y a la actividad productiva, sino también por rasgos diferenciales como su orientación al largo plazo, su arraigo territorial y la transmisión intergeneracional de valores empresariales.

Sin embargo, pese a su importancia, la continuidad de estas empresas en el tiempo sigue siendo uno de sus principales desafíos. En el caso español, únicamente el 1,2% de las empresas familiares supera la tercera generación. Según el Instituto de la Empresa Familiar (2023), la tercera generación equivale aproximadamente a empresas con entre 50 y 75 años de trayectoria, mientras que la cuarta generación comprende entre 75 y 100 años, y la quinta supera los 100 años. Estos datos ponen de manifiesto que, aunque muchas empresas familiares nacen con vocación de permanencia, solo una parte reducida logra consolidarse de forma sostenida a lo largo de varias generaciones.

Esta realidad plantea una cuestión de especial interés académico y empresarial: ¿qué factores explican las dificultades de crecimiento, continuidad y consolidación de muchas empresas familiares españolas? Una posible línea de interpretación apunta a que la propia naturaleza de la empresa familiar condiciona su forma de crecer. El Instituto de la Empresa Familiar (2023) sostiene que, al asumir el riesgo con patrimonio propio y financiar su crecimiento mediante beneficios retenidos, estas empresas tienden a desarrollar una gestión más prudente y orientada a la preservación del patrimonio familiar. Esta lógica puede favorecer la estabilidad, la resiliencia y la continuidad del proyecto, pero también puede limitar, en determinados casos, la asunción de riesgos necesarios para impulsar procesos de expansión más intensos o transformaciones estratégicas más profundas.

En consecuencia, las características que hacen de la empresa familiar un modelo singular, como su prudencia, su visión a largo plazo, su fuerte identidad o su voluntad de preservar el legado, pueden constituir al mismo tiempo una fortaleza y una fuente de tensiones estratégicas. En un entorno económico cada vez más globalizado, competitivo y dinámico, estas empresas deben encontrar un equilibrio entre la conservación del patrimonio y la necesidad de adaptarse, profesionalizarse y crecer.

La elección de este tema se justifica por la importancia económica y social de las empresas familiares, así como por la necesidad de comprender con mayor profundidad los retos específicos que condicionan su sostenibilidad. En este sentido, este trabajo no pretende únicamente enumerar los retos a los que se enfrentan las empresas familiares, sino analizarlos de forma crítica, relacionando la aportación teórica de la literatura con la realidad práctica de este tipo de organizaciones. El objetivo final es comprender mejor qué factores favorecen o dificultan su permanencia en el tiempo y su capacidad para seguir siendo competitivas en un contexto económico cada vez más exigente.

1.2 Objetivos

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es analizar los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares en el contexto de una economía globalizada, con especial atención al tejido empresarial andaluz, con el fin de identificar los factores que condicionan su continuidad y competitividad a largo plazo.

Para alcanzar este objetivo general, el trabajo plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Examinar, desde una perspectiva teórica, los retos asociados a la profesionalización de la gestión en la empresa familiar, identificando sus implicaciones para la eficiencia organizativa y la toma de decisiones.
2. Analizar el proceso de sucesión generacional como elemento crítico para la continuidad empresarial, evaluando los riesgos derivados de una planificación insuficiente.

3. Estudiar la internacionalización como estrategia de crecimiento y adaptación al entorno global, valorando las oportunidades y dificultades que plantea para empresas familiares con fuerte arraigo territorial.
4. Evaluar el papel de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad como parte integrante de la visión de largo plazo característica de la empresa familiar.
5. Contrastar el marco teórico con el análisis empírico de casos reales de empresas familiares andaluzas, con el fin de identificar buenas prácticas y áreas de mejora.

De este modo, el trabajo busca ofrecer un análisis organizado que ayude a entender cómo estos factores afectan a la capacidad de las empresas familiares para adaptarse a los cambios del entorno. Además, pretende aportar algunas orientaciones generales que puedan servir de apoyo para fortalecer su continuidad y sostenibilidad a largo plazo.

1.3 Metodología

La metodología empleada en este Trabajo de Fin de Grado se basa en un enfoque cualitativo y analítico, adecuado para el estudio de los principales retos estratégicos a los que se enfrentan las empresas familiares en un contexto económico globalizado. Dado que el objetivo del trabajo es analizar cuestiones como la profesionalización de la gestión, la sucesión generacional, la internacionalización y el compromiso con la sociedad, resulta necesario utilizar un método que permita profundizar tanto en los conceptos teóricos como en la interpretación de experiencias empresariales reales.

En primer lugar, se lleva a cabo una revisión bibliográfica de la literatura académica, así como de informes especializados y estudios elaborados por instituciones y consultoras de referencia en el ámbito de la empresa familiar. Esta revisión permite identificar los principales marcos teóricos, los enfoques más relevantes y los debates actuales en torno a los desafíos estratégicos de este tipo de organizaciones.

En segundo lugar, el trabajo se complementa con un estudio empírico de carácter cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas a directivos de cinco empresas familiares andaluzas: Persán, ITURRI, MIGASA, Grupo MAS y Grupo Osborne. La

selección de estos casos responde al interés por contar con empresas de distintos tamaños, sectores y trayectorias, con el fin de obtener una visión comparada del fenómeno analizado.

Las entrevistas se realizaron a perfiles con puestos de responsabilidad dentro de sus respectivas organizaciones, lo que permite recoger una perspectiva directa sobre los retos estratégicos abordados en el trabajo. El guion de entrevista se estructuró en torno a varios bloques temáticos: profesionalización, sucesión generacional, internacionalización, compromiso con la sociedad y otros retos estratégicos relevantes para la continuidad de la empresa familiar.

La información obtenida se analizó de forma temática, organizando los contenidos en función de los principales ejes del trabajo y comparando posteriormente los resultados entre los distintos casos. De este modo, el análisis combina un enfoque deductivo, al partir de los marcos teóricos previamente identificados, con un enfoque inductivo, al incorporar matices y conclusiones surgidos del propio trabajo de campo.

No obstante, este enfoque presenta también algunas limitaciones. En primer lugar, el acceso a la información depende de la disponibilidad de los participantes y del grado de detalle que cada empresa está dispuesta a compartir. En segundo lugar, al tratarse de un número reducido de casos y de empresas localizadas en el entorno andaluz, los resultados no pretenden ser generalizables al conjunto de las empresas familiares, sino ofrecer una aproximación cualitativa y contextualizada. Asimismo, las entrevistas recogen la visión de perfiles directivos concretos, lo que puede introducir un cierto sesgo en la interpretación de algunos aspectos.

Las entrevistas se realizaron entre enero y febrero de 2026 y su contenido fue analizado temáticamente a partir de los cuatro ejes principales del estudio.

1.4 Estructura del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado se estructura en ocho capítulos.

En el primer capítulo, se presenta la introducción del trabajo, en la que se expone el propósito del estudio, la justificación del tema, los objetivos planteados, la metodología empleada y la estructura general del documento.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, donde se revisa la literatura académica y profesional relativa a la empresa familiar. En este apartado se abordan la definición y características de la empresa familiar, su importancia económica, las principales diferencias con la empresa no familiar y los enfoques teóricos más relevantes, así como los retos derivados de la globalización.

El tercer capítulo se centra en la investigación, profundizando en los principales retos de las empresas familiares identificados en la literatura, con especial atención a la profesionalización, la sucesión generacional y la internacionalización.

En el cuarto capítulo, se presenta el estudio de casos, basado en entrevistas a directivos de empresas familiares andaluzas. Este apartado permite analizar cómo se manifiestan en la práctica los retos previamente estudiados y cómo son afrontados desde la realidad empresarial.

El quinto capítulo recoge los resultados y la síntesis de la casuística analizada, integrando los hallazgos teóricos y empíricos, y poniendo de relieve las principales coincidencias y diferencias entre ambos enfoques.

El sexto capítulo expone las conclusiones del trabajo, donde se valoran los objetivos alcanzados, se presentan recomendaciones prácticas para las empresas familiares y se proponen posibles líneas de investigación futura.

Finalmente, los capítulos siete y ocho recogen, respectivamente, la declaración del uso de herramientas de la inteligencia artificial y la bibliografía, tras la cual se encuentran los anexos.

1.5 Estado de la cuestión

La literatura sobre empresa familiar ha experimentado un notable desarrollo en las últimas décadas, consolidándose como un campo de estudio propio dentro de la dirección de empresas. Los trabajos pioneros se centraron en la definición conceptual de

la empresa familiar y en su diferenciación respecto a la empresa no familiar, prestando especial atención a la relación entre propiedad, gestión y continuidad generacional. A partir de estas aportaciones iniciales, la investigación fue incorporando marcos teóricos como la teoría de la agencia, la mayordomía, la teoría basada en recursos o el modelo de los tres círculos, con el fin de explicar tanto las ventajas competitivas de la empresa familiar como las tensiones derivadas de la coexistencia entre familia y empresa.

Dentro de esta evolución, la literatura ha identificado de forma recurrente tres ámbitos críticos para la continuidad de la empresa familiar: la profesionalización de la gestión, la sucesión generacional y la internacionalización. En primer lugar, numerosos estudios destacan que la profesionalización resulta necesaria para reducir la dependencia del fundador, ordenar la toma de decisiones e incorporar talento externo sin perder la identidad familiar. En segundo lugar, la sucesión aparece como uno de los momentos de mayor vulnerabilidad, ya que la falta de planificación, la ambigüedad de roles y la ausencia de protocolos formales pueden comprometer la continuidad del proyecto. Por último, la internacionalización se presenta como una oportunidad de crecimiento y diversificación, aunque también plantea tensiones relacionadas con el control, la adaptación cultural y la complejidad organizativa.

Junto a estos temas, una parte creciente de la literatura ha enfatizado la relevancia de los valores, la orientación al largo plazo y el compromiso con los grupos de interés como elementos distintivos de la empresa familiar. Sin embargo, aunque se han desarrollado numerosas investigaciones sobre este tema, la atención prestada a sus manifestaciones sigue siendo escasa. En esta línea, el presente trabajo se encuentra en la intersección entre teoría y práctica, al analizar de qué manera los principales desafíos identificados por la literatura se expresan en casos reales de empresas familiares andaluzas.

2. Marco teórico

2.1 ¿Qué es una empresa familiar?

2.1.1 Definición y marco conceptual

Tras revisar las principales definiciones propuestas por organismos e investigadores de referencia, se observa que, pese a la diversidad de conceptos, todas ellas comparten tres elementos fundamentales: (i) el control significativo de la propiedad por parte de una familia, (ii) la implicación activa de miembros familiares en la gestión o en los órganos de gobierno y (iii) la voluntad de continuidad en la gestión por parte de la familia.

En este sentido, tanto el Instituto de la Empresa Familiar (2009) como la Comisión Europea (2009) ponen el acento en el control y la influencia decisiva de la familia en la dirección estratégica. Por su parte, autores como Astrachan y Shanker (2003) o Miller y Le Breton-Miller (2005) subrayan la dimensión temporal y la orientación al largo plazo como rasgo distintivo frente a empresas no familiares.

A partir de esto, se puede afirmar que la empresa familiar se configura como una organización híbrida en la que se entrelazan tres dimensiones: propiedad, gestión y familia. Esta triple dimensión es la base conceptual sobre la que se sustenta el presente trabajo.

| <u>Autor / Institución</u> | <u>Definición principal</u> | <u>Elementos clave</u> |
|--|---|---------------------------------|
| <u>Instituto de la Empresa Familiar (2009)</u> | Empresa en la que una familia posee una parte significativa del capital y participa activamente en la gestión con voluntad de continuidad | Propiedad, gestión, continuidad |
| <u>Unión Europea (2009)</u> | Organización donde una o varias familias ejercen influencia decisiva en la dirección estratégica y control | Control, influencia, gobierno |
| <u>Astrachan & Shanker (2003)</u> | Empresa donde la familia controla la propiedad y orienta la empresa hacia el largo plazo | Visión a largo plazo |
| <u>Miller & Le Breton-Miller (2005)</u> | Empresa caracterizada por la transmisión intergeneracional de valores, propiedad y liderazgo | Sucesión, valores |

Tabla 1: Definición de una empresa familiar. Elaboración propia.

2.1.2 Marco legal en España

En el contexto de la realidad española, el concepto de empresa familiar cobra especial sentido desde una perspectiva jurídica y fiscal. La Ley 19/1991, de 6 de junio, establece que los titulares de estas participaciones pueden beneficiarse de determinadas ventajas fiscales.

En particular, la normativa establece que la empresa debe desarrollar una actividad económica efectiva, excluyendo a aquellas sociedades que tengan un carácter meramente patrimonial. También establece un umbral mínimo de participación en el capital social, un 5 % de forma individual o el 20 % si se considera la participación conjunta con un grupo de familiares (de primer o segundo grado), además de exigir que

al menos un miembro del grupo familiar ocupe funciones directivas y obtenga la mayor parte de las rentas de las cuales son beneficiarios. Este ordenamiento jurídico no solo establece requisitos fiscales, sino que condiciona determinadas decisiones estratégicas.

Al exigir que la familia tenga una participación mínima, y que al menos un miembro ocupe un cargo directivo, la ley busca proteger la continuidad del negocio. El objetivo es incentivar que el control y la gestión sigan en manos de la familia en el largo plazo.

En consecuencia, esto puede llegar a influir en procesos como el de la apertura de capital a terceros, la profesionalización de los órganos de dirección o la planificación sucesoria, ya que la pérdida de determinados requisitos podría implicar la desaparición de beneficios fiscales relevantes.

2.1.3 Principales enfoques teóricos

El estudio de la empresa familiar ha dado lugar a distintos marcos teóricos que permiten comprender su funcionamiento, sus ventajas competitivas y las tensiones específicas derivadas de la coexistencia entre familia y empresa. Dado que este trabajo analiza retos como la profesionalización, la sucesión y la internacionalización, es necesario apoyarse en teorías que ayuden a explicar tanto los aspectos internos de la empresa, como su forma de gobierno, la distribución de roles o la gestión de recursos, como las contingencias que pueden surgir en la toma de decisiones.

La teoría de los sistemas, a través del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, argumenta que la empresa familiar está formada por tres ámbitos que se superponen: la familia, la propiedad y la empresa. Cada uno tiene intereses distintos: la familia busca continuidad y armonía, la empresa necesita eficiencia y resultados, y la propiedad se centra en la rentabilidad y el control. Cuando estos intereses no se diferencian bien, pueden surgir conflictos. Por eso, este modelo ayuda a entender mejor los problemas que aparecen en momentos clave como la sucesión o la profesionalización, ya que muestra que muchas tensiones nacen de mezclar roles y objetivos diferentes.

En segundo lugar y ligado a esto, la teoría de los roles analiza cómo un mismo individuo puede acumular roles simultáneos (familiar, propietario, directivo, heredero),

lo que puede generar ambigüedad, conflictos de interés o dificultades en la toma de decisiones. Este marco resulta relevante para el estudio de la profesionalización, ya que ayuda a explicar por qué, en algunas empresas familiares, el parentesco puede pesar más que los criterios de competencia profesional o desempeño.

Además, la teoría de la agencia sostiene que los conflictos pueden aparecer en el caso de que los dueños de la empresa no ejerzan el control sobre esta, ya que los intereses pueden ser diferentes. Para las empresas familiares, este caso es diferente, dado que a menudo los propietarios y administradores pertenecen a una familia. Es posible que los conflictos tradicionales entre accionistas y no accionistas no se intensifiquen, sin embargo, aparecerán otros nuevos riesgos. Puede haber decisiones basadas en objetivos personales o familiares, favorecerse a determinados miembros por su vínculo familiar o mostrarse resistencia a incorporar mecanismos de control externos.

Desde esta perspectiva, la teoría de la agencia ayuda a identificar posibles problemas como la falta de objetividad en la toma de decisiones, el escaso control interno o la ausencia de estructuras de gobierno suficientemente profesionalizadas, especialmente cuando no existen reglas claras que separen los roles familiares y empresariales.

Frente a esta visión, la teoría de la mayordomía (*stewardship theory*) sostiene que, en empresas familiares, los directivos, especialmente si son miembros de la familia, pueden actuar como “guardianes” del proyecto empresarial, guiados por el compromiso, la confianza y el deseo de preservar el legado. Esta perspectiva ayuda a comprender por qué muchas empresas familiares presentan una orientación al largo plazo, cohesión interna y una identidad corporativa fuerte. No obstante, también permite identificar un riesgo potencial: que la confianza excesiva sustituya a controles formales, lo cual puede limitar la profesionalización.

Por otro lado, la teoría basada en recursos (*resource-based view*) destaca que las empresas familiares pueden contar con recursos únicos difíciles de imitar, como el capital social, las relaciones de confianza, la reputación o el conocimiento tácito transmitido entre generaciones. Este enfoque explica ventajas competitivas habituales, como la estabilidad, el compromiso de los empleados o la agilidad en determinados contextos. Al mismo tiempo, permite analizar cómo esos recursos pueden convertirse en limitaciones si la empresa no se abre a nuevas capacidades necesarias para competir

globalmente, como la internacionalización o la incorporación de perfiles profesionales externos.

Finalmente, la teoría de las dimensiones resulta útil para delimitar qué elementos hacen “familiar” a una empresa y para compararlas de manera más consistente. Al identificar dimensiones como propiedad, gobierno, valores o sucesión, facilita la clasificación y el análisis de diferentes modelos de empresa familiar, evitando tratar este fenómeno como una categoría homogénea.

