



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**GOBIERNO CORPORATIVO Y SUCESIÓN  
EN LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA:  
CLAVES PARA LA CONTINUIDAD Y  
SOSTENIBILIDAD EN EL MARCO ESG**

Autor: Celia Gilmartín Curto  
Director: Laura Gismera Tierno

MADRID | Marzo 2026

## RESUMEN

La empresa familiar ocupa un papel central en la economía española, tanto por su peso en el tejido empresarial como por su contribución al empleo y a la generación de valor. Sin embargo, la mayoría de estas organizaciones no consigue llegar a la segunda generación. El presente Trabajo de Fin de Grado analiza el papel del gobierno corporativo y familiar como mecanismo estructurador del proceso sucesorio, examinando en qué medida la formalización de estos instrumentos contribuye a garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar española a lo largo del tiempo.

Los resultados permiten matizar algunas de las concepciones clásicas del proceso sucesorio, identificando una asimetría entre la salida del predecesor y la entrada del sucesor, y estableciendo una distinción conceptual entre profesionalización e institucionalización con implicaciones relevantes para la investigación en empresa familiar. El análisis arroja también luz sobre los roles diferenciados del consejo de administración y el consejo de familia en el relevo, sobre las condiciones que determinan la eficacia real del protocolo familiar, y sobre el vínculo entre gobierno corporativo y compromiso ESG a través de la convicción de la familia propietaria. En conjunto, los resultados apuntan a que el fracaso sucesorio no es problema de personas sino de estructuras, y que la institucionalización del gobierno antes del relevo determina si la transición puede gestionarse de forma deliberada o queda expuesta a las dinámicas del momento.

**Palabras clave:** empresa familiar, gobierno corporativo, sucesión, institucionalización, profesionalización, protocolo familiar, consejo de administración, consejo de familia, ESG, continuidad.

## **ABSTRACT**

Family firms play a central role in the Spanish economy, both in terms of their weight in the business fabric and their contribution to employment and value creation. However, the majority of these companies fail to reach the second generation. This Bachelor's Thesis analyses the role of corporate and family governance as a structuring mechanism for the succession process, examining the extent to which the formalisation of these instruments contributes to ensuring the continuity and sustainability of Spanish family firms over time.

The findings allow for the refinement of some of the classical assumptions about the succession process, identifying an asymmetry between the predecessor's exit and the successor's entry, and establishing a conceptual distinction between professionalisation and institutionalisation with the relevant implications for family firms research. The analysis also sheds light on the differentiated roles of the board of directors and the family council in the succession process, on the conditions that determine the real effectiveness of the family protocol, and on the relationship between corporate governance and ESG commitment through the conviction of the owning family. Overall, the findings suggest that succession failure is not a problem of individuals but of structures, and the institutionalisation of governance prior to the transition determines whether the process can be managed deliberately or remains exposed to the dynamics of the moment.

**Keywords:** family firms, corporate governance, succession, institutionalisation, professionalisation, family protocol, board of directors, family council, ESG, continuity.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1. Objetivos del trabajo .....	5
1.2. Justificación y contextualización del tema .....	6
1.3. Metodología.....	7
1.4. Estructura.....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. La empresa familiar en España</b> .....	<b>10</b>
2.1.1. <i>Definición, características y tipología</i> .....	10
2.1.2. <i>Evolución de la empresa familiar en España y panorama actual</i> .....	15
2.1.3. <i>Principales problemas y retos actuales</i> .....	18
<b>2.2. La sucesión en la empresa familiar</b> .....	<b>22</b>
2.2.1. <i>El proceso de sucesión</i> .....	22
2.2.2. <i>Causas del fracaso en la sucesión</i> .....	25
2.2.3. <i>La falta de profesionalización como barrera</i> .....	27
<b>2.3. El Gobierno Corporativo y Familiar</b> .....	<b>28</b>
2.3.1. <i>Concepto, estructura y órganos de gobierno en la empresa familiar</i> .....	28
2.3.1.1. Órganos de gobierno corporativo .....	29
2.3.1.2. Órganos de gobierno familiar .....	33
2.3.2. <i>El papel del gobierno corporativo y familiar en el proceso sucesorio</i> .....	35
2.3.3. <i>Impacto del buen gobierno en las dimensiones Ambiental y Social</i> .....	36
<b>3. ANÁLISIS EMPÍRICO. RELEVANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA</b> .....	<b>40</b>
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>47</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>51</b>
<b>6. ANEXOS</b> .....	<b>55</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Objetivos del trabajo

Solo el 30% de las empresas familiares en España logra superar el primer relevo generacional, apenas un 15% alcanza la tercera generación y tan solo el 5% consigue llegar a la cuarta (Gallo, 1998; IEF y McKinsey, 2025). Detrás de estas estadísticas no subyace exclusivamente un problema de rendimiento empresarial, sino, en gran medida, una deficiencia en materia de gobierno corporativo: la falta de instrumentos formales que permitan planificar el relevo generacional, diferenciar los ámbitos de familia, propiedad y gestión, y garantizar la pervivencia del proyecto empresarial más allá de su fundador.