En conjunto, estas teorías no son excluyentes, sino complementarias, y ofrecen un marco sólido para interpretar tanto las fortalezas como los riesgos específicos de la empresa familiar. Su aplicación permite comprender por qué los retos de profesionalización, sucesión e internacionalización adquieren una relevancia particular en este tipo de organizaciones, especialmente en un entorno de creciente globalización y transformación empresarial.

| <u>Teoría</u> | <u>Idea principal</u> | <u>Aportación al estudio de empresa familiar</u> |
|---|---|--|
| <u>Teoría de los sistemas</u> | La empresa familiar es un sistema interdependiente de la familia | Hay que equilibrar intereses familiares y empresariales. |
| <u>Teoría de los Roles</u> | Los miembros de la familia asumen varios roles y papeles (propietario, gestor...) | Ayuda a identificar tensiones derivadas de la acumulación de roles en una misma persona y la importancia de diferenciar funciones familiares y profesionales. |
| <u>Teoría de las Dimensiones</u> | Identifica las dimensiones clave (propiedad, gobierno, valores, sucesión). | Facilita distinguir la empresa familiar de otros tipos de organización. |
| <u>Teoría de los Recursos</u> | Los conocimientos familiares son una fuente de ventaja competitiva | Explica cómo los recursos intangibles familiares (reputación, confianza, redes, conocimiento acumulado) pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible. |
| <u>Teoría de la Agencia</u> | Surgen conflictos cuando la propiedad y la gestión coinciden. | Permite evaluar los riesgos de falta de control, conflictos de interés y decisiones influenciadas por vínculos familiares en ausencia de mecanismos de gobierno profesionalizados. |
| <u>Teoría de la Mayordomía</u> | Los gestores, al ser miembros de la familia, actúan guiados por la confianza y el compromiso colectivo. | Ofrece una visión alternativa a la teoría de la agencia, destacando el compromiso, la lealtad y la orientación al largo plazo como motores del liderazgo familiar. |

Tabla 2: Teorías relacionadas con la empresa familiar. Elaboración Propia.

2.2 Empresa familiar frente a una no familiar

2.2.1 Comparativa general entre empresas familiares y no familiares

Para comprender el papel y los desafíos de las empresas familiares en la economía actual, resulta esencial distinguirlas de las empresas no familiares. Aunque ambas comparten objetivos económicos, las primeras presentan una serie de rasgos estructurales, culturales y estratégicos que las hacen únicas.

Como hemos visto en el apartado anterior, y confirmado por autores como Gallo (1995), una empresa familiar se distingue por tener propiedad familiar significativa, participaciones de miembros familiares en la gestión y una voluntad de continuidad generacional, orientada a mantener el negocio bajo control familiar a largo plazo.

Asimismo, Cabrera-Suárez (2005) añade dos factores diferenciales clave de una empresa familiar frente a una no familiar:

- La existencia de conocimiento tácito familiar, transmitido entre generaciones.
- La sucesión como proceso crítico que marca la continuidad o ruptura del modelo.

En conjunto, estos enfoques comparten tres dimensiones esenciales: la propiedad familiar, la participación en la gestión y la transmisión de valores y la continuidad generacional. Estas dimensiones explican tanto las ventajas singulares de la empresa familiar, como el compromiso o la identidad compartida, como los retos específicos que la caracterizan, entre los que destacan la sucesión, la profesionalización y los conflictos familiares.

2.2.2 Evidencia empírica

Las empresas familiares desempeñan un papel central en la economía española, no solo por su aportación al PIB sino por una capacidad de rendimiento que supera significativamente al de las grandes corporaciones no familiares. Según el informe "El Futuro de la Empresa Familiar" (McKinsey & Company, 2023), estas organizaciones presentan una serie de ventajas competitivas que se pueden resumir en cuatro ejes fundamentales: la creación de valor, su impacto en el mercado laboral, la gestión de talento y su mayor tasa de supervivencia.

Primero, es importante resaltar la capacidad de las empresas familiares para crear valor. Mientras que las empresas del Mercado Continuo crecen a un ritmo anual del 3%, las empresas familiares logran duplicar esa cifra, alcanzando un 7% de crecimiento en su Valor Añadido Bruto (VAB). Este dinamismo se debe a una estructura de mando más ágil y a una toma de decisiones menos burocrática, lo que les permite reaccionar rápidamente a las oportunidades del mercado.

En segundo lugar, su influencia en el mercado laboral es fundamental. Las empresas familiares muestran una mayor estabilidad en el empleo, generando un crecimiento neto de empleos del 3% anual, en contraste con el estancamiento que se observa en las grandes compañías cotizadas. Esta diferencia se debe a su fuerte conexión con el territorio; a diferencia de los modelos no familiares, las familias empresarias están comprometidas con su entorno local, lo que las lleva a priorizar la conservación de sus plantillas, incluso en tiempos de incertidumbre económica.

En tercer lugar, el modelo familiar muestra un desempeño especialmente sólido en la gestión de talento. Estas empresas dedican 2,5 veces más horas de formación por empleado que la media nacional, lo que les permite reducir la rotación voluntaria de sus profesionales en 10 puntos porcentuales. Al ver al trabajador como un activo a largo plazo en lugar de un coste variable, logran una lealtad y una capacitación técnica que refuerzan su competitividad frente a modelos de gestión más impersonales.

Por último, gracias a su enfoque en el largo plazo, tienen una mayor tasa de supervivencia. Según datos de 2025, el 92,4% del tejido empresarial español es de carácter familiar, un resultado que se atribuye a una gestión prudente de los recursos. Diversos estudios sobre La Empresa Familiar indican que la vida media de las empresas familiares es de 30 años, que es algo superior a los 27 años de las no familiares (lo que

refuerza su clara vocación de permanencia), aunque reconoce que la tendencia hacia el largo plazo no necesariamente se traduce en estrategias de expansión más agresivas.

Al priorizar la continuidad del proyecto para las futuras generaciones sobre el reparto inmediato de beneficios, estas organizaciones logran una estabilidad financiera que las hace mucho más resistentes ante la volatilidad de los mercados globales.

También se aprecian diferencias significativas en lo que hace referencia al tamaño. De acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar, solo es un 1 % el porcentaje de empresas familiares que alcanzan la categoría de gran empresa, mientras que el porcentaje en las no familiares es del 10 %, lo que ilustra su menor tamaño.

Además, el Instituto Nacional de Estadística (2016) indica que el 84,1 % de las empresas con menos de diez empleados son familiares, mientras que esta proporción desciende al 19,9 % cuando hablamos de grandes corporaciones de más de 1.000 trabajadores, confirmando entonces que la empresa familiar está especialmente concentrada en micro y pequeñas empresas.

En conjunto, estos datos reflejan que las empresas familiares presentan una estructura distinta a la de las no familiares: predominan tamaños reducidos, muestran una fuerte orientación a la continuidad y mantienen una menor presencia en procesos de expansión corporativa. Su vocación de permanencia y su arraigo constituyen una fortaleza clara, pero el reducido tamaño y las dificultades asociadas a la sucesión pueden limitar su crecimiento y su supervivencia si no van acompañados de procesos adecuados de profesionalización y planificación generacional.

| <u>Dimensión</u> | <u>Empresa familiar</u> | <u>Empresa no familiar</u> |
|------------------|-------------------------|----------------------------|
|------------------|-------------------------|----------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <u>Crecimiento y creación de valor</u> | Mayor crecimiento medio y orgánico | Crecimiento menos estable, pero más burocrático e inorgánico |
| <u>Empleo</u> | Mayor estabilidad laboral y compromiso con el territorio | Mayor ajuste de plantillas según ciclo económico. |
| <u>Gestión de talento</u> | Mayor inversión en formación y menos rotación | Formación más estandarizada y mayor rotación. |
| <u>Supervivencia empresarial</u> | Mayor orientación al largo plazo y mayor vida media | Mayor orientación a resultados a corto/medio plazo |
| <u>Tamaño medio</u> | Predominio micro y pymes | Mayor presencia de medianas y grandes empresas |
| <u>Objetivo principal</u> | Continuidad generacional y estabilidad | Rentabilidad y crecimiento del valor para accionistas. |

Tabla 3: Diferencia entre empresas familiares y no familiares. Elaboración Propia.

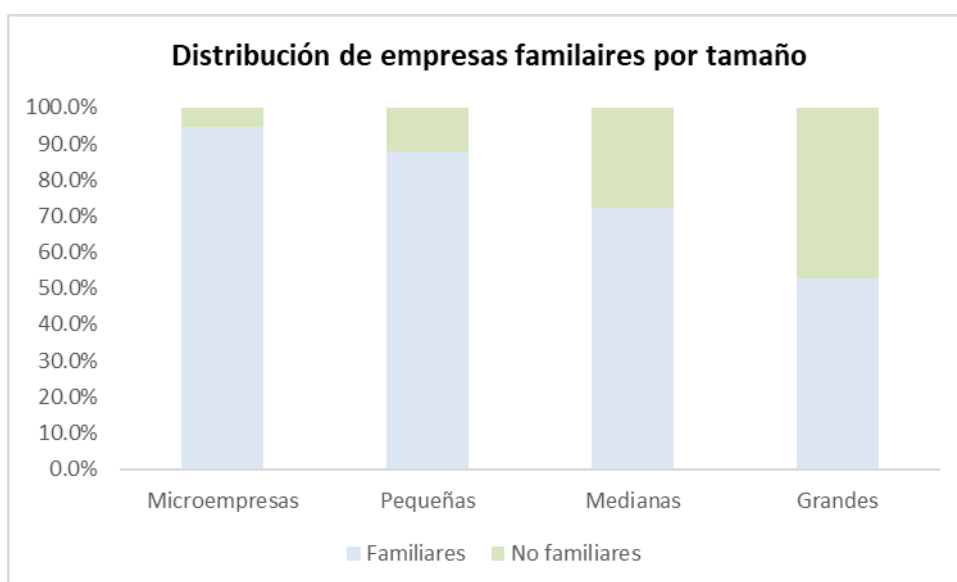


Ilustración 1: Gráfico tamaño empresas familiares vs no familiares. Elaboración Propia. Fuente: Informe ADEFAM

2.3 Importancia económica de las empresas familiares

Las empresas familiares tienen una gran importancia dentro de la economía española por su relación directa con el empleo y por su capacidad de generar riqueza. Esta relevancia no es solo cuantitativa, sino cualitativa, tal como demuestra el reciente estudio *'El Futuro de la Empresa Familiar'* (McKinsey & Company, 2023). Según este análisis, estas organizaciones crecen de manera diferencial, generando valor para la economía a un ritmo dos veces más rápido que el Mercado Continuo (MC), con un crecimiento anual del VAB del 7% frente al 3% de las grandes cotizadas.

Este dinamismo se traduce en una capacidad de resistencia superior durante los ciclos económicos complejos. Mientras que las empresas del MC muestran un crecimiento neto de empleo estancado, la empresa familiar actúa como un motor activo de contratación, con un incremento anual del 3% en sus plantillas. De acuerdo con los datos actualizados del Instituto de la Empresa Familiar (2023), este esfuerzo se traduce en una cifra global de 1,1 millones de empresas que sostienen el 67% del empleo privado en España (6,58 millones de trabajadores) y generan el 57,1% del PIB del sector privado.

Un punto clave que explica esta ventaja competitiva es el compromiso con el equipo humano. El informe de McKinsey (2025) destaca que las familias empresarias dedican un 20% más de horas a formar a sus empleados que la media nacional. Al apostar por el talento y preferir la estabilidad del negocio antes que el reparto rápido de beneficios, logran una solidez que les permite aguantar mejor los baches de la economía y la incertidumbre del mercado.

Por ende, la importancia económica de las empresas familiares es la razón que justifica el interés académico por analizar cuáles son los retos que determinan su continuidad. Dada su repercusión en el mercado laboral y en la generación de valor, entender cómo estas organizaciones se enfrentan a la internacionalización, la profesionalización o la sucesión generacional resulta clave. No se trata solo de explicar su evolución individual,

sino de comprender los mecanismos que garantizan la estabilidad y competitividad de la economía nacional en su conjunto.

2.4 Responsabilidad empresarial y orientación a largo plazo en la empresa familiar

La literatura académica coincide en que una de las características más distintivas de la empresa familiar es su orientación al largo plazo. Este enfoque se relaciona con la voluntad de preservar el legado familiar, proteger la reputación corporativa y garantizar la continuidad intergeneracional del proyecto empresarial. A diferencia de muchas empresas no familiares, donde suele predominar una lógica más centrada en la rentabilidad financiera inmediata, la empresa familiar tiende a incorporar horizontes temporales más amplios en su toma de decisiones y a priorizar la sostenibilidad y permanencia del proyecto en el tiempo.

Junto a esta orientación temporal, resulta especialmente relevante el papel de los valores como elemento definitorio de la empresa familiar. El Instituto de la Empresa Familiar subraya que estos valores se construyen sobre la base de un patrimonio propio, con el objetivo de preservar un legado y priorizando la dimensión humana como factor fundamental. Asimismo, destaca que la visión a largo plazo es un rasgo intrínseco de este tipo de empresas, ya que propicia estabilidad en la gestión y genera confianza entre los grupos de interés. En este sentido, puede afirmarse que los valores no solo orientan la acción de los propietarios, sino que también actúan como un elemento de cohesión que ancla a accionistas, directivos o empleados.

Dentro de estos valores, uno de los más significativos es el afán de supervivencia entendido como legado. No se trata únicamente de asegurar la continuidad económica de la empresa, sino de proyectar su sentido y su misión más allá de la generación actual. Esta visión de legado refuerza el compromiso con el proyecto empresarial, ya que conecta el pasado recibido con la responsabilidad de transmitirlo al futuro. De ahí que en muchas empresas familiares aparezcan con fuerza el orgullo de pertenencia, el

sentido de continuidad y una cierta conciencia de responsabilidad histórica respecto del proyecto empresarial.

Además del legado y el compromiso, la literatura identifica otros valores especialmente presentes en la empresa familiar, como la integridad, el respeto, la responsabilidad, la austeridad y la cultura del esfuerzo. Un estudio del IESE sobre valores corporativos en grandes empresas familiares concluye que estas tienden a enfatizar valores más humanos, colectivos y orientados al largo plazo que las no familiares, y señala específicamente la relevancia de la integridad, el respeto y la responsabilidad hacia el futuro y la comunidad. En la misma línea, el Instituto de la Empresa Familiar destaca entre los valores de estas empresas la prudencia, el compromiso, la cultura emprendedora y la cultura de esfuerzo.

Estos valores se proyectan también sobre la relación con los distintos grupos de interés. La empresa familiar suele construir vínculos más estables con empleados, clientes, proveedores, territorio e instituciones financieras, en parte porque su reputación está estrechamente vinculada al apellido, a la historia familiar y a la continuidad del negocio. La literatura reciente ha subrayado precisamente la importancia de la confianza y la reputación en las empresas familiares, así como su conexión con el éxito a largo plazo. En este contexto, la lealtad hacia los empleados, la vocación de estabilidad del empleo y el compromiso con el entorno no deben entenderse como rasgos universales e idénticos en todas las empresas familiares, pero sí como tendencias coherentes con su orientación relacional y de largo plazo.

Diversos estudios han señalado que la responsabilidad empresarial constituye una de las principales formas en las que se materializa esta visión de largo plazo. En este sentido, Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, a través del concepto de *socioemotional wealth*, explican que los propietarios familiares no solo valoran resultados económicos, sino también activos no financieros como la identidad familiar, el control, la reputación, la continuidad dinástica y el legado. Esta lógica ayuda a entender por qué la responsabilidad social, el arraigo territorial y la preocupación reputacional ocupan un lugar central en muchas empresas familiares.

Dentro de este contexto, la creación de fundaciones empresariales aparece en la literatura y en la práctica como una herramienta habitual para canalizar el compromiso social de la familia empresaria. Estas fundaciones permiten separar la actividad económica de la acción social, aportando mayor profesionalización, transparencia y continuidad, al tiempo que refuerzan la reputación corporativa y la relación con el entorno. Asimismo, PwC señala que las empresas familiares que formalizan y comunican mejor su propósito y sus valores están en mejores condiciones de fortalecer la confianza de sus grupos de interés.

En conclusión, la responsabilidad empresarial y la orientación al largo plazo constituyen pilares fundamentales del modelo de empresa familiar, pero conviene entenderlas como expresión de una arquitectura de valores más profunda. La centralidad del legado, la integridad, la lealtad relacional, la prudencia y el compromiso con las personas y con el territorio ayudan a explicar por qué estas empresas suelen concebirse no solo como unidades económicas, sino como proyectos de continuidad con sentido intergeneracional. Desde esta perspectiva, las fundaciones empresariales pueden interpretarse como una manifestación institucionalizada de esos valores, y como un mecanismo de transmisión intergeneracional del propósito y de la identidad familiar más allá de los resultados económicos.

2.5 Contexto de la empresa familiar en una economía globalizada

A lo largo de la historia, cada etapa del desarrollo económico ha supuesto nuevos retos y transformaciones para las empresas. Fenómenos como la Primera Revolución Industrial, la aparición de los ordenadores o la posterior digitalización marcaron hitos que redefinieron los modelos productivos y las relaciones de mercado.

En la actualidad, la economía mundial se encuentra inmersa en una nueva fase de cambio, impulsada por la internacionalización, la inteligencia artificial, la transformación digital, la normativa medioambiental y los criterios ESG.

Estos factores afectan tanto a empresas familiares como no familiares y suponen un reto que, si se gestiona adecuadamente, puede convertirse en una ventaja competitiva.

En resumen, la globalización incide en todo tipo de empresas, aunque su efecto no es igual en las familiares que en las no familiares.

Las primeras tienden a ser más prudentes a la hora de abrir su capital o incorporar inversores externos, ya que buscan que el control siga en el ámbito familiar. Esto refuerza su cohesión y sentido de identidad, pero también puede limitar sus posibilidades de crecimiento e internacionalización al reducir el acceso a nuevas fuentes de financiación.

Por ello, el gran reto para estas organizaciones consiste en encontrar un equilibrio entre la voluntad de mantener su esencia familiar y la necesidad de adaptarse a un contexto global cada vez más competitivo y cambiante.

| <u>Aspecto</u> | <u>Efecto de la globalización</u> |
|------------------------------|---|
| <u>Expansión de mercados</u> | Las empresas pueden acceder a un mayor número de clientes en distintos entornos, en distintos países. |
| <u>Competencia</u> | La apertura de mercados ha intensificado la competencia. |
| <u>Diversidad Cultural</u> | Necesidad de adaptación a diferentes entornos culturales. |

| | |
|-------------------|---|
| <u>Tecnología</u> | La globalización ha acelerado la innovación tecnológica, permitiendo una comunicación más flexible y ágil con clientes y socios en todo el mundo. |
|-------------------|---|

Tabla 4: Efectos de la globalización. Elaboración Propia.

3. Estudio de campo

3.1 La extinción de la empresa familiar: causas estructurales y retos de su continuidad.

A pesar de su peso en la economía y de su orientación al largo plazo, una parte significativa de las empresas familiares no logra mantenerse a través de las generaciones. La literatura académica y los informes institucionales coinciden en que la continuidad no está garantizada por el mero hecho de ser una empresa familiar, sino que depende de factores estructurales vinculados al gobierno, la gestión y la planificación estratégica.

La falta de crecimiento es una de las mayores amenazas para este modelo. Según la Real Cátedra de la Empresa Familiar, el 65,6% de las que desaparecen lo hacen por motivos económicos. Un factor clave es su resistencia a crecer mediante fusiones o adquisiciones: solo el 28,1% recurre a estas estrategias, frente al 54,2% de las empresas no familiares. Los estudios demuestran que, mientras las empresas convencionales sobreviven más a medida que ganan tamaño, en las familiares la tasa de extinción se mantiene peligrosamente alta sin importar cuánto crezcan (ver figuras 4 y 5).

Uno de los datos más repetidos en distintas investigaciones sobre empresa familiar es la limitada supervivencia intergeneracional. Se estima que aproximadamente el 30% de las empresas familiares alcanza la segunda generación. Además, los informes recientes de varias consultoras muestran que una proporción elevada de empresas familiares carece de un plan formal de sucesión, lo que incrementa el riesgo de decisiones improvisadas o tensiones familiares en momentos críticos. Según el estudio STEP 2019 para España, solo el 28% de las empresas familiares de la muestra tenían un plan de sucesión, y más del 70% no lo tenían.

KPMG (2024) señala que aquellas organizaciones que no estructuran su legado y su gobierno corporativo presentan mayores probabilidades de fragmentación accionarial,

pérdida de cohesión y, en última instancia, venta o desaparición del proyecto empresarial. Sumado a esto, el IEF (2023) también insiste en que a medida que la empresa crece, debe pasar de lo informal a lo institucional, incluyendo consejo y consejeros independientes.

Además de la sucesión, la literatura identifica otros factores recurrentes en la pérdida de continuidad. Entre ellos destacan la insuficiente profesionalización de la gestión, la resistencia a la incorporación de talento externo, la dificultad para adaptarse a entornos digitales y la falta de alineación entre propiedad y dirección a medida que aumenta el número de accionistas familiares. Cuando la empresa crece y se complejiza, las estructuras informales que pudieron funcionar en las primeras etapas resultan insuficientes para sostener la competitividad.

Desde esta perspectiva, la extinción de la empresa familiar no suele deberse a una única causa, sino a la acumulación de debilidades internas que se manifiestan con mayor intensidad en momentos de cambio. La combinación de conflictos familiares no resueltos, ausencia de reglas claras y falta de adaptación estratégica constituye el escenario más frecuente en los casos de discontinuidad.

En consecuencia, analizar por qué muchas empresas familiares no logran perdurar conduce necesariamente a estudiar los retos que condicionan su estabilidad: la profesionalización de la gestión, la planificación de la sucesión generacional y la capacidad de crecer e internacionalizarse sin perder coherencia interna. Estos factores no solo explican el éxito, sino también el fracaso.

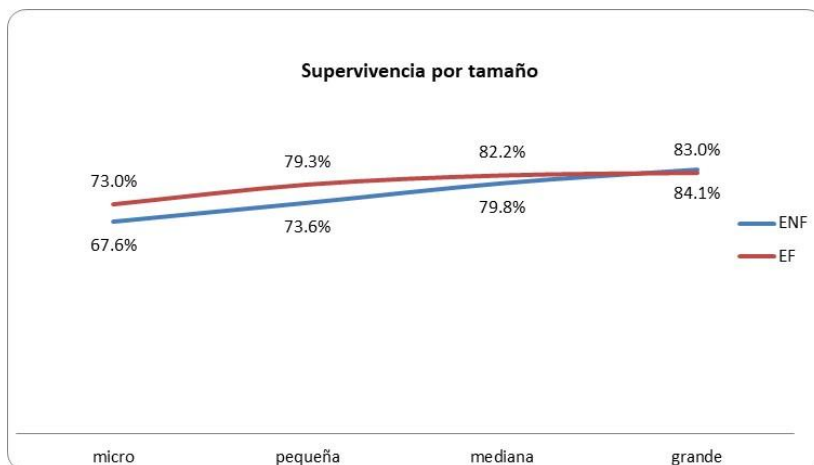


Ilustración 2: Supervivencia por tamaño de las empresas familiares y no familiares. Elaboración Propia. Fuente: Informe ADEFAM

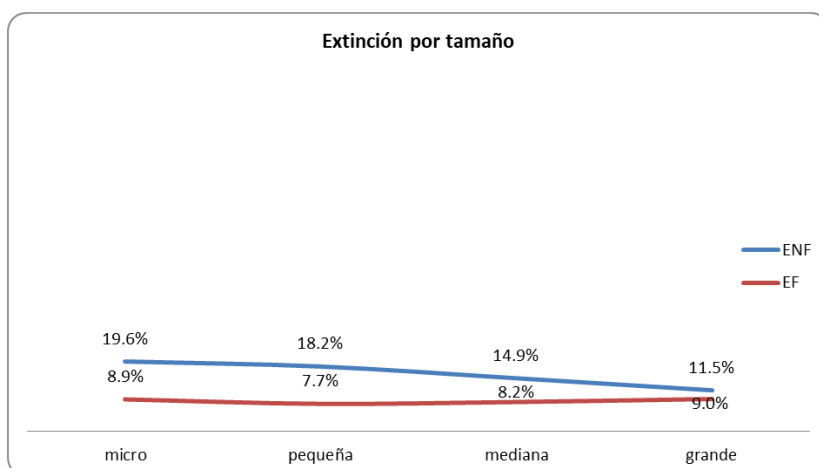


Ilustración 3: Extinción por tamaño de las empresas familiares y no familiares. Elaboración Propia. Fuente: Informe ADEFAM.

3.2 La economía andaluza como contexto de la empresa familiar

Según el IEF, en Andalucía estas aportan el 77,4% del VAB y el 78,4% al empleo.

La economía andaluza constituye un entorno especialmente relevante para el estudio de la empresa familiar, dado el peso que este tipo de organizaciones tiene en el tejido productivo de la comunidad. Andalucía se caracteriza por una estructura empresarial compuesta mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de

carácter familiar, con un fuerte arraigo territorial y una orientación histórica hacia la continuidad en el largo plazo.

Según datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA), más del 95% de las empresas andaluzas son microempresas o pymes, lo que refuerza la importancia de modelos empresariales basados en la propiedad concentrada, la gestión cercana y la transmisión intergeneracional. Esta configuración es coherente con las características descritas por la literatura académica sobre empresa familiar, como se explica por ejemplo en teorías como la de la dinámica familiar y en aspectos característicos de las empresas familiares como la implicación directa de la familia en la gestión y la fuerte identificación con el entorno local.

Diversos estudios institucionales señalan que la empresa familiar desempeña un papel clave en el desarrollo económico y social de Andalucía. El Instituto de la Empresa Familiar (IEF) destaca que este tipo de empresas representa un elevado porcentaje del empleo privado y actúa como motor de estabilidad económica, especialmente en regiones con menor presencia de grandes corporaciones multinacionales.

Además, al analizar la relevancia de la empresa familiar en el contexto regional, se observa que Andalucía presenta un comportamiento representativo y equilibrado dentro del conjunto nacional. Esta posición intermedia refleja una correlación proporcional entre el volumen de empresas familiares y su capacidad de generación de valor en la región, situándose cerca de la media española (Anexo IV).

Asimismo, la economía andaluza presenta una combinación de sectores tradicionales (la agroindustria, la industria manufacturera y servicios) junto con un creciente proceso de internacionalización y modernización empresarial. En este contexto, informes de Deloitte (2024) y PwC (2023) subrayan que las empresas familiares situadas en entornos regionales con fuerte identidad cultural, como Andalucía, tienden a mostrar una mayor orientación al largo plazo y un compromiso mayor con su entorno social y territorial.

Por otro lado, el arraigo local no está exento de desafíos. La literatura apunta a que la estructura empresarial andaluza se enfrenta a retos relacionados con la

profesionalización, la captación de talento y la expansión internacional, aspectos que resultan especialmente relevantes en el caso de las empresas familiares (IESE Business School, 2022). No obstante, estos mismos retos han impulsado a muchas empresas andaluzas a adoptar estrategias de crecimiento exterior, diversificación y mejora de la gobernanza, con el objetivo de reforzar su competitividad y continuidad generacional.

En resumen, la economía andaluza ofrece un marco idóneo para analizar el comportamiento y los retos de la empresa familiar, al combinar una elevada presencia de este tipo de organizaciones con un contexto de transformación económica, internacionalización y la creciente necesidad de profesionalización y sostenibilidad.

PESO DE LAS EF POR CCAA

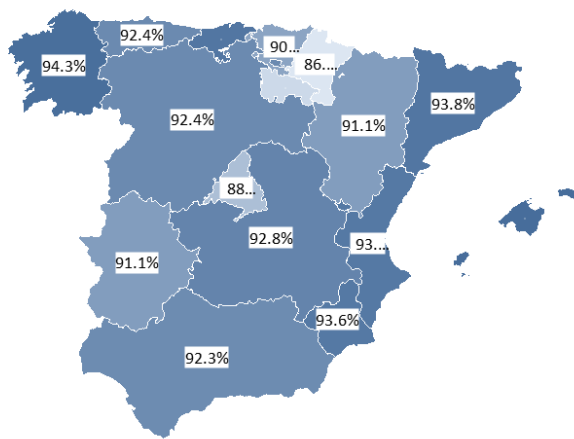


Ilustración 4: Distribución territorial del peso de las empresas familiares. Elaboración Propia. Fuente de datos: Informe instituto de empresa familiar y su red de cátedras (ADEFAM)

VAB DE LAS EF POR CCAA

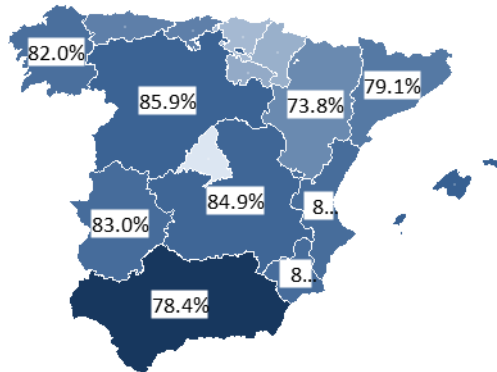


Ilustración 5: Distribución territorial de la aportación de las empresas familiares al empleo. Elaboración Propia. Fuente de datos: Informe instituto de empresa familiar y su red de cátedras (ADEFAM)

3.3 Justificación de las empresas analizadas y elementos comunes

La selección de PERSÁN, ITURRI S.A, MIGASA, Grupo MAS y Grupo Osborne no responde a una elección aleatoria, sino a una decisión metodológica orientada a construir una muestra coherente, comparable y representativa del tejido empresarial familiar andaluz. Estas compañías permiten analizar, desde realidades distintas, cómo se afrontan los principales retos identificados por la literatura académica en materia de internacionalización, profesionalización, sucesión generacional y compromiso social.

En primer lugar, todas ellas comparten un fuerte arraigo andaluz. Son empresas con origen familiar, sede o implantación principal en Andalucía y con una trayectoria consolidada dentro del tejido económico regional. Esta característica es fundamental, ya que el estudio parte del análisis de la economía andaluza como contexto específico de la empresa familiar. El vínculo con el territorio no solo define su identidad, sino que también afecta a la cultura de la empresa, a las relaciones con los trabajadores y a la conexión con la comunidad local.

En segundo lugar, aunque comparten naturaleza familiar y origen geográfico, operan en sectores muy diferentes: industria química y gran consumo en el caso de Persán, seguridad y emergencias en ITURRI, agroindustria en MIGASA, distribución alimentaria en Grupo MAS y alimentación y bebidas en Grupo Osborne. Esta diversidad sectorial permite comprobar que los retos de la empresa familiar no son exclusivos de una actividad concreta, sino que atraviesan distintos modelos de negocio. De esta manera, el análisis adquiere mayor solidez, ya que los desafíos observados no pueden atribuirse únicamente a las particularidades de un sector específico.

La diversidad de etapas generacionales aporta riqueza al análisis. Al comparar empresas jóvenes de segunda generación con referentes históricos como Osborne, puede observarse cómo la gobernanza tiene que evolucionar a la fuerza. A mayor complejidad accionarial, mayor es la necesidad de institucionalizar las reglas de funcionamiento. Esta coexistencia de modelos, desde los más informales hasta los más profesionalizados, permite obtener una visión más completa de los retos del relevo generacional.

Asimismo, se trata de compañías que han alcanzado un tamaño suficiente para enfrentarse de manera real a los desafíos de la globalización. Todas han experimentado procesos de crecimiento, diversificación o expansión internacional, lo que permite analizar cómo equilibran el arraigo local con la apertura a nuevos mercados. Esta tensión entre identidad y expansión constituye uno de los ejes centrales del trabajo y se manifiesta con claridad en los cinco casos.

En definitiva, la selección de estas compañías facilita la creación de un estudio comparativo robusto. Este estudio se fundamenta en empresas familiares andaluzas con una trayectoria consolidada, que presentan diversidad en sus sectores de actividad y diferentes etapas generacionales, pero que están unidas por una misma lógica de permanencia, arraigo y una visión de futuro a largo plazo. Así, esta configuración de la muestra permite analizar de forma rigurosa cómo las empresas familiares abordan los retos del contexto económico global sin sacrificar sus valores esenciales.

3.4 Retos generales de las empresas familiares

Las empresas familiares operan hoy en un entorno mucho más exigente que hace unas décadas. La digitalización y la competencia intensiva no solo han ampliado los mercados, sino que también han elevado los estándares de gestión, transparencia y eficiencia. Competir ya no se limita a proporcionar un producto de calidad, sino también a tener estructuras organizativas robustas, capacidad de adaptación y una estrategia definida. En este escenario, las fórmulas convencionales fundamentadas únicamente en la intuición del fundador pueden ser insuficientes si no se añaden sistemas profesionales, indicadores objetivos y una visión estratégica conjunta.

En la actualidad, uno de los desafíos más cruciales es la captación y retención del talento calificado. En un mercado mundial, la compañía familiar rivaliza con grandes corporaciones globales por los mismos roles profesionales, aunque no siempre se encuentra bajo las mismas circunstancias. El reto no consiste únicamente en proporcionar sueldos competitivos, sino en atraer al talento externo, que hallará un ambiente donde el desarrollo profesional se fundamente verdaderamente en el mérito y no en la afiliación familiar.

En muchas empresas familiares existe un “techo invisible” que restringe la atracción de talentos externos: la percepción de que los puestos clave están reservados, de manera directa o indirecta, para miembros de la familia. Aunque esta creencia no siempre refleja la realidad, la ausencia de normas claras o estructuras de gobierno profesionalizado puede generar incertidumbre en candidatos altamente cualificados. Cuando no se especifican de manera transparente los criterios para promociones, evaluaciones y compensaciones, el profesional externo puede sentir que su desarrollo estará limitado estructuralmente. Por ello, este representa uno de los principales retos internos de la empresa familiar actual: demostrar con acciones que la meritocracia prevalece sobre el apellido.

Además, la retención del talento requiere algo más que oportunidades económicas. Las nuevas generaciones valoran cada vez más el propósito, la autonomía y la cultura organizativa. La empresa familiar tiene aquí una oportunidad diferencial, ya

que suele contar con una identidad fuerte y un proyecto de largo plazo. Sin embargo, si no logra integrar a los profesionales externos en esa cultura y darles espacio real de influencia, el talento tenderá a migrar hacia organizaciones donde perciba mayor proyección y reconocimiento.

Del mismo modo, la transformación digital no es solo una cuestión tecnológica, sino cultural. Incorporar herramientas digitales es relativamente sencillo si se compara con el reto de modificar hábitos de gestión y estilos de liderazgo. Asimismo, el verdadero desafío no está en la tecnología en sí, sino en la capacidad de la organización para asumir nuevas formas de trabajar, delegar responsabilidades y tomar decisiones basadas en datos. Este cambio suele estar estrechamente ligado al liderazgo y a la apertura hacia las nuevas generaciones, que muestran mayor familiaridad con entornos digitales. Cuando la dirección se mantiene excesivamente vinculada a modelos tradicionales o centralizados, la innovación queda limitada, incluso aunque existan recursos para desarrollarla.

En definitiva, los retos que afrontan las empresas familiares no dependen únicamente de factores externos como la competencia o la digitalización. En gran medida, su capacidad de adaptación está determinada por cuestiones internas: la forma en que se gobierna la empresa, cómo se reparten los roles entre familia y gestión, y qué peso real tiene la meritocracia dentro de la organización. Aquellas empresas que consiguen combinar identidad familiar con estructuras profesionales, tradición con apertura al talento externo, son las que están mejor preparadas para competir en un mercado global sin renunciar a su esencia.

3.5 Profesionalización

La profesionalización constituye uno de los principales desafíos actuales de las empresas familiares y actúa como un factor decisivo para su adaptación y crecimiento.

Aunque la tradición y los valores familiares constituyen una fortaleza, pueden convertirse en una barrera si no se acompañan de estructuras y procesos profesionales que aseguren una gestión eficiente. En este sentido, la profesionalización no implica

sustituir a la familia, sino dotar a la empresa de las herramientas y conocimientos adecuados para mantener un equilibrio entre la esencia familiar y la empresarial (Stewart & Hitt, 2012).

La Cátedra de Empresa Familiar del IESE Business School (2022) plantea que la profesionalización debe entenderse como un proceso continuo, no como una acción puntual. Este proceso abarca tres dimensiones complementarias:

1. **Gobernanza:** Creación de órganos formales como el consejo familiar y el consejo de administración.
2. **Gestión:** La implantación de sistemas, procesos y herramientas que permitan decisiones basadas en datos y no en relaciones personales.
3. **Personas:** La formación continua, la promoción por méritos y el impulso del talento como bases del crecimiento a largo plazo.

Por todo esto, diversos autores coinciden en que la profesionalización es un factor determinante del rendimiento y la continuidad de la empresa familiar.

Stewart y Hitt (2012) sostienen que profesionalizar no quiere decir dejar fuera a la familia, sino aplicar criterios objetivos y prácticas de gestión que hagan la empresa más eficiente y sostenible.

Los estudios empíricos también muestran que las empresas familiares con estructuras de gestión más formalizadas tienden a obtener mejores resultados financieros, especialmente cuando los miembros de la familia que ocupan puestos directivos combinan compromiso con formación técnica y experiencia profesional. Esto refuerza una idea clave: el apellido no garantiza el éxito, pero la combinación de pertenencia y preparación sí puede marcar la diferencia.