El objetivo general del estudio consiste en analizar el papel del gobierno corporativo y familiar en la empresa familiar española, prestando especial atención a su función como mecanismo estructurador del proceso sucesorio. Se pretende comprender en qué medida la formalización de estas estructuras contribuye a garantizar la continuidad, la profesionalización y la sostenibilidad de la empresa familiar a lo largo del tiempo.

Para alcanzar este objetivo general, el trabajo se articula en torno a una serie de objetivos específicos que van acotando progresivamente el ámbito de estudio. En primer lugar, se analiza la realidad socioeconómica de la empresa familiar en España, a fin de comprender su peso dentro del tejido empresarial y las particularidades que derivan de la superposición de los subsistemas de familia, propiedad y empresa (Tagiuri y Davis, 1996).

En segundo lugar, se busca identificar los principales retos asociados a la sucesión generacional, atendiendo a aquellos factores que con mayor frecuencia dificultan la continuidad intergeneracional: la ausencia de planificación sucesoria —detectada en el 72% de las empresas familiares españolas (Escribá-Esteve et al., 2019)—, la concentración del liderazgo en la generación fundadora o la emergencia de conflictos en el seno de la familia empresaria.

En tercer lugar, se examina el papel que desempeñan los órganos de gobierno corporativo en la gestión de estos desafíos, analizando cómo instrumentos como el consejo de administración, el consejo de familia o el protocolo familiar contribuyen a delimitar los ámbitos de propiedad, gestión y familia, y a reducir los riesgos asociados a la transición generacional. Complementariamente, se examina la influencia de los

criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), evaluando en qué medida su incorporación puede reforzar los valores familiares, mejorar la legitimidad de la organización y favorecer la continuidad intergeneracional. En este sentido, la mitad de las empresas familiares se percibe con capacidad para liderar las prácticas sostenibles (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2025), lo que convierte al buen gobierno en un factor determinante tanto para la cohesión interna como para la reputación externa.

Finalmente, a través de un análisis empírico de carácter cualitativo, se contrasta el marco teórico sobre gobierno corporativo y sucesión con la realidad observada, analizando el grado de implantación de estos mecanismos en empresas familiares españolas desde la perspectiva de consejeros que participan activamente en sus órganos de gobierno. Dicho enfoque permite identificar buenas prácticas, factores críticos de éxito y las principales barreras que, en la práctica, dificultan la articulación de un gobierno corporativo efectivo en contextos sucesorios.

## **1.2. Justificación y contextualización del tema**

Las empresas familiares constituyen uno de los pilares fundamentales de la economía española, tanto por su importancia en términos de volumen como por su impacto en el empleo, la cohesión territorial y la creación de valor sostenible. Su relevancia queda patente al observar que, en la actualidad, aproximadamente el 92,4% de las sociedades mercantiles españolas son empresas familiares, lo que equivale a más de 1,1 millones de compañías que generan alrededor del 70% del empleo privado en España y aportan más de la mitad del Valor Añadido Bruto (VAB) del sector privado (Instituto de la Empresa Familiar [IEF], 2025). Este protagonismo trasciende la dimensión estrictamente económica y sitúa a la empresa familiar como un elemento clave para la estabilidad social y la sostenibilidad del tejido productivo nacional.

No obstante, la coexistencia de los ámbitos familiar, patrimonial y empresarial introduce dinámicas específicas en la toma de decisiones y en la distribución del poder dentro de la organización, susceptibles de generar tensiones si no se establecen mecanismos adecuados de coordinación y control. Entre los distintos desafíos asociados a esta estructura, el proceso de sucesión se configura como uno de los momentos más críticos en el ciclo de vida de la empresa familiar y, al mismo tiempo, como la mayor

oportunidad para asegurar la continuidad generacional del proyecto empresarial. Pese a su trascendencia, la falta de previsión sigue siendo una constante, dado que apenas el 28% de las empresas familiares españolas declara contar con un plan formal de sucesión (Escribá-Esteve et al., 2019), lo que evidencia que el problema no es solo estratégico, sino también cultural y organizativo.

Ante este escenario, el gobierno corporativo adquiere una relevancia central como instrumento para equilibrar intereses, profesionalizar la gestión y garantizar una transición generacional sostenible en el tiempo sin renunciar a la identidad ni a los valores familiares. En este sentido, el buen gobierno no debe entenderse como un conjunto de restricciones impuestas desde el exterior, sino como una condición necesaria para que la empresa familiar pueda desarrollar todo su potencial de forma ordenada y duradera.

A ello se suma la creciente relevancia de los criterios ESG, que están redefiniendo las exigencias del entorno en materia de transparencia, responsabilidad y sostenibilidad. Las empresas familiares con alto rendimiento integran cada vez más estos criterios en su estrategia, lo que se refleja en su presencia destacada en los principales rankings de sostenibilidad y responsabilidad corporativa (IEF y McKinsey, 2025). La planificación de la sucesión deja así de ser un asunto estrictamente privado para convertirse en una cuestión con implicaciones económicas y sociales.