Asimismo, la profesionalización facilita la institucionalización de la empresa, es decir, la capacidad de esta para operar sin depender de personas específicas que la lideran en un momento determinado. Cuando la empresa cuenta con órganos de gobierno bien definidos, normas claras y procesos establecidos, las decisiones dejan de depender únicamente de la voluntad de una persona. Esto hace que la gestión sea más transparente y previsible, lo que genera confianza tanto dentro como fuera de la organización. Además, facilita la incorporación de talento externo, ya que los

profesionales perciben que existen reglas objetivas y oportunidades reales de desarrollo. Al mismo tiempo, este marco permite planificar la sucesión con mayor seguridad, evitando decisiones improvisadas y reduciendo conflictos en momentos de cambio. Otro elemento especialmente relevante es la legitimidad interna. Cuando los empleados perciben que las decisiones se adoptan con criterios claros y justos, aumenta la confianza en la organización y se refuerza el compromiso. La profesionalización, por tanto, no solo mejora la eficiencia, sino también la cohesión interna y la percepción de justicia.

Por otro lado, hoy en día, en un mundo caracterizado por la innovación tecnológica, la profesionalización adquiere una dimensión innovadora. Algunos autores sostienen también que la profesionalización y la innovación deben avanzar de la mano, para así adaptar herramientas digitales o usar la inteligencia artificial para la supervivencia a largo plazo. En un entorno marcado por la digitalización y la incorporación de nuevas tecnologías, las estructuras informales resultan insuficientes. Integrar herramientas digitales, sistemas de análisis de datos o inteligencia artificial exige procedimientos claros y capacidad técnica. Las empresas que combinan valores familiares sólidos con estructuras profesionales ágiles están mejor preparadas para responder a los retos de la economía global (Rizo Rivas, 2025).

En definitiva, la profesionalización se configura como el puente entre la tradición y la innovación, entre los valores familiares y las exigencias del mercado global. Solo aquellas empresas familiares que logren equilibrar una gestión basada en el mérito con una visión humana y sostenible podrán seguir siendo competitivas en el contexto económico actual.

En resumen, profesionalizar no implica renunciar al carácter familiar, sino garantizar que la empresa pueda preservarlo y proyectarlo hacia el futuro.

3.6 La internacionalización y crecimiento

De la revisión de la literatura se desprende que la internacionalización se ha convertido en una de las principales vías de crecimiento de una empresa familiar. Aunque

tradicionalmente estas organizaciones se han asociado a un fuerte arraigo territorial y a una orientación local, los estudios recientes muestran que esa percepción ha quedado superada. Hoy en día, el lema de las empresas familiares de permanecer en el tiempo y de la sucesión generacional, ha creado la necesidad de diversificarse geográficamente y de competir en mercados más amplios.

Además, según la Real Cátedra de la empresa familiar: *“La propensión exportadora de las empresas familiares aumenta a medida que lo hace su antigüedad.”*

Diversos estudios académicos han analizado la relación entre empresa familiar e internacionalización.

Autores como Fernández y Nieto (2006) y Zahra (2003) destacan que el proceso de expansión exterior suele verse condicionado por factores como tener una estructura de propiedad concentrada o el deseo de mantener el control familiar. Por otro lado, distintos estudios han demostrado que la visión a largo plazo también actúa como un factor impulsor que lleva a las empresas familiares a internacionalizarse. (Graves & Thomas, 2008; Kontinen & Ojala, 2010).

La literatura señala que la internacionalización de la empresa familiar no depende únicamente de la voluntad de crecer, sino de una serie de condiciones internas que hacen posible ese crecimiento. En este sentido, muchos estudios coinciden en que la expansión internacional suele sostenerse sobre tres elementos fundamentales.

En primer lugar, la profesionalización de la gestión. Salir al exterior implica tomar decisiones basadas en análisis de mercado, planificación financiera y estructuras organizativas más complejas. Cuando la compañía tiene una administración muy centralizada o se basa en criterios emocionales, la expansión se complica. Cuando se opera en diferentes países, es fundamental profesionalizar, lo que implica establecer sistemas de control, delegar responsabilidades y diferenciar claramente los roles familiares de los empresariales.

En segundo lugar, la digitalización y la innovación. Para competir en mercados internacionales, es necesario tener la habilidad de adaptarse a la tecnología, ser eficientes en las operaciones y mantener una comunicación rápida con proveedores y

clientes globales. No basta con replicar el modelo local en otro país; es necesario adaptar procesos, productos y canales de distribución.

En tercer lugar, el relevo generacional. La entrada de nuevas generaciones suele aportar mayor apertura cultural, conocimiento de idiomas y mentalidad global. En numerosas ocasiones, los sucesores son los que fomentan la expansión internacional como un medio para crecer y diversificarse.

Desde esta perspectiva, internacionalizarse no significa únicamente vender en el extranjero, sino transformar la organización interna para adaptarla a nuevas exigencias competitivas. Por todo esto, la expansión exterior no es solo un reto comercial, sino una señal de evolución y consolidación de la empresa familiar.

En un plano más práctico, el informe de Deloitte (2018) muestra que el 79 % de las empresas familiares obtiene una parte significativa de sus ingresos en el extranjero, y casi la mitad genera más de una cuarta parte de sus beneficios fuera de su país de origen. Estos datos reflejan que muchas empresas familiares han entendido que depender exclusivamente del mercado local puede limitar su crecimiento y aumentar su vulnerabilidad ante crisis nacionales.

No obstante, la literatura también advierte que la internacionalización en la empresa familiar no es un proceso automático ni exento de tensiones. El deseo de mantener el control y la concentración de la propiedad pueden obstaculizar decisiones que supongan alianzas estratégicas, ampliación del capital o una organización más compleja. Aquí reside una de las principales paradojas: la estructura que proporciona estabilidad y cohesión puede convertirse en un límite si no se acompaña de una visión estratégica más flexible.

En definitiva, la revisión académica sugiere que la internacionalización ya no es una opción secundaria para las empresas familiares que desean mantenerse competitivas. Sin embargo, su éxito no depende tanto del tamaño inicial como de la capacidad de la organización para profesionalizar su gestión, incorporar innovación y asumir una visión estratégica más abierta.

3.7 Sucesión generacional

La sucesión generacional aparece en la literatura como uno de los momentos más delicados en la vida de una empresa familiar. No se trata simplemente de sustituir a un director general, sino de transferir liderazgo, responsabilidad, valores y visión de futuro. A diferencia de las empresas no familiares, donde el relevo suele responder a criterios puramente profesionales, en la empresa familiar la transición afecta también a la identidad y al equilibrio interno del grupo familiar.

Las cifras sobre continuidad intergeneracional reflejan con claridad la dificultad del proceso. Solo una minoría de empresas familiares logra superar con éxito el paso a la segunda y tercera generación, lo que evidencia que la permanencia no depende únicamente de la rentabilidad del negocio, sino de la capacidad de gestionar el relevo con planificación y realismo. En este sentido, la literatura y los informes recientes coinciden en señalar que la ausencia de un protocolo sucesorio formal sigue siendo uno de los principales riesgos para la continuidad.

Los estudios recientes de PwC y KPMG confirman que la falta de protocolos de sucesión es un gran riesgo para la continuidad del negocio. Según PwC, el 70 % de los líderes familiares no ha definido un plan sucesorio, aunque las compañías con procesos estructurados son más estables y crecen de manera sostenida. KPMG destaca que las empresas con un protocolo de sucesión planificado y un legado familiar sólido obtienen mejores resultados en sostenibilidad y desempeño.

La sucesión no debe ser un evento puntual, sino un proceso prolongado. La preparación del sucesor, la definición clara de reglas y la comunicación intergeneracional requieren tiempo. Iniciar la planificación con antelación reduce tensiones y evita decisiones precipitadas. Cuando la sucesión se deja para el último momento, las decisiones suelen estar más influenciadas por sentimientos y relaciones personales que por criterios objetivos y estratégicos para el futuro de la empresa.

El éxito del relevo generacional depende tanto de la formación y capacidades del sucesor, como de la disposición del líder saliente a ceder el control de manera ordenada. Esto implica gestionar expectativas, egos y dinámicas familiares complejas. Los

modelos más actuales proponen la sucesión como un proceso de transmisión gradual de responsabilidades, en el que coexisten la continuidad del legado y la profesionalización.

La sucesión ha dejado de ser solo un cambio de liderazgo para convertirse en una transición más amplia que integra la innovación, la diversidad y las nuevas tecnologías en la gestión familiar. La combinación entre continuidad familiar y apoyo externo es especialmente significativa. La incorporación de directivos no familiares o asesores independientes puede aportar objetividad y reducir conflictos internos, facilitando una transición más equilibrada.

En definitiva, la sucesión generacional es crucial para la continuidad de una empresa familiar. Los estudios coinciden en que planificar con tiempo, institucionalizar el proceso y preparar a las nuevas generaciones son las claves que marcan la diferencia entre las empresas que perduran y las que desaparecen. La comunicación abierta y el compromiso entre generaciones son fundamentales, al igual que alinear la sucesión con la profesionalización y los valores familiares para preservar el legado y asegurar la continuidad.

3.8 El compromiso con la sociedad

Además de los retos tradicionalmente analizados (internacionalización, profesionalización y sucesión generacional), el estudio de campo ha puesto de manifiesto la relevancia de un elemento transversal que merece atención específica: el compromiso con la sociedad. Aunque la orientación al largo plazo y la responsabilidad empresarial ya han sido abordadas desde el marco teórico, en la práctica este compromiso aparece como un factor que influye directamente en la identidad, la legitimidad y la sostenibilidad de la empresa familiar.

Desde una perspectiva simbólica, puede entenderse que los valores actúan como la base que sostiene la identidad de la empresa familiar y su arraigo territorial. A partir de ellos se articulan reglas, normas y estructuras de gobernanza, que a su vez se proyectan en el compromiso con trabajadores, entorno, inversores y proveedores (Instituto de la Empresa Familiar, 2023).

En el contexto actual, marcado por mayores exigencias sociales, regulatorias y reputacionales, la responsabilidad empresarial deja de ser una cuestión meramente ética o voluntaria para convertirse en un reto de gestión. Las empresas familiares no solo deben mantener su vinculación con el entorno, sino también organizarla y dotarla de coherencia con su estrategia global. Esto implica evitar que la acción social dependa exclusivamente de decisiones personales o coyunturales y avanzar hacia modelos más institucionalizados y profesionalizados.

En este sentido, el compromiso social se conecta de manera directa con los otros tres ejes del estudio. Requiere profesionalización, ya que demanda estructuras claras, criterios objetivos y mecanismos de seguimiento. Se relaciona con la sucesión generacional, al actuar como vehículo de transmisión de valores y como espacio de implicación progresiva de las nuevas generaciones. Y, en un entorno globalizado, también influye en la reputación y en el posicionamiento competitivo de la empresa en distintos mercados.

En este sentido, el compromiso con la sociedad puede considerarse un cuarto eje que complementa y fortalece la sostenibilidad del proyecto empresarial en el largo plazo. No constituye una dimensión independiente, sino un aspecto que se integra en la manera en que la empresa familiar se gobierna, se desarrolla y asegura su continuidad.

4. Estudio de Casos

El presente capítulo recoge el estudio de casos realizado con el objetivo de contrastar la teoría desarrollada previamente con la realidad práctica de empresas familiares andaluzas. Más que verificar si la literatura tiene razón, lo que se pretende es analizar cómo estos retos se viven y se gestionan en empresas concretas, con contextos, historias y generaciones diferentes.

Las entrevistas se realizaron entre enero y febrero de 2026, con una duración media de 40 minutos. Se empleó un guion semiestructurado centrado en cuatro dimensiones: profesionalización, sucesión generacional, internacionalización y compromiso social. Posteriormente, se realizó un análisis de los contenidos desarrollados.

A través de entrevistas semiestructuradas a directivos, se observa que muchos de los desafíos descritos por la literatura no solo existen, sino que se manifiestan de forma muy concreta en la toma de decisiones diaria. Sin embargo, el análisis sugiere que la forma de afrontarlos depende en gran medida de la cultura interna, del liderazgo y del grado de profesionalización alcanzado.

El estudio se centra en los tres grandes retos mencionados anteriormente, porque son los que más condicionan la continuidad real de la empresa familiar. A los que se suma un cuarto elemento que ha surgido con fuerza en las entrevistas: el compromiso con la sociedad como expresión práctica de la visión a largo plazo.

Por tanto, estos cuatro factores no actúan de manera aislada. Están profundamente conectados: no puede haber internacionalización sólida sin profesionalización, ni sucesión ordenada sin estructuras claras, ni compromiso social coherente sin un gobierno corporativo definido.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de las entrevistas dirigidas a directivos de empresas familiares en Andalucía. A través de este análisis, se examina cómo la dirección identifica sus principales desafíos y de qué manera articula los mecanismos para afrontarlos.

| <u>Elemento</u> | <u>Descripción</u> |
|-------------------------------|---|
| <u>Enfoque</u> | Cualitativo |
| <u>Técnica</u> | Entrevistas semiestructuradas |
| <u>Unidad de análisis</u> | Empresas familiares andaluzas |
| <u>Muestra</u> | Directivos de 5 empresas andaluzas |
| <u>Categorías de análisis</u> | Internacionalización, profesionalización, sucesión y compromiso con la sociedad |
| <u>Análisis</u> | Análisis temático |

Tabla 5: Resumen del estudio de casos. Elaboración Propia.

4.1 Empresa familiar Persán

La primera empresa analizada es Persán S.A, fundada en 1941 con sede en Sevilla. Se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de productos de limpieza del hogar y cuidado personal. En 2024 alcanzó una facturación de unos 864 millones de euros, cuenta con aproximadamente 3.400 empleados y posee fábricas en cuatro países europeos, siendo uno de los líderes europeos en detergentes y suavizantes. Se trata de una empresa familiar de segunda generación, actualmente presidida por Concha Yoldi García.

Persán compete en un sector altamente concentrado, dominado por grandes multinacionales del gran consumo. En este contexto, su crecimiento se ha basado en una estrategia de eficiencia industrial, innovación en formulaciones y fuerte orientación a la marca blanca, lo que le ha permitido posicionarse como socio estratégico de grandes distribuidores europeos.

Al inicio de la entrevista se abordaron los principales retos que enfrentan las empresas familiares en el contexto actual. En este caso, la directiva de la empresa sevillana

destacó como desafío fundamental la necesidad de internacionalizarse, subrayando que muchas empresas familiares tienden a sentirse cómodas en su entorno local, y muestran resistencia a asumir riesgos fuera de su territorio, debido a la falta de experiencia internacional o a la complejidad de adaptarse a nuevas culturas empresariales y regulaciones locales. Esto, señaló, puede ser una ventaja para consolidar su posición en el mercado nacional, pero también un obstáculo a la hora de expandirse internacionalmente.

La internacionalización es fundamental para fortalecer la marca, diversificar ingresos y asegurar la continuidad de la empresa familiar en un entorno global cada vez más competitivo, ya que permite reducir el riesgo de depender de la economía local y aprovechar oportunidades en mercados con mayor demanda o tendencias emergentes. Persán ha logrado expandir su presencia a cuatro países europeos, enfrentando con éxito la resistencia al riesgo que suele caracterizar a las organizaciones familiares, las cuales a menudo priorizan la seguridad del entorno local frente a la complejidad de adaptarse a nuevas culturas empresariales. En este proceso de expansión, la directiva subraya que la adaptación cultural ha sido fundamental, reconociendo que *“no es lo mismo trabajar en España, con personas que comparten tu misma forma de pensar, que hacerlo en Polonia, donde las circunstancias históricas y la mentalidad son distintas”*.

Ligado a esto, al hablar de los valores de Persán, Concha Yoldi destacó la importancia de la tecnología, las personas y la sostenibilidad. Según sus palabras, *“las empresas químicas han tenido desde siempre una especial sensibilidad hacia la sostenibilidad”*. En su opinión, este principio no responde a una moda reciente, sino a una convicción histórica profundamente enraizada en la cultura de la empresa. Para superar estas barreras, la directiva mencionó la importancia de desarrollar alianzas estratégicas en otros países, así como incorporar profesionales con experiencia internacional que puedan guiar la expansión y adaptación cultural.

En ese sentido, subrayó también la capacidad de adaptación de los andaluces, afirmando que *“somos capaces de acercarnos más al que consideramos diferente; somos muy empáticos”*. Por otro lado, no considera un desafío mantener la cultura familiar en el proceso de expansión, sino más bien una fortaleza: *“Todos somos conscientes de que la internacionalización ha sido la protección y el cuidado de las personas”*.

Respecto a la sucesión generacional, al tratarse de una empresa de segunda generación, Persán aún no dispone de un protocolo de sucesión formal, aunque se está comenzando a pensar en ello. Concha Yoldi subrayó la importancia de este proceso, que considera fundamental para la continuidad y el compromiso con el largo plazo de las empresas familiares.

En materia de profesionalización, la presidenta de Persán señaló que, a lo largo de la historia de la empresa, se ha contado con miembros externos en el consejo de administración, aunque las experiencias no siempre fueron positivas:

“Sí que contamos con asesores externos, pero a la hora de tomar decisiones de mayor importancia no hemos tenido buena experiencia con consejeros externos; no fueron de gran ayuda”.

Actualmente, el consejo incluye dos personas ajenas a la familia, elegidas por su total alineación con los valores corporativos y familiares, y considerados de plena confianza.

Para cerrar la entrevista y ahondar en las claves fundamentales para la supervivencia de las empresas familiares, Concha Yoldi destacó la profesionalización como un elemento esencial, y la posibilidad de impulsarla desde la propia familia empresaria: *“La profesionalización no tiene que venir de fuera. Los miembros de la familia empresaria podemos ser tan profesionales como cualquier otro. La dedicación y el compromiso que tienen con la empresa los miembros de la familia no lo tiene nadie”.*

Finalmente, al hablar sobre consejos para las nuevas generaciones de empresarios familiares, Concha Yoldi subrayó la importancia de mantener el compromiso humano y familiar incluso cuando la empresa crece: *“Cuando una empresa crece mucho, la responsabilidad también aumenta y a veces se pierden de vista cosas esenciales. No puedes olvidar el compromiso con las personas que trabajan contigo, ni que sois una familia. Es fundamental que los accionistas familiares se sientan a gusto y realmente realizados”.*

Además, en el ámbito de la responsabilidad social, el grupo canaliza su compromiso a través de la Fundación Persán, cuyo foco es la integración laboral de personas en situación de vulnerabilidad. La compañía entiende que la mejor forma de contribuir a la sociedad es generando oportunidades de empleo real y digno. Esta labor dota a Persán de una legitimidad social que trasciende lo industrial; no solo fabrican productos

esenciales, sino que actúan como un puente hacia la autonomía económica para colectivos desfavorecidos. Esta visión refuerza la idea de que la empresa familiar profesionalizada no pierde su sensibilidad social, sino que la utiliza para fortalecer el tejido humano de su entorno.

En conclusión, y teniendo en cuenta que Persán es una empresa de segunda generación, destacamos en las palabras de su presidenta cómo prioriza el reto de la profesionalización sobre otros aspectos técnicos. La entrevista a Concha Yoldi sugiere que la profesionalización no se identifica necesariamente con la incorporación de directivos externos, sino con la aplicación de criterios de rigor, preparación y compromiso en la gestión. Esta idea es clave, porque refuerza que el valor de la familia no es un freno, sino una fuente de estabilidad y confianza que no se encuentra en directivos externos.

Por otro lado, la internacionalización en Persán no se ve solo como una necesidad económica para facturar más, sino como un proceso de aprendizaje cultural.

Finalmente, es importante destacar como la directiva subraya que el éxito no se mide solo por los resultados económicos. Para que una empresa familiar sobreviva de verdad, necesita mantener la cohesión interna, el compromiso humano y un propósito que todos compartan. Para Concha Yoldi, el verdadero reto es crecer sin perder la esencia por el camino, cuidando tanto a los trabajadores que están en el día a día como a los accionistas familiares, asegurándose de que estos últimos se sientan realmente realizados con el proyecto. Al final, lo que sostiene a cualquier empresa familiar es ese equilibrio entre ser competitivos en el mundo y mantener el compromiso con las personas que forman la familia y la empresa.

4.2 Empresa familiar ITURRI S.A

La segunda empresa analizada, ITURRI S.A, fue fundada en 1947 y tiene su sede en Sevilla. Se dedica al diseño, fabricación y suministro de soluciones para la seguridad industrial, la protección contra incendios, defensa, sanidad y emergencias, incluyendo equipos de protección individual y vehículos especiales. Actualmente es una empresa

familiar de tercera generación, liderada por los hermanos Juan Iturri Franco y Javier Iturri Franco. La compañía cuenta con alrededor de 2200 empleados, una facturación cercana a los 400 millones de euros en 2024 y presencia en más de 20 países de Europa, África y Latinoamérica.

En la entrevista, Juan Iturri señaló que el principal reto para las empresas familiares en Andalucía y en España es la captación y retención de talento. Considera que este desafío se ve agravado por el hecho de que las nuevas generaciones, en muchos casos, pueden carecer de motivación o de talento, lo que dificulta el relevo generacional. Además, subrayó que cuando las empresas familiares dejan de ser meritocráticas y privilegian los apellidos por encima de las capacidades, la gestión se vuelve más compleja. En sus palabras, *“el sentido de pertenencia, cuando una empresa se internacionaliza, se hace más débil; el vínculo se debilita”*.

Al profundizar en las ventajas competitivas de la empresa familiar frente al modelo de corporación tradicional, Juan Iturri pone el foco en conceptos que van mucho más allá de los números: el “sentido de propósito” y la “visión a largo plazo”. Para el CEO de Iturri, este aspecto constituye una diferencia estratégica relevante. Mientras que las grandes corporaciones suelen estar atadas a los resultados trimestrales y pueden cambiar de estrategia cada vez que cambia un directivo, las empresas familiares tienen un rumbo mucho más claro y estable. Como él mismo señala, en las corporaciones, si no hay una línea de continuidad bien marcada, “se pierde el rumbo”. Esta estabilidad no responde solo a una cuestión identitaria, es una ventaja operativa: permite invertir en proyectos que tardan años en madurar, como la propia internacionalización, que según Iturri es una estrategia que la mayoría de las empresas familiares ya consolidadas han tenido que dar para no quedarse atrás.

Otro aspecto fundamental que surgió en la entrevista es el papel de la cultura y los valores, que en el caso de Iturri funcionan como una referencia clara para la toma de decisiones. No son frases colgadas en una pared, sino principios que marcan el día a día: *“Los valores son decir ‘aquí somos así’. Te abren puertas, pero también te cierran otras”*. Tener unos valores fuertes tiene un coste: te obliga a ser selectivo. Una empresa con una identidad clara puede que pierda ciertas oportunidades a corto plazo si estas no

encajan con su forma de ser, pero a la larga, esa coherencia es lo que la hace mucho más sólida y fiable ante sus clientes y empleados. Al final, lo que Iturri plantea es que la empresa familiar no compite solo con productos, sino con una forma de hacer las cosas que es difícil de copiar por una organización despersonalizada.

Después, nos enfocamos en los 3 retos del estudio. Primero, hablando de la sucesión generacional, Juan Iturri destacó como ITURRI cuenta con un protocolo formal. Según el CEO, *“se va monitorizando a la siguiente generación con un principio claro: no es ni una obligación ni un derecho”*. Todos los sobrinos pueden realizar prácticas en la empresa y, a partir de ahí, si se considera que alguno tiene el perfil adecuado, puede ir asumiendo responsabilidades progresivamente. Además, existe un comité de legado formado por tres miembros senior, externos a la familia, que supervisan y acompañan a los dieciséis sobrinos de la nueva generación. Este comité, según explica el CEO, *“monitoriza el proceso de manera objetiva, porque pedir feedback dentro de la familia siempre es más difícil: la opinión no va a ser imparcial”*.

Otro de los pilares fundamentales analizados durante la entrevista fue la transmisión de los valores familiares a las nuevas generaciones. Para Iturri, este proceso de formación y acompañamiento es esencial para que los sucesores comprendan la organización desde su funcionamiento interno. El objetivo es que las generaciones venideras no perciban la compañía exclusivamente desde una perspectiva patrimonial o económica, sino como un proyecto de continuidad con el que deben estar comprometidos.

En cuanto a la profesionalización y la meritocracia, Juan Iturri detalló que la captación de talento externo se basa en el equilibrio de dos dimensiones que denominan *“el eje gurú y el eje experto”*. Según el entrevistado, para asegurar una contratación exitosa, *“hay que valorar cómo está preparada la persona para el trabajo y cómo se alinea con los valores de la empresa”*. Un aspecto relevante de su metodología es que delegan la evaluación de estos dos ejes en personas distintas para evitar sesgos en la selección. El propósito es claro: *“no queremos un proceso de selección en el que todo el mundo sea buena gente y se alinee con el proyecto, pero falte exigencia. Hay que equilibrar ambos ejes”*. Este nivel de exigencia se traslada también a la promoción interna de la familia, bajo una premisa de responsabilidad y ejemplaridad. Como señaló el directivo, *“a un*

familiar siempre se le exige más que a un no familiar, porque debe ser ejemplo". De este modo, la pertenencia a la familia no se traduce en privilegios, sino en una mayor carga de responsabilidad ante el resto de la organización. Respecto a la incorporación de directivos externos, se reconoció que las dificultades de adaptación que han surgido en el pasado no se deben a la condición de "externo" a la familia, sino a la complejidad de integrarse en una cultura organizacional con una identidad muy marcada: *"mucha gente tiene dificultades, no solo por no ser de la familia, sino por el entorno y la cultura de la organización"*.

Otro punto a destacar es la gestión de la relación entre propiedad y dirección. ITURRI S.A cuenta con dos órganos de gobierno diferenciados: un consejo familiar, encargado de los asuntos vinculados a la familia y su relación con la compañía, y un consejo asesor, enfocado exclusivamente en la gestión operativa. Según explicó el CEO, esta estructura es clave para mantener un equilibrio saludable entre los intereses familiares y la dirección profesional del negocio.

En cuanto a la internacionalización, el entrevistado afirmó que el motor principal para expandir la actividad fuera de España fue, fundamentalmente, *"la necesidad de sobrevivir a largo plazo"*. Desde su perspectiva, la diversificación geográfica no es una opción, sino una exigencia estratégica para reducir la vulnerabilidad del negocio. Bajo la premisa de que *"no puedes tener todos los huevos en la misma cesta"*, el directivo sostiene que, para fortalecer la posición competitiva en el mercado doméstico, es necesario medir las capacidades de la empresa previamente en el exterior: *"antes de competir con los internacionales aquí, hay que competir fuera"*.

Respecto a los obstáculos detectados en este proceso, el CEO detalló que las mayores dificultades no son técnicas, sino que residen en la adaptación cultural y mental. Según explicó, la identidad de las empresas familiares suele estar muy vinculada a su entorno de origen, lo que puede dificultar la visión global: *"muchas veces las empresas familiares estamos atadas a una cultura local; pasar de una lógica local, a una perspectiva internacional requiere un periodo de aprendizaje"*. No obstante, subrayó que este aprendizaje es progresivo y que la experiencia práctica permite superar las barreras iniciales, incluso en perfiles sin formación internacional previa: *"gente que no*

tenía idiomas ni formación internacional al principio se bloquea, pero después se supera, porque no queda otra”.

Finalmente, en el ámbito de la gestión operativa, se incidió en que la expansión ha exigido una evolución de sus modelos organizativos. Para tener éxito en mercados diversos, la compañía ha tenido que profundizar en el conocimiento de los contextos locales, adaptando tanto su estructura como sus procesos a las necesidades específicas de cada país en el que operan. Esta flexibilidad en la gestión, combinada con el fortalecimiento de los controles internos, ha sido determinante para consolidar su presencia internacional de forma sostenible.

Para concluir la entrevista, se ahondó en los factores que distinguen a una empresa familiar bien gestionada de aquellas que no logran consolidarse, Juan Iturri destacó la importancia de los procesos internos sobre las cifras finales: *“Como consecuencia, los resultados; como causa, la meritocracia”*. Desde su punto de vista, la sostenibilidad de la compañía a largo plazo no es fruto del azar, sino de una profesionalización real y de la capacidad de abordar los relevos generacionales con criterios objetivos y técnicos, alejados de intereses puramente personales.

Además, el CEO hizo hincapié, y recomendó a futuras o nacientes empresas familiares que la estrategia de internacionalización requiere un compromiso directo de la dirección y no debe ser delegada: *“El primer ejecutivo tiene que salir, entender los mercados y a la gente”*. Esta implicación personal del líder es lo que permite, según su experiencia, comprender las dinámicas reales de los mercados extranjeros y adaptar la cultura de la empresa a nuevos entornos.

Finalmente, Juan Iturri señaló que la supervivencia de la empresa familiar depende críticamente de cómo se gestiona el factor humano y los vínculos de parentesco. Afirmó con rotundidad que *“la sucesión y el cambio generacional son los factores que más comprometen la continuidad de las empresas familiares”*, situando la resolución de conflictos como el gran elemento diferenciador entre el éxito y el fracaso. Bajo su visión, los problemas internos son inevitables en cualquier núcleo familiar, pero la clave de la continuidad reside en la madurez para abordarlos de manera profesional: *“En todas las familias hay conflictos, la continuidad depende, en buena medida, de la capacidad para afrontarlos de manera adecuada”*.

Por otro lado, la vocación de protección que define a ITURRI se extiende también a su compromiso social a través de su fundación. En lugar de acciones genéricas, la compañía apuesta por una solidaridad especializada: promueven la seguridad y la prevención en entornos desfavorecidos y colaboran activamente en misiones de ayuda humanitaria mediante la donación de equipos críticos de protección. Esta coherencia entre el negocio y la acción social resulta especialmente ilustrativo. Al poner su conocimiento técnico al servicio de quienes más lo necesitan en situaciones de emergencia, ITURRI demuestra que su propósito, proteger a las personas, es una filosofía que va más allá de la venta de productos, convirtiéndose en un valor ético que guía toda su actividad internacional.

Del análisis de la entrevista se desprende que la gestión del talento y la continuidad generacional ocupan un lugar central en la estrategia de la compañía. El desafío principal que enfrentan muchas empresas familiares hoy en día es la captación y retención de talento. Resulta muy interesante la advertencia del directivo sobre el riesgo de que las nuevas generaciones no tengan el mismo nivel de preparación o motivación que sus predecesores, esto puede dificultar el relevo generacional y aumentar la vulnerabilidad del proceso sucesorio. Para evitarlo, ITURRI ha apostado por un modelo donde el apellido no es un salvoconducto, sino una exigencia mayor, basando la continuidad en la meritocracia y el ejemplo.

Por todo esto, el hecho de contar con un protocolo de sucesión tan estructurado y un "comité de legado" externo demuestra un grado elevado de institucionalización. Este caso muestra un ejemplo para cualquier empresa familiar: reconocer que la familia no siempre puede ser objetiva consigo misma es el primer paso para sobrevivir. Al delegar la evaluación de los herederos en expertos externos, no solo protegen el futuro del negocio, sino que también protegen la armonía de la propia familia al evitar favoritismos que suelen acabar en conflicto.

Por último, en cuanto a la internacionalización, en un mundo donde todo se puede gestionar a distancia, él sostiene que el primer ejecutivo es quien debe "pisar el terreno" y entender la cultura de cada mercado. Esta visión refuerza la opinión ya discutida anteriormente, de que la empresa familiar tiene una ventaja competitiva enorme frente a las corporaciones: la capacidad de crear vínculos humanos de confianza que van más

allá de una simple transacción comercial. En definitiva, ITURRI demuestra que, para crecer fuera, primero hay que profesionalizar la estructura del gobierno. La implementación de una cultura basada en el desempeño, que priorice la competencia profesional frente a las prerrogativas familiares, garantiza la cohesión necesaria para abordar mercados externos con garantías.

4.3 Empresa familiar MIGASA

La tercera empresa analizada es MIGASA, grupo agroalimentario andaluz de tercera generación con sede en Dos Hermanas (Sevilla). Fundada formalmente en 1976, aunque con antecedentes familiares previos bajo la denominación PRODOSA, se ha consolidado como una de las principales compañías españolas del sector del aceite vegetal y de oliva, con una destacada proyección internacional. Actualmente, continúa bajo la dirección de miembros de la familia fundadora, en concreto de los hermanos Antonio y Diego Gallego Jurado, que mantienen un fuerte vínculo con el territorio y con los valores que dieron origen al grupo. La compañía cuenta con alrededor de 1.200 empleados y alcanzó una facturación superior a los 1.700 millones de euros en 2023. Además, exporta a más de 120 países, lo que la sitúa como el principal exportador de aceite de oliva de España y uno de los mayores grupos aceiteros a nivel mundial.

Al inicio de la entrevista, Marta Gallego, directiva del grupo, expuso que todas las empresas familiares comparten un reto esencial: garantizar su continuidad en el tiempo. A su juicio, la principal diferencia respecto a otros modelos empresariales reside en la existencia de una voluntad especial de permanencia y de un vínculo emocional con el entorno. En el caso de MIGASA, este arraigo se refleja en su estrecha relación con Andalucía, considerada no solo como su base operativa, sino también como una parte central de su identidad corporativa.

En relación con la internacionalización, la directiva subrayó la importancia de mantener una cultura empresarial coherente en todos los mercados en los que opera la compañía. Según explicó, la expansión internacional no debe implicar la pérdida de los valores familiares, sino su proyección en nuevos contextos. Desde esta perspectiva, MIGASA

ha tratado de combinar una mentalidad global con el mantenimiento de su identidad, apoyándose en socios y colaboradores alineados con su forma de entender el negocio.

Asimismo, Marta Gallego situó el servicio al cliente y el respeto hacia las personas en el centro de la estrategia del grupo. En sus palabras, MIGASA apuesta por un modelo de negocio humanista, en el que la cercanía y el trato personal siguen siendo principios fundamentales. Esta visión refuerza la idea de que los valores familiares no constituyen un freno al crecimiento, sino una base sólida para construir relaciones de confianza a largo plazo.

Respecto a la sucesión generacional, MIGASA gestiona el relevo a través de un decálogo interno que regula la entrada de los miembros de la familia en la empresa. Este sistema contempla un periodo de formación de entre cuatro y seis meses, durante el cual los familiares recorren distintas áreas operativas y conocen de primera mano el funcionamiento del grupo. La incorporación, sin embargo, no es automática ni obligatoria, ya que depende de la aptitud, el compromiso y la adecuación de cada persona a las necesidades de la organización. De este modo, la empresa trata de evitar que el parentesco se convierta en un privilegio y apuesta por un modelo basado en el mérito y la preparación.

Seguido de esta materia de profesionalización, aunque la compañía no cuenta con un consejo de administración externo, ya que este está compuesto por familiares y accionistas, sí recurre habitualmente a asesores externos para apoyar decisiones estratégicas de especial relevancia. Según Marta Gallego, la profesionalización no debe identificarse únicamente con la incorporación de directivos ajenos a la familia, sino con la capacidad de aprender, formarse y actuar con rigor dentro de la empresa. En este sentido, defendió una visión de la profesionalización vinculada al esfuerzo, la experiencia y el compromiso con el proyecto empresarial.

En cuanto al proceso de internacionalización, la directiva explicó que la expansión de MIGASA no fue repentina, sino gradual. El grupo comenzó operando como comprador de materia prima y, posteriormente, evolucionó hacia la exportación de producto final. Según señaló, este proceso ha estado marcado por el aprendizaje continuo y por una visión a largo plazo, en la que los vínculos duraderos con proveedores y clientes ocupan

un lugar central. Para la empresa, el éxito internacional no se mide únicamente en términos de ventas, sino también en la capacidad de construir relaciones estables y beneficiosas para ambas partes.

Por otro lado, MIGASA no canaliza su compromiso social a través de una fundación independiente, sino mediante la integración directa de la responsabilidad social en la estrategia del grupo. Sus principales líneas de actuación se centran en el apoyo al tejido agrícola andaluz y en la ayuda asistencial directa. A través de convenios con universidades y centros de investigación, impulsa la modernización y sostenibilidad del olivar, contribuyendo al futuro de muchas familias agricultoras vinculadas a su actividad. Asimismo, mantiene una colaboración constante con distintos bancos de Alimentos para atender a colectivos vulnerables.

Para concluir, Marta Gallego insistió en que la continuidad de la empresa depende de la cultura del esfuerzo y del mérito individual. Según afirmó, pertenecer a la familia no otorga un derecho automático a ocupar un puesto de responsabilidad, sino que exige demostrar capacidad y compromiso. En su opinión, el éxito sostenible de una empresa familiar reside en mantener la dedicación diaria, no perder la dimensión humana del negocio y preservar una cultura corporativa en la que la profesionalización, valores y continuidad vayan de la mano.

En conjunto, el caso de MIGASA muestra cómo una empresa familiar puede combinar arraigo territorial, crecimiento internacional, exigencia profesional y compromiso social sin renunciar a su identidad. Su trayectoria evidencia que la continuidad generacional no depende únicamente del apellido, sino de la capacidad de estructurar el relevo, mantener una cultura de esfuerzo y adaptar la organización a un entorno competitivo global.

4.4 Empresa familiar grupo MAS

La cuarta empresa analizada es Supermercados MAS, grupo andaluz de distribución alimentaria de carácter familiar con sede en Sevilla. Fundada en 1973 por los hermanos Jerónimo y Vicente Martín, la compañía ha experimentado un crecimiento sostenido,

consolidándose como una de las principales cadenas de supermercados de origen andaluz. El grupo mantiene un fuerte arraigo territorial y una clara vocación de permanencia, combinando la expansión del negocio con la preservación de los valores familiares que han marcado su desarrollo. Actualmente, es una empresa familiar de primera generación que cuenta con unos 4000 empleados y alcanzó una facturación superior a los 600 millones de euros en 2024. Además, poseen un parque con más de 180 establecimientos repartidos entre Andalucía y Extremadura bajo distintas enseñas Supermercados MAS, MAS & GO o Cash Fresh, el grupo combina su fuerte arraigo territorial con una estrategia de modernización constante, manteniendo la cultura del esfuerzo y el compromiso con el entorno como sus principales ejes de identidad.

Al inicio de la entrevista con Vicente Martín, se abordaron los retos estructurales que enfrentan las empresas familiares en el contexto actual. El directivo destacó que, con independencia del sector o del tamaño de la organización, todas comparten desafíos comunes que condicionan su supervivencia a largo plazo. Entre ellos, subrayó la necesidad crítica de garantizar la rentabilidad y la competitividad, insistiendo en que cualquier voluntad de continuidad es inviable si no se cuenta con un modelo de negocio sólido que permita operar con éxito en el mercado. Asimismo, remarcó una de las reglas de oro de la gestión profesional: la importancia de separar claramente los ámbitos de la familia y de la empresa. Según su visión, la familia debe orientarse al bienestar y desarrollo de sus miembros, mientras que la empresa debe centrarse exclusivamente en su finalidad de generar valor económico.

Este enfoque es la base sobre cual se construye la longevidad de un grupo como MAS. Es por esto, que el mayor riesgo de una empresa familiar es la confusión de roles; cuando los problemas emocionales del hogar se trasladan al consejo de administración, la objetividad desaparece.

En definitiva, la profesionalización empieza por el orden interno. Para que una empresa de distribución con más de 4.000 empleados funcione, no puede permitirse decisiones basadas en el afecto. Esta mentalidad de "empresa eficiente y familia unida" es, lo que ha permitido al Grupo profesionalizar su gestión sin perder la esencia que los fundadores imprimieron en 1973. Al igual que en algún caso anterior, refleja un alto

grado de consolidación empresarial: entender que, para cuidar a la familia, primero hay que asegurar que la empresa sea un negocio excelente.

Uno de los aspectos que el directivo considera más críticos es la sucesión generacional. Según explicó, este proceso representa uno de los mayores riesgos para la empresa familiar cuando no se gestiona adecuadamente, especialmente si las decisiones se toman desde un enfoque emocional. En el caso de Supermercados MAS, existe un protocolo de sucesión trabajado con mucha antelación, que establece que la incorporación de miembros de la familia no es ni un derecho ni una obligación. Los miembros de la siguiente generación pueden realizar prácticas en la empresa y, solo en caso de demostrar aptitud y compromiso, incorporarse progresivamente a mayores responsabilidades.

Este enfoque es vital para desmitificar la figura del heredero en la empresa familiar. Al plantear la sucesión como una opción basada en el mérito y no en el linaje, puede interpretarse como una protección contra la falta de vocación o de talento, dos factores que suelen ser los detonantes del declive en la segunda y tercera generación. Además, esta metodología no solo garantiza la eficiencia operativa, sino que también legitima al familiar ante el resto de la plantilla; un directivo que ha pasado por un proceso de selección riguroso siempre tendrá mayor autoridad moral que aquel que ocupa el cargo únicamente por su apellido.

En este sentido, el directivo subrayó la importancia de transmitir tanto los valores familiares como los empresariales para que los sucesores comprendan que conviven en una organización profesional donde el talento externo es igual de relevante. Para Vicente Martín, esta formación en valores ayuda a reducir la carga emocional del proceso sucesorio, favoreciendo una visión mucho más objetiva. Asimismo, este es un punto clave: el éxito de la transición generacional en el Grupo MAS reside en su capacidad para transformar el legado familiar en una identidad corporativa profesional. Al separar el afecto de la gestión, la empresa deja de ser un "asunto de familia" para convertirse en un proyecto compartido en toda la organización.

Finalmente, al hablar de los principios que definen al grupo, el entrevistado otorgó un papel central a valores como el esfuerzo, el sacrificio, la humildad y la generosidad. Sin

embargo, hizo un matiz esencial: estos valores no pueden imponerse mediante discursos, sino que deben demostrarse con el ejemplo diario. Según sus palabras, *“la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es clave para generar credibilidad dentro de la organización”*. En un sector tan dinámico y competitivo como la distribución alimentaria, la humildad y la coherencia del líder son las que logran la fidelidad del equipo y la confianza del cliente, asegurando que la esencia de la empresa perdure a pesar del crecimiento y del paso del tiempo.

En relación, a la profesionalización y el gobierno corporativo, Vicente Martín detalló que el grupo cuenta con una estructura de gobernanza robusta, dividida en tres órganos diferenciados: un consejo de administración, un consejo de familia y un consejo directivo. Esta especialización de funciones permite que el consejo de familia gestione los vínculos y la cohesión de los propietarios sin interferir en la gestión diaria, mientras que el consejo directivo se enfoca exclusivamente en la operativa y los resultados del negocio. Según explicó el directivo, este diseño es fundamental para asegurar un buen gobierno, reducir las tensiones internas y, sobre todo, garantizar que la toma de decisiones responda a criterios estrictamente profesionales.

En conclusión, esta estructura de gobierno representa una solución eficaz a uno de los principales riesgos de crecimiento en la empresa familiar: la confusión entre los intereses familiares y los empresariales. La existencia de un consejo de familia independiente permite canalizar las cuestiones emocionales y patrimoniales en un espacio propio, evitando que interfieran en la gestión operativa. Esto demuestra una comprensión madura de la complejidad que implica gestionar simultáneamente vínculos afectivos y decisiones estratégicas.

En definitiva, el modelo de Grupo MAS demuestra que la profesionalización no consiste en apartar a la familia, sino en integrarla bajo las reglas más exigentes de competencia y rigor. Esta apertura al talento externo, combinada con la ejemplaridad de la familia, es lo que permite a la empresa mantenerse ágil y competitiva en un mercado de distribución tan saturado como el actual.

En relación con la innovación y la adaptación al entorno, el entrevistado señaló que factores como la digitalización o la regulación afectan a Supermercados MAS de forma

similar a otras empresas del sector, destacando la necesidad de mantenerse actualizado para seguir siendo competitivo. Aunque la empresa mantiene un fuerte enfoque local, también resaltó la importancia de contar con una mentalidad abierta y preparada para afrontar procesos de crecimiento y diversificación como garantía de solidez a largo plazo.

En el ámbito del compromiso social, Vicente Martín destacó el papel de la Fundación MAS como una extensión natural de los valores que definen tanto a la familia como a la empresa. Según explicó, la fundación permite canalizar de manera estructurada la vocación solidaria del grupo, logrando separar la acción social de la operativa puramente comercial, pero manteniendo una coherencia estratégica entre ambas. A través de este organismo, la compañía impulsa iniciativas centradas en la inclusión social, la atención a colectivos vulnerables y el apoyo al desarrollo local, con un foco especial en Andalucía. Para el directivo, este enfoque no responde a una simple estrategia de marketing o imagen, sino a una *“convicción profunda de que la empresa familiar tiene una responsabilidad con la sociedad en la que opera”*.

La existencia de la Fundación MAS es la prueba tangible de que la empresa familiar mantiene una identidad muy definida que va más allá de la cuenta de resultados. Así pues, el éxito de este modelo radica en entender que la empresa no es una burbuja, sino un vecino más en los barrios donde opera. Al formalizar la solidaridad a través de una fundación, el Grupo MAS profesionaliza su generosidad, asegurando que su impacto social sea real, medible y constante, y no algo anecdótico o improvisado. Es, en esencia, una forma de devolver a la sociedad andaluza parte de la confianza que esta deposita diariamente en sus establecimientos. Todo ello constituye un ejemplo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) inteligente. Al formar a nuevos profesionales en el oficio de la panadería o la carnicería, la empresa no solo ayuda a personas en desempleo, sino que protege la cultura del oficio, asegurando que el conocimiento técnico no desaparezca con la jubilación de las antiguas generaciones. Por tanto, el Grupo MAS no solo ayuda, sino que da herramientas para que las personas sean autosuficientes. Se observa que este modelo de formación propia crea un círculo virtuoso donde la empresa devuelve a Andalucía personal cualificado, fortaleciendo el tejido laboral de la región.

Además de la formación, la fundación desarrolla una intensa labor asistencial a través de iniciativas como las "Becas de Grado" y "Becas de Idiomas" para jóvenes con pocos recursos, o sus programas de seguridad alimentaria que distribuyen toneladas de alimentos a familias vulnerables. Estas acciones demuestran que la empresa tiene un conocimiento real de las necesidades de su entorno.

Para concluir la entrevista, se abordaron los factores que, a juicio del directivo, distinguen a una empresa familiar bien gestionada de otra que presenta dificultades estructurales. En su opinión, la diferencia fundamental radica en la existencia de un rumbo estratégico claramente definido, equipos profesionales consolidados y órganos de gobierno eficaces que aseguren la coherencia en la toma de decisiones. Por el contrario, aquellas organizaciones que no logran consolidarse suelen verse afectadas por conflictos internos no resueltos y por una falta de dirección estratégica sostenida en el tiempo.

Asimismo, Vicente Martín también subrayó que los procesos de sucesión y relevo generacional constituyen los momentos de mayor vulnerabilidad para la continuidad empresarial, especialmente cuando no existe la madurez suficiente para anteponer el interés del proyecto común a los intereses individuales de los miembros de la familia. Desde su perspectiva, la permanencia a largo plazo solo es posible cuando el liderazgo combina humildad, capacidad para adoptar decisiones complejas y un compromiso firme con la responsabilidad social que sustenta la legitimidad de la empresa en su entorno.

En conclusión, el Grupo MAS representa un modelo de éxito dentro del tejido empresarial andaluz que ha sabido consolidarse en un sector tan agresivo como el de la gran distribución. Tras analizar el testimonio de su presidente, queda claro que su fortaleza no reside solo en su capacidad logística o comercial, sino en una planificación rigurosa de la sucesión y una apuesta innegociable por la meritocracia. La coherencia absoluta entre los valores fundacionales y la gestión diaria es lo que permite a una empresa de esta envergadura mantener su identidad sin perder competitividad. En definitiva, el caso del Grupo MAS demuestra que la longevidad empresarial se

construye sobre dos pilares: Una organización basada en reglas claras para asegurar la eficiencia, combinada con un enfoque humano que define su identidad.

4.5 Empresa familiar grupo Osborne

La quinta compañía analizada es el Grupo Osborne, una de las empresas familiares más antiguas del mundo, fundada en 1772 y con sede en El Puerto de Santa María (Cádiz). Actualmente, la compañía se encuentra en manos de la sexta generación de la familia Osborne, con Ignacio Osborne como una de las figuras clave en su presidencia reciente. El grupo es un referente internacional en el sector de la alimentación y las bebidas espirituosas, contando con una plantilla de casi 1.000 empleados y una facturación que ronda los 250 millones de euros. Además, han logrado anticiparse a la caída de la demanda en su sector, y mitigar riesgos diversificando su cartera con marcas icónicas como el jamón 5 Jotas o el Brandy de Jerez. El grupo combina un peso relevante del mercado nacional con una presencia internacional significativa, y mantiene una estructura de propiedad altamente atomizada, con más de trescientos accionistas familiares. La entrevista se realizó a Rocio Osborne, directora de comunicación.

Al comenzar la entrevista, se comenzó hablando de lo principal y lo que hace a Osborne clave para anticiparse en este estudio: Las decisiones estratégicas que han sido esenciales para que la empresa llegase a la sexta generación. Rocío Osborne destacó como criterio estratégico más importante, la apuesta temprana por el gobierno corporativo. Según explicó, en Osborne entendieron pronto que la continuidad no podía depender únicamente del vínculo familiar, sino de reglas claras y mecanismos formales de funcionamiento. A diferencia de muchas empresas familiares donde la pertenencia al apellido facilita el acceso a la gestión, en Osborne se tomó en los años noventa la decisión de que la familia no formaría parte de la plantilla de la compañía como norma general. Esta medida respondía a una realidad evidente: a medida que las generaciones crecen y el número de familiares aumenta, resulta extremadamente difícil mantener criterios estrictamente meritocráticos sin generar tensiones internas. Por ello, la familia

ejerce su rol desde la propiedad y el consejo de administración, mientras que la gestión diaria recae en directivos profesionales.

Asimismo, separar propiedad y empleo implica asumir que el apellido no puede ser un derecho automático a ocupar un puesto. Además, revela una comprensión profunda de uno de los mayores riesgos de la empresa familiar: la confusión entre afecto y competencia. Osborne parece haber entendido que proteger el negocio es, en última instancia, la mejor forma de proteger a la propia familia. De hecho, Rocío subrayó que a lo largo de su historia han existido momentos de sacrificio real, incluso con miembros familiares comprometiendo patrimonio personal para garantizar la supervivencia del grupo. Esta cultura del sacrificio en favor de la empresa refuerza la idea de que la continuidad no se hereda, se construye.

Al abordar el mayor riesgo estructural de cara a los próximos veinte años del grupo, Rocío señaló la atomización del accionariado como uno de los principales desafíos. Con más de 370 accionistas, el reto no es solo económico, sino emocional y cultural: *“El dividendo no puede ser el único vínculo que una al pequeño accionista con la compañía”*. Por ello, el grupo trabaja activamente en generar sentido de pertenencia, fomentando la comunicación, la formación y los encuentros entre accionistas para mantener vivo el compromiso con el proyecto común.

En empresas familiares muy extensas, el riesgo no es únicamente el mercado, sino la pérdida de cohesión interna. Cuando el accionista se convierte en un mero receptor de dividendos, la empresa pierde su anclaje emocional. En este sentido, Osborne ha desarrollado iniciativas como el grupo denominado 20:45, orientado tanto a accionistas jóvenes entre veinte y cuarenta y cinco años como a los hijos de estos, donde se organizan sesiones periódicas sobre gobierno corporativo, inteligencia artificial, captación de talento y estrategia empresarial. Esta formación no solo prepara a futuros consejeros, sino que refuerza el sentimiento de pertenencia. En este sentido, esta inversión en cultura accionarial es una herramienta estratégica clave para evitar conflictos futuros y fortalecer la continuidad.

En relación con la sucesión generacional, la entrevistada explicó que en Osborne el proceso está altamente institucionalizado. Un ejemplo claro fue el relevo en la

presidencia, donde se ha establecido actualmente como norma la jubilación a los sesenta años y se activó el proceso con antelación suficiente para garantizar una transición ordenada. Los candidatos interesados debían presentar su propuesta y el nombramiento se produjo tras un proceso transparente y respaldado por apoyos accionariales. De igual modo, en relevos generacionales anteriores se siguió un procedimiento similar, lo que demuestra que la sucesión no se improvisa, sino que se planifica.

Por añadidura, cuando las reglas están definidas antes de que surja el conflicto, la transición se vive con mayor naturalidad. Además, el hecho de que los consejeros requieran un respaldo accionarial mínimo introduce un componente meritocrático que legitima el liderazgo ante la propia familia. En organizaciones con accionariado tan disperso, este tipo de mecanismos es fundamental para evitar personalismos.

En cuanto a la profesionalización, se señaló que el consejo de administración está compuesto íntegramente por miembros de la familia, pero su función se centra en velar por la estrategia a largo plazo, grandes inversiones y decisiones estructurales. La gestión operativa recae en equipos profesionales. En generaciones anteriores, cada consejero podía representar una rama familiar concreta, pero con el crecimiento generacional esta lógica se ha diluido, y hoy el consejo debe representar el interés global de la compañía.

Mantener un consejo familiar permite preservar la visión a largo plazo y la cultura, mientras que delegar la gestión diaria en profesionales protege la eficiencia operativa. Sin embargo, este equilibrio exige un alto grado de disciplina y responsabilidad por parte de los consejeros, ya que deben anteponer el interés colectivo al de su propia rama familiar.

Respecto a la internacionalización, Rocío Osborne recordó que el origen de la compañía se inició con vocación exportadora, especialmente hacia Reino Unido. Con el paso del tiempo, el grupo ha diversificado su presencia internacional, contando actualmente con filiales en Brasil y China. En el caso de Brasil, la estrategia se orienta al desarrollo de categorías locales, mientras que en China mantienen una estructura consolidada que ha convertido ese mercado en uno de los más relevantes para determinadas marcas del grupo. Según explicó, la internacionalización ha requerido adaptación cultural y

organizativa, especialmente cuando se incorporaron marcas originalmente muy concentradas en el mercado nacional.

Por todo ello, el caso de Osborne demuestra que una identidad fuertemente vinculada a España no es un obstáculo para internacionalizarse, sino un activo si se gestiona correctamente. La clave está en traducir el valor cultural de la marca a códigos internacionales sin diluir su esencia. Esta capacidad de adaptación, sin perder identidad, es probablemente uno de los factores que explican su permanencia.

En el ámbito del talento y la digitalización, la entrevistada subrayó que el reto no es tanto tecnológico como cultural. Adaptarse a nuevas dinámicas, atraer perfiles cualificados y mantener la competitividad en categorías maduras exige una mentalidad abierta al cambio. Además, el grupo afronta el desafío de actualizar su cartera de productos, dado que algunas de sus marcas operan en sectores donde el consumo tradicional está evolucionando.

Finalmente, la conversación abordó el papel de la Fundación Osborne, creada en 2016 con dos fines principales: preservar y difundir el patrimonio histórico del grupo y promover la inserción laboral de jóvenes en riesgo de exclusión, especialmente en la provincia de Cádiz. A través de programas formativos vinculados al sector hostelero, la fundación logra tasas de empleabilidad superiores al noventa y cinco por ciento. Además, colabora activamente con municipios rurales mediante acciones solidarias y eventos vinculados a sus territorios productivos.

De esta manera, este compromiso social refuerza la legitimidad del grupo en su entorno. No se trata de acciones aisladas, sino de una estrategia coherente con su identidad territorial y cultural. En empresas familiares históricas, el vínculo con la comunidad es parte esencial del legado, y formalizarlo a través de una fundación permite profesionalizar la acción social y asegurar su continuidad más allá de las personas concretas.

Al final de la entrevista se abordaron los principales riesgos estructurales y las causas que, con mayor frecuencia, explican la desaparición de las empresas familiares. Se señaló en primer lugar el relevo generacional como uno de los momentos de mayor

vulnerabilidad, especialmente cuando no está suficientemente institucionalizado o se gestiona desde criterios emocionales en lugar de profesionales. Asimismo, destacó el reto de la dimensión, señalando que una gran parte de las empresas familiares españolas son pymes y que alcanzar un tamaño competitivo dentro del sector resulta determinante para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. En el caso concreto de Osborne, añadió un desafío adicional: la renovación de sus clientes. Muchas de sus marcas operan en sectores maduros y con segmentos de población de mayor edad, lo que obliga a anticipar cambios en los hábitos de consumo y a asegurar un relevo generacional también en el cliente, no solo en la familia.

Durante este bloque también se analizaron las diferencias entre una empresa familiar bien gestionada y otra que presenta mayores riesgos de continuidad. La directora de comunicación subrayó la importancia de contar con un protocolo familiar sólido, conocido y asumido por el conjunto del accionariado, donde la comunicación y la transparencia desempeñan un papel central. En su visión, situar el negocio por encima de los intereses individuales es un principio irrenunciable para preservar la unidad. Además, insistió en la gestión adecuada de las expectativas familiares, en la capacidad de anticipación estratégica y en la prudencia financiera como pilares de la continuidad. En este sentido, puso como ejemplo la anticipación de Osborne ante la caída progresiva del consumo de bebidas espirituosas, lo que los llevó a diversificar su catálogo de productos y a adaptar su posicionamiento para reducir la exposición a un único segmento de mercado.

En conclusión, tras analizar la entrevista con Rocío Osborne, se clarificó como la gran fortaleza del grupo no reside únicamente en sus marcas o en su dimensión internacional, sino en la arquitectura institucional que ha construido para proteger la continuidad. La apuesta por el gobierno corporativo, la separación entre familia y gestión, la planificación rigurosa de la sucesión y la formación activa de accionistas jóvenes son algunos de los factores que explican su llegada a la sexta generación.

| Empresa | Gen. | Profesionalización | Sucesión | Internacionalizar | Acción social |
|---------------|------|---|---|--|--|
| PERSÁN | 2 ° | Consejo con asesores externos alineados con los valores familiares | No hay protocolo formal aún | Exportan a más de 50 países. | Fundación Persán: centrada en la integración laboral de personas en situación de vulnerabilidad |
| ITURRI | 3 ° | consejo familiar + consejo asesor | Protocolo formal; prácticas para la siguiente generación; comité de legado (3 seniors no familiares) | Presencia en +20 países | Fundación ITURRI alineada con su propósito central: proteger a las personas en contextos críticos y contribuir al bien común |
| MIGASA | 3 ° | No tienen consejo externo, pero sí asesores para decisiones relevantes | Decálogo para incorporación de familiares; formación obligatoria de 4-6 meses; no es obligación | Exportación a más de 120 países. | Prioriza la acción social relacionada con el apoyo al sector agrícola andaluz y colaboración con bancos de alimentos para colectivos vulnerables |
| GRUPO MAS | 1 ° | Estructura con 3 órganos: consejo administración, consejo de familia, consejo directivo; permiten tomar decisiones profesionales sin que los conflictos familiares interfieran. | Protocolo formal de sucesión; Periodo de prácticas obligatorio como proceso de merecimiento y preparación | Mantiene enfoque local; mentalidad abierta para crecer/diversificar | Fundación MAS centrada en la inclusión social, formación laboral y desarrollo local, con especial atención a Andalucía |
| GRUPO OSBORNE | 6° | Separación estricta entre propiedad y gestión; familiares no integrados en plantilla (salvo excepciones puntuales) | Proceso institucionalizado con reglas claras y transiciones planificadas | Vocación exportadora histórica; peso internacional relevante y presencia propia en mercados clave mediante filiales y equipos locales. | Fundación creada en 2016 con doble foco: preservación y difusión del patrimonio histórico y programas de formación e inserción laboral para jóvenes en riesgo de exclusión |

Tabla 6: Resumen de las entrevistas. Elaboración Propia.

5. Resultados y síntesis de la casuística analizada

El análisis conjunto del estudio de campo y del estudio de casos permite identificar una serie de patrones consistentes en torno a los principales retos de la empresa familiar en el contexto andaluz. La comparación entre la literatura revisada y la evidencia empírica recogida muestra un elevado grado de coherencia, al tiempo que aporta matices relevantes sobre cómo estos retos se materializan en la práctica empresarial.

5.1 Profesionalización y Gobernanza

José Luis Álvarez (profesor de empresa familiar), señala: *“La continuidad de la empresa familiar no depende del apellido, sino de la preparación, la visión y el compromiso de sus miembros”*

La profesionalización aparece como el elemento que conecta todos los retos analizados a lo largo del trabajo. No se trata de sustituir a la familia por directivos externos, sino de ordenar la gestión mediante reglas claras, criterios objetivos y estructuras bien definidas. En esencia, profesionalizar significa la capacidad de la empresa de combinar su identidad familiar con una gestión eficiente y competitiva.

Además, la evidencia analizada confirma que sin este paso resulta difícil avanzar en otros ámbitos clave como la internacionalización o la sucesión generacional. Una empresa que no cuenta con procedimientos claros y órganos de gobierno sólidos difícilmente podrá crecer de forma sostenida o afrontar con estabilidad el relevo generacional. Por ello, la profesionalización no es un complemento, sino la base sobre la que puede construirse un desarrollo coherente y duradero.

En los casos analizados pudimos ver como el Grupo MAS muestra la complejidad de este desafío mediante una estructura de gobierno formada por tres órganos: el consejo

de administración, el consejo de familia y el consejo directivo. Esta organización permite diferenciar los temas emocionales y patrimoniales de las decisiones estratégicas y operativas. Así, cada área funciona con normas y responsabilidades propias, lo que ayuda a evitar que los conflictos familiares afecten a la gestión del negocio.

Por su parte organizaciones como ITURRI o MIGASA permiten concluir que la profesionalización es, ante todo, un compromiso con la meritocracia y el talento, de tal manera que en estos grupos la incorporación de talento externo no se entiende como una pérdida del control, sino como una manera de permanecer competitivo. Bajo esta premisa, la pertenencia a la familia deja de ser un privilegio para convertirse en una responsabilidad basada en el ejemplo y el rigor, tal como subraya también el caso de Persán.

La entrevista con Rocío Osborne aporta un matiz especialmente relevante, porque muestra cómo la gobernanza puede ser una decisión histórica y no únicamente una mejora progresiva. En Osborne se detecta un enfoque de largo plazo muy institucionalizado, con un fuerte peso de las normas internas y una preocupación constante por mantener criterios objetivos incluso cuando crece la complejidad familiar. Un ejemplo decisivo es la separación estricta entre familia y empleo, materializada en la decisión tomada en los años noventa de que los miembros familiares no formen parte de la plantilla como norma general. Esto responde a una lógica muy clara: cuando la familia crece y el accionariado se atomiza, mantener meritocracia real se vuelve extremadamente difícil si el acceso a la estructura laboral está condicionado por el parentesco. De hecho, la propia directiva remarcó que solo en casos muy excepcionales se ha permitido una incorporación familiar bajo régimen laboral estándar, precisamente para no romper el principio general y proteger la credibilidad interna.

En síntesis, las entrevistas revelan que estas empresas han superado el modelo tradicional en el que el fundador concentraba todas las decisiones. Hoy funcionan con sistemas más estructurados, indicadores de rendimiento y procesos definidos. Esto reduce la dependencia de una sola figura y obliga a los miembros de la familia a asumir su papel con mayor rigor estratégico. Los resultados muestran también que la profesionalización mejora la comunicación interna: al crear canales formales y

transparentes se reduce la incertidumbre, se facilita el trabajo de los profesionales externos y se refuerza la confianza del accionariado. Por tanto, puede concluirse que las empresas que cuentan con órganos de gobierno bien definidos demuestran mayor solidez ante situaciones de crisis. Consecuentemente, contar con reglas claras protege tanto al negocio como a la familia, evita que los conflictos personales dañen la empresa y que los problemas empresariales deterioren las relaciones familiares. En definitiva, lo que favorece el éxito de una empresa familiar no es el apellido, sino la capacidad de convertir el vínculo familiar en un compromiso profesional serio y respetado por toda la organización.

5.2 La internacionalización

Bill Gates señaló: *“La clave para tener éxito en los negocios está en saber en qué dirección va el mundo y procurar llegar ahí antes que nadie”*.

La consolidación de una estrategia de crecimiento en la empresa familiar no solo responde a la necesidad de mantener el control familiar, sino también a la búsqueda de continuidad en un entorno cada vez más competitivo (Fernández y Nieto, 2006).

El análisis de los casos estudiados muestra que la expansión internacional no se percibe como una ruptura con la identidad familiar, sino como una evolución natural para garantizar el crecimiento y diversificar riesgos en un contexto global.

Dentro del caso de estudio analizado, el Grupo ITURRI es el más claro ejemplo de internacionalización como estrategia de resiliencia. Para esta empresa, el crecimiento no fue una opción puntual, sino una necesidad operativa que le permitiera alcanzar el tamaño que su sector le exige.

El caso de MIGASA y el de Osborne muestran un matiz distinto, centrado en cómo una marca de origen fuerte puede convertirse en palanca para competir en mercados internacionales. En estos casos, la internacionalización no se presenta como una negación del arraigo, sino como una extensión de una identidad consolidada. En el caso

concreto Osborne se refuerza esta idea, ya que la propia historia del grupo está vinculada a una vocación exportadora desde los orígenes, lo que rompe el estereotipo de empresa familiar “local”. Además, Osborne ilustra que la internacionalización madura no depende solo de exportar, sino de construir presencia estructural mediante filiales y equipos locales. La existencia de una filial en Brasil orientada a desarrollar categorías con lógica local y una estructura consolidada en China con un equipo profesional muestra que la empresa ha evolucionado hacia un modelo internacional que requiere gestión, adaptación y conocimiento del entorno.

Los resultados sugieren que el principal desafío no reside en la decisión de salir, sino en la capacidad de adaptación cultural y el fortalecimiento de los modelos de gestión. La internacionalización exige delegar, y adoptar competencias directivas internacionales. Muchas empresas familiares quieren crecer fuera, pero pocas están dispuestas a transformarse internamente para sostener ese crecimiento.

5.3 Sucesión Generacional

La sucesión generacional es un reto clave para cualquier empresa familiar, como hemos visto tanto en la literatura como en los casos prácticos analizados. Los hallazgos de esta investigación permiten verificar el paso a modelos de "sucesión responsable", es decir, la sucesión deja de ser un hecho ocasional para ser un proceso estratégico.

El modelo de referencia en longevidad dentro de esta casuística es el Grupo Osborne, al encontrarse en la sexta generación. Este hecho constituye un indicador del éxito en institucionalizar el relevo, especialmente si se considera que el grupo convive con un accionariado altamente atomizado, con más de 360 accionistas. El caso Osborne demuestra que la continuidad no se logra solo con tradición, sino con la aceptación de un principio esencial: los derechos de propiedad deben separarse de los requisitos de gestión. En la práctica, esto se materializa en reglas claras y procesos ordenados. Rocío explicó que existen criterios explícitos para la presidencia, con normas de jubilación y una activación anticipada del relevo para evitar improvisación. Además, el

nombramiento se apoya en un procedimiento transparente donde los candidatos presentan su candidatura y se legitiman por respaldo accionarial. De esta manera, este modelo reduce el conflicto porque transforma la sucesión en un proceso racional, el liderazgo se gana por preparación y legitimidad, no por jerarquía familiar informal.

Así mismo, el Grupo MAS reitera este mensaje, al no entender la llegada de la siguiente generación como un derecho de nacimiento, sino como una oportunidad que depende de la experiencia y de la capacidad de cada uno para hacer el trabajo. Mediante los periodos de prácticas y formación, que se hace desde las raíces del propio negocio, se asegura que el sucesor no solamente herede un cargo, sino que entienda la realidad de cómo hay que gestionar el negocio. De la misma forma, ITURRI S.A ha aportado una tipología innovadora para reparar la subjetividad familiar mediante un "Comité de Legado", un órgano externo que evalúa a los herederos de forma neutral, asegurando que el mando pase a manos de quienes tienen la capacidad técnica de liderar, protegiendo así el futuro de la compañía por encima del apellido.

Al contrastar estos casos con el estudio de campo, se observa que la gestión del talento es hoy un reto inseparable de la sucesión. Las empresas analizadas coinciden con la visión de los estudios de las consultoras analizados en varios ámbitos. Por ejemplo, al señalar que la meritocracia es el único principio capaz de mantener la armonía interna (KPMG (2024)). Cuando la organización percibe que los puestos de responsabilidad se ocupan por valía y no por parentesco, se fortalece la legitimidad de la familia ante los empleados no familiares. En casos como MIGASA u Osborne, esta exigencia se traduce en un nivel de preparación a menudo superior al del personal externo, garantizando que el talento familiar esté plenamente alineado con la cultura y los valores de la organización.

En conclusión, establecer un plan sucesorio con antelación permite que el cambio de mando sea un proceso racional y no un conflicto de sentimientos. Poner las reglas por escrito antes de que surjan las tensiones evita errores basados en el favoritismo. Una empresa familiar demuestra verdadera sensatez cuando entiende que proteger el legado no significa garantizar cargos por apellido, sino asegurar que los puestos de responsabilidad estén ocupados por las personas más capacitadas. La continuidad no

depende únicamente de mantener el nombre familiar, sino de preservar la calidad de la gestión y la solidez del proyecto, de modo que pueda mantenerse viable y competitivo en el tiempo, independientemente de quién lo dirija en cada etapa.

5.4 El compromiso con la sociedad

El análisis conjunto nos permite definir el compromiso hacia la sociedad como una variable esencial que conecta con coherencia todos los aspectos del modelo de empresa familiar. Tal como ya se predecía en el marco teórico, la visión a largo plazo no es una simple declaración de intenciones, sino el reflejo de la preocupación por la sostenibilidad del medio. En los casos estudiados, sobre la responsabilidad social, esta es un elemento importante que afecta directamente a la estabilidad del negocio. El estudio de campo permite indicar que este compromiso tiene su origen en un gran arraigo local.

Empresas como Persán y el Grupo MAS han sabido canalizar esta vocación a través de sus fundaciones, institucionalizando la acción social para que responda a una estrategia clara y no a decisiones improvisadas.

La Fundación MAS, por ejemplo, muestra esta responsabilidad mediante la formación en oficios tradicionales (como carnicero o pescadero), con el objetivo de no perder el conocimiento técnico local.

Por su parte, la Fundación Persán demuestra cómo la empresa actúa como un ciudadano comprometido, enfocando su labor en la integración y la formación profesional.

Asimismo, este compromiso social actúa como un potente vehículo de cohesión interna y gestión del talento.

Además, la Fundación Osborne, creada en 2016, se construye sobre dos fines que reflejan de manera coherente el ADN del grupo. Por un lado, preserva y difunde el patrimonio histórico, impulsando su conservación, digitalización y divulgación, lo cual protege la memoria institucional y refuerza la identidad cultural de una empresa con siglos de trayectoria. Por otro lado, desarrolla programas de formación e inserción laboral dirigidos a jóvenes en riesgo de exclusión. Además, la fundación despliega

iniciativas solidarias en municipios rurales y colabora con ayuntamientos, lo que refuerza el vínculo entre empresa, territorio y comunidad.

Como se ha observado en las entrevistas, la labor de las fundaciones ayuda a alinear al personal externo con los valores de la familia y sirve como espacio de aprendizaje para las nuevas generaciones. Al involucrar a los sucesores en proyectos sociales, se les transmite que el éxito empresarial está unido al bienestar de la comunidad, reforzando su sentido de pertenencia.

Por todo esto, el compromiso social es lo que otorga un propósito superior a la estructura profesional de la empresa familiar. En un mercado competitivo, la capacidad de generar un impacto positivo se convierte en una ventaja basada en la reputación. En resumen, la responsabilidad social no es un gasto, sino una inversión en el legado; es la manera en que la familia devuelve a su entorno parte de lo recibido, garantizando que su proyecto sea respetado y valorado por las próximas generaciones.

5.5 Otros retos estratégicos: Digitalización, talento y adaptación cultural

A pesar de los factores principales de análisis ya estudiados en las entrevistas se han podido detectar una serie de obstáculos cotidianos de la empresa familiar andaluza: la dificultad de adaptar estructuras tradicionales a un ritmo tecnológico y laboral que hoy resulta arrollador.

Uno de los hallazgos más relevantes es que la transformación digital no es conocida como un reto estrictamente técnico sino cultural. Los directivos entrevistados coinciden en afirmar que incorporar herramientas o automatizar procesos es la parte fácil; lo difícil es modificar hábitos de gestión y estilos de mando consolidados. Como se ha podido observar, la apertura por parte de la dirección a las nuevas generaciones y, por tanto, a los motores del cambio, es un principio básico para dirigir con éxito el proceso de digitalización y existe el miedo de que la cúpula familiar demasiado enganchada a modelos clásicos de mando impida que la innovación no sea más que una inversión en máquinas, sino que se pueda transformar la mentalidad de la estrategia de las organizaciones.

Directamente ligado a lo anterior, la atracción y retención de talento cualificado surge como una preocupación constante. En un mercado globalizado, las empresas familiares andaluzas compiten con grandes multinacionales por los mismos perfiles profesionales. El reto aquí es doble: por un lado, convencer al profesional externo de que en una empresa familiar tendrá posibilidades reales de crecimiento basadas en el mérito; por otro, lograr que ese talento se alinee con los valores y la cultura de la familia. El estudio de campo sugiere que la clave para superar este obstáculo es la transparencia; cuando el profesional externo percibe que la empresa está profesionalizada y que las reglas son iguales para todos, el carácter familiar deja de verse como una barrera y pasa a ser un valor de estabilidad y cercanía.

Finalmente, ha surgido con fuerza el reto de la agilidad en la toma de decisiones. El estudio de campo apunta que la prudencia y el deseo de mantener el control, rasgos típicos del ADN familiar, pueden ralentizar decisiones clave en momentos de incertidumbre. En un entorno que exige rapidez, la estructura familiar debe aprender a delegar sin perder su esencia. La supervivencia en la economía actual no depende solo de tener un buen producto o un apellido reconocido, sino de la capacidad de la organización para ser flexible y responder con agilidad a las demandas del mercado.

En conclusión, estos retos demuestran que la empresa familiar es un organismo vivo en constante evolución. La digitalización y la gestión del talento son las pruebas de fuego para medir la verdadera flexibilidad de la cultura familiar. En definitiva, el mayor desafío interno no es la tecnología ni la competencia, sino la capacidad de la propia familia para cuestionar sus métodos tradicionales y evolucionar hacia una organización más abierta, ágil y atractiva para los profesionales del siglo XXI.

| | |
|--------------------------------|-----------------------|
| <u>Reto Estratégico</u> | <u>Impacto</u> |
|--------------------------------|-----------------------|

| | |
|---|--|
| <u>Profesionalización</u> | Equilibrio entre la identidad familiar y la eficiencia operativa. Importancia de neutralizar sesgos emocionales. |
| <u>Sucesión Generacional</u> | Hay que asegurar que el liderazgo se basa en la capacidad técnica. Protocolo de sucesión formal. El éxito está en separar la propiedad de la gestión. |
| <u>Internacionalización</u> | Resiliencia ante crisis locales y visión a largo plazo frente a resultados inmediatos. La marca de origen (Andalucía/España) es un activo potente para liderar mercados fuera. |
| <u>Compromiso Social</u> | Las fundaciones de las empresas familiares y su compromiso con la sociedad ayudan a que los sucesores aprendan valores antes de gestionar dinero. |
| <u>Otros retos (transformación digital y talento)</u> | Importancia a atraer talento externo (la gente asciende por valía, no por parentesco). |

Tabla 7: Resumen resultados de los retos estratégicos que afrontan las empresas familiares. Elaboración Propia.

6. Conclusiones y futuras líneas de investigación

El análisis realizado a lo largo de este trabajo permite observar que la empresa familiar se enfrenta a una serie de retos estratégicos que condicionan su continuidad y su capacidad de adaptación en un entorno económico cada vez más complejo. Entre ellos, la profesionalización de la gestión, la sucesión generacional, la internacionalización y el compromiso con la sociedad aparecen como ámbitos especialmente relevantes en los casos analizados.

Los resultados sugieren que la profesionalización ocupa un papel central, no solo por su impacto en la organización interna de la empresa, sino también porque facilita una mejor respuesta ante el resto de los desafíos estudiados. La existencia de estructuras de gobierno más sólidas, la incorporación de criterios meritocráticos y la apertura a perfiles externos cuando resulta necesario contribuyen a reforzar la estabilidad y la capacidad de adaptación de la empresa familiar.

En relación con la sucesión generacional, el trabajo pone de manifiesto la importancia de anticipar este proceso y de abordarlo de forma planificada. La evidencia recogida apunta a que la continuidad no depende únicamente del vínculo familiar, sino también de la preparación del relevo, de la claridad en los criterios de elección y de la existencia de mecanismos que reduzcan la improvisación y el conflicto.

Por su parte, la internacionalización se presenta en los casos estudiados como una vía de crecimiento, diversificación y fortalecimiento empresarial. No obstante, el trabajo no permite afirmar que exista un único modelo de expansión válido para todas las empresas familiares, sino que muestra cómo cada proceso depende del sector, del tamaño, de los recursos disponibles y de la visión estratégica de cada organización.

Asimismo, el compromiso con la sociedad aparece como un rasgo especialmente significativo en las empresas analizadas. Más allá de su dimensión reputacional, este compromiso contribuye a reforzar la cohesión interna, la vinculación con el entorno y la propia identidad de la empresa familiar.

En conjunto, este trabajo aporta una aproximación cualitativa y contextualizada al estudio de la empresa familiar andaluza, combinando revisión teórica y análisis empírico a partir de cinco casos concretos. Su principal aportación reside en mostrar cómo estos retos no actúan de forma aislada, sino interrelacionada, y cómo su gestión depende en gran medida de la capacidad de cada empresa para equilibrar tradición, adaptación y visión de largo plazo.

No obstante, el estudio presenta también algunas limitaciones. El número de casos analizados es reducido, el ámbito geográfico se circunscribe al entorno andaluz y la información procede de perfiles directivos concretos, por lo que las conclusiones deben interpretarse con cautela y no como afirmaciones generalizables al conjunto de las empresas familiares.

A partir de ello, futuras líneas de investigación podrían ampliar la muestra, incorporar empresas familiares de otros territorios, comparar distintos sectores de actividad o incluir la perspectiva de miembros de distintas generaciones familiares. Todo ello permitiría profundizar aún más en la comprensión de los factores que influyen en la continuidad y evolución de este tipo de empresas.

En conjunto, este trabajo ofrece una aproximación cualitativa y contextualizada a los principales desafíos de la empresa familiar andaluza. Su principal aportación consiste en mostrar que profesionalización, sucesión, internacionalización y compromiso con la sociedad no actúan de forma aislada, sino interrelacionada. No obstante, el estudio presenta también limitaciones derivadas del número de casos analizados, de su concentración geográfica y del hecho de apoyarse en la visión de perfiles directivos concretos. A partir de ello, futuras investigaciones podrían ampliar la muestra, incorporar empresas de otros territorios o comparar distintos sectores para profundizar en los factores que influyen en la continuidad y evolución de la empresa familiar.

7. Declaración de uso de herramientas de inteligencia artificial

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, Ana Iturri Crespo estudiante de E2 Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Desafíos de las empresas familiares en una economía globalizada", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

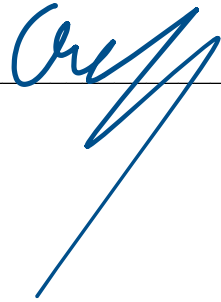
1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente

de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 20/03/2026

Firma: _____

A handwritten signature in blue ink, consisting of a cursive 'O' followed by several loops and a long diagonal stroke extending downwards and to the right.

8. Bibliografía

- Agencia Tributaria. (2021). *Requisitos y condiciones para que resulte de aplicación la exención (Impuesto sobre el Patrimonio)*. Ministerio de Hacienda, Gobierno de España. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/patrimonio-2021/capitulo-2-cuestiones-generales/exenciones/exenciones-generales-articulo-4/participaciones-determinadas-entidades/requisitos-condiciones-que-resulte-aplicacion-exencion.html>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Asociación Valenciana de Empresarios & Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. (2018). *Cuaderno 01: Profesionalización de la empresa familiar*. https://www.ave.org.es/wp-content/uploads/2018/03/Cuaderno-01-CEFUV_2018-Profesionalizaci%C3%B3n.pdf
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2018). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 31(1), 10–31. <https://doi.org/10.1177/0894486518777712>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm

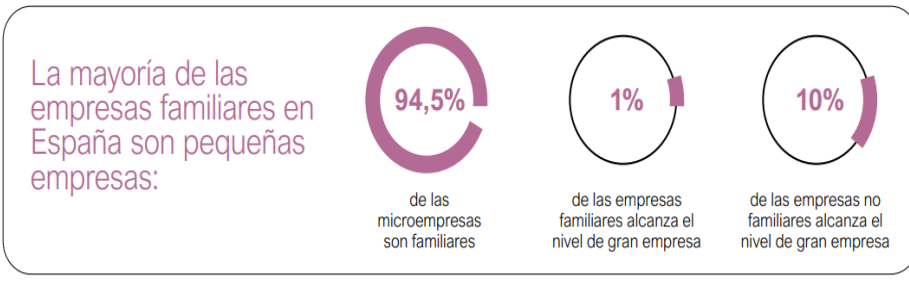
- performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Deloitte. (2018, 20 de abril). *La empresa familiar y su adaptación al entorno global*. <https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/research/empresa-familiar-adaptacion-entorno-global.html>
 - Deloitte. (2024). *2024 family enterprise survey: Considerations for family businesses—from one generation to the next*.
<https://www.deloitte.com/us/en/services/deloitte-private/articles/family-business-next-generation-insights.html>
 - Deloitte. (s. f.). *The thriving family enterprise*.
<https://www.deloitte.com/global/en/services/deloitte-private/collections/the-thriving-family-enterprise.html>
 - European Commission. (2009). *Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies: Final report of the Expert Group*.
 - Family Firm Institute. (2022). *Global data points*. <https://www.ffi.org>
 - Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
 - Gallo, M. A. (1995). *La empresa familiar: Dinámica, equilibrio y consolidación*. Instituto de Estudios Económicos.
<https://application.unisima.net/Z32UNI3/2025-A/124245/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf>
 - Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151–167. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x>
 - Harvard Business Review. (2022, julio). *Succession planning in family businesses: Building resilience for the next generation*.
<https://hbr.org/2022/07/succession-planning-in-family-businesses>
 - Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (s. f.). *Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía*.
<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/>

- Instituto de la Empresa Familiar. (2020, 14 de enero). *Qué es una empresa familiar*. <https://www.iefamiliar.com/que-es-una-empresa-familiar/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2023). *Las empresas familiares muestran optimismo en ventas y empleo, pero advierten sobre desafíos regulatorios y barreras para impulsar la innovación*. <https://www.iefamiliar.com/noticia/las-empresas-familiares-muestran-optimismo-en-ventas-y-empleo-pero-advierten-sobre-desafios-regulatorios-y-barreras-para-impulsar-la-innovacion/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2025). *La empresa familiar en España 2025*. <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/relevancia-y-superviviencia-de-la-empresa-familiar-la-empresa-familiar-en-espana-en-2025/>
- Instituto de la Empresa Familiar, & McKinsey & Company. (2025). *El futuro de la empresa familiar: Sus retos y contribución diferencial*. <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/el-futuro-de-la-empresa-familiar-sus-retos-y-contribucion-diferencial/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. <https://www.ine.es>
- IESE Business School. (s. f.). *Cátedra de Empresa Familiar*. <https://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/catedras/empresa-familiar/>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.001>
- KPMG. (2024). *Legado de las empresas familiares: Preservando el pasado y construyendo el futuro*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2024/09/Legado%20de%20las%20Empresas%20Familiares-%20Resumen%20ejecutivo%20SAC%20Espa%C3%B1ol.pdf>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., & Camacho, A. D. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Pontificia Universidad Católica de Valencia, Universidad de Extremadura, Universidad Abat Oliba CEU, & Universitat de València. (2020). *Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Informe STEP España 2020*. <https://www.uv.es/catempresaf/STEP/Informe%20STEP%202020%20Espa%C3%B1a%20Report%2BSpain%2BSTEP%2Bproject.pdf>
- PwC. (2023, 21 de agosto). *PwC's 11th Global Family Business Survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>
- Real Academia Española. (s. f.). *Globalización*. En *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed., versión electrónica). <https://dle.rae.es/globalización>
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Universitat de València. (s. f.). *Proyecto STEP*. <https://www.uv.es/catedra-empresa-familiar/es/investigacion/proyecto-step.html>
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)

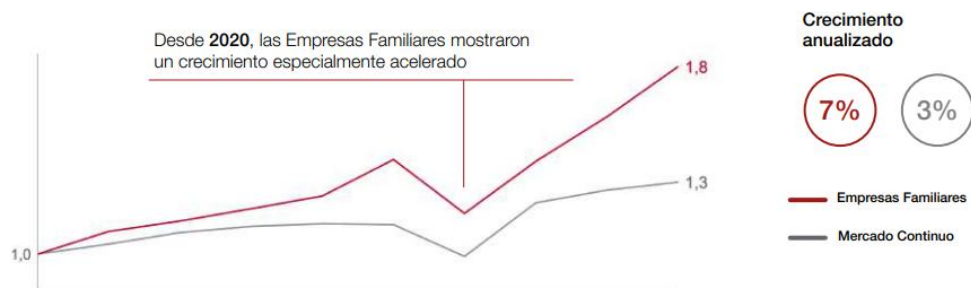
ANEXO I: Dimensión de Empresas

Dimensión y estructura



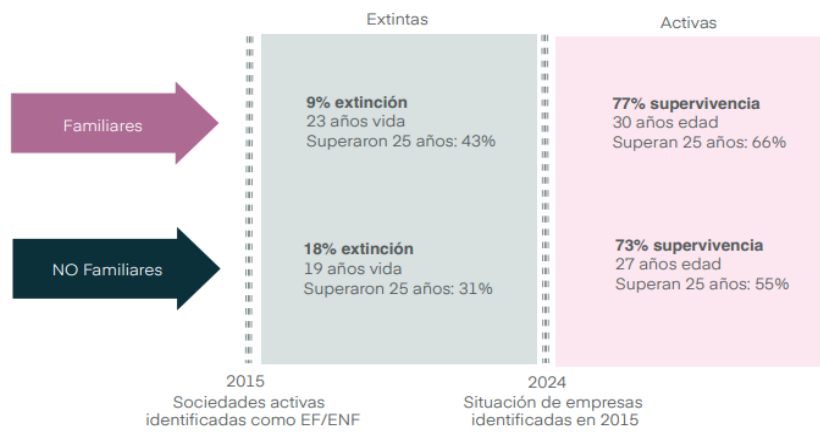
FUENTE: Informe ADEFAM

ANEXO II: Crecimiento del valor generado para la economía. Índice 2014-2023



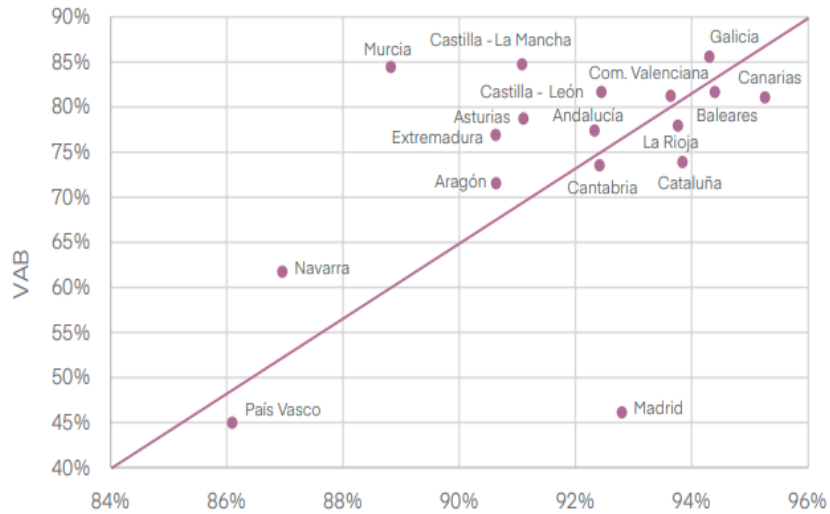
FUENTE: Informe McKinsey: El futuro de la empresa familiar

ANEXO III: Supervivencia de EF Y ENF



FUENTE: Informe ADEFAM

ANEXO IV: Relación entre el peso de las EF y su aportación al VAB por CCAA.



FUENTE: Informe instituto de la empresa familiar y su red de Cátedras (ADEFAM)

ANEXO V: Glosario de términos

Mercado continuo: Índice o referencia del conjunto de grandes empresas cotizadas en España que se utiliza en este trabajo como término de comparación.

Criterios meritocráticos: Conjunto de reglas y medidas que determinan que la asignación de puestos, responsabilidades y oportunidades dentro de una organización se base en el mérito y la competencia.

Gobernanza corporativa familiar: Conjunto de órganos, reglas y protocolos (como consejo de familia, consejo de administración o protocolos de sucesión) que regulan la toma de decisiones y equilibran intereses familiares y empresariales.

Arraigo territorial: Conexión profunda de la empresa con la región donde opera, reflejada en la identidad corporativa, las relaciones con la comunidad y la consideración de la responsabilidad social como parte de su estrategia.

Legitimidad interna: Percepción de justicia y transparencia dentro de la organización, que fortalece la confianza, el compromiso y la cohesión entre familiares y empleados.

Socioemotional wealth (SEW): Conjunto de beneficios no económicos que la familia propietaria obtiene de la empresa, como el control, la identidad, la reputación, el legado o la continuidad generacional.

Modelo de los tres círculos: Modelo teórico que representa la empresa familiar como la intersección de tres sistemas: familia, propiedad y empresa.

Consejo de familia: Órgano de gobierno destinado a tratar los asuntos relativos a la familia empresaria y su relación con la empresa.

Consejo asesor: Órgano formado por expertos o profesionales que orientan estratégicamente a la empresa sin asumir necesariamente funciones ejecutivas.

Consejo de administración: Órgano responsable de supervisar la dirección estratégica de la empresa y velar por su buen gobierno.

Meritocracia: Principio según el cual el acceso a puestos y responsabilidades debe basarse en la capacidad, el mérito y la preparación, y no en el parentesco.

Atomización del accionariado: Situación en la que la propiedad de la empresa está repartida entre muchos accionistas, lo que puede dificultar la cohesión y la toma de decisiones.

Stakeholders: Personas o colectivos que se ven afectados por la actividad de la empresa o influyen en ella, como empleados, clientes, proveedores, comunidad, accionistas o administraciones.

Entrevista semiestructurada: Técnica de recogida de información basada en un guion flexible que permite combinar preguntas preparadas con la exploración de respuestas abiertas.

Mercado doméstico: Mercado interno o nacional en el que una empresa desarrolla su actividad principal.