Por todo ello, el presente TFG encuentra su justificación en la necesidad de analizar en profundidad la intersección entre sucesión, gobierno corporativo y criterios ESG en la empresa familiar. Dada la trascendencia de la continuidad de estas organizaciones para la economía española, resulta fundamental examinar cómo la articulación de un marco de gobierno corporativo sólido puede actuar como catalizador de un relevo generacional exitoso, garantizando no solo la supervivencia del legado familiar, sino también su adaptación y sostenibilidad a largo plazo.

### **1.3. Metodología**

Este trabajo aborda una problemática cuya comprensión exige ir más allá de indicadores numéricos y estadísticos. Por ello, se adopta un enfoque cualitativo, entendido como aquel que trata de identificar la naturaleza profunda de los fenómenos sociales, su estructura dinámica y aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martínez, 2006). Este enfoque resulta el más adecuado para el objeto de

estudio, dado que el gobierno corporativo y la sucesión en la empresa familiar son fenómenos complejos, condicionados por dinámicas relacionales, culturales y organizacionales que no se agotan en su dimensión cuantificable y que exigen una aproximación interpretativa a partir de datos esencialmente subjetivos (Molano de la Roche et al., 2021) capaz de recoger la riqueza y particularidad de cada contexto organizativo.

En cuanto al razonamiento empleado, el trabajo sigue un método deductivo: se parte de un marco teórico consolidado sobre la empresa familiar española, el proceso de sucesión y el gobierno corporativo, para, a partir de él, analizar e interpretar la evidencia empírica disponible. En la investigación cualitativa de corte deductivo, los marcos conceptuales elaborados por la academia constituyen el punto de partida desde el que se interpretan tanto la evidencia documental como los testimonios recogidos (Azungah, 2018), sin pretender generar nueva teoría de forma inductiva, sino aplicar y contrastar los marcos existentes en el contexto específico de la empresa familiar española.

Las técnicas de investigación empleadas son dos y presentan un carácter complementario. Por un lado, se ha llevado a cabo una revisión y análisis de literatura académica e informes sectoriales, que incluye artículos doctrinales especializados en empresa familiar, relevo generacional, gobierno corporativo y criterios ESG, así como informes recientes de instituciones de referencia como el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), PricewaterhouseCoopers (PwC) o McKinsey & Company (McKinsey). Por otro, se han realizado cinco entrevistas semiestructuradas a perfiles con experiencia directa en órganos de gobierno de empresas familiares españolas. La elección de la entrevista como técnica de investigación primaria responde a su capacidad para “describir grupos sociales y escenas culturales mediante la recolección de la vivencia de las experiencias de las personas implicadas en un grupo u organización, con el fin de captar cómo definen su propia realidad y los constructos con los que organizan su mundo” (González-Vega et al., 2022).

En concreto, la entrevista semiestructurada permite mantener un guion de temas predefinido preservando al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para profundizar en aquellas cuestiones que emergen de manera espontánea en el diálogo. Esta modalidad ofrece mayor cercanía y flexibilidad que la entrevista estructurada, posibilitando que los

entrevistados expresen sus experiencias sin verse constreñidos por categorías rígidas (Vargas, 2012) aunque mantiene un mayor grado de orientación que la entrevista no estructurada (González-Vega et al., 2022). La información obtenida se analiza de forma cualitativa, identificando patrones y valoraciones que permiten contrastar y enriquecer los planteamientos del marco teórico.

En cuanto a los criterios de selección de fuentes, se han priorizado publicaciones académicas especializadas en empresa familiar, gobierno corporativo y sostenibilidad empresarial, dando preferencia a trabajos recientes salvo en aquellos casos en que las referencias clásicas resultan imprescindibles para comprender la evolución del campo, como ocurre con las aportaciones de Tagiuri y Davis (1996), Gersick et al. (1997, 1999) o Gallo (1995, 1998, 2016). La selección de informes institucionales se ha orientado hacia organismos de reconocido prestigio en el sector, y los entrevistados han sido elegidos en función de su experiencia efectiva en órganos de gobierno de empresas familiares españolas, con el propósito de recoger perspectivas informadas desde el interior de los organismos que esta investigación analiza.

El trabajo presenta, no obstante, algunas limitaciones metodológicas que conviene señalar. El número reducido de entrevistas no permite extraer conclusiones generalizables al conjunto de la empresa familiar española; las perspectivas recogidas tienen un valor ilustrativo e interpretativo, pero no representativo en términos estadísticos, limitación inherente a los estudios cualitativos de alcance acotado (Molano de la Roche et al., 2021). Asimismo, la muestra presenta una composición de género desequilibrada —cuatro mujeres y un hombre—, lo que podría introducir un sesgo en la percepción de determinadas dinámicas de gobierno y sucesión, dado que la experiencia y la posición de hombres y mujeres en los órganos de gobierno de la empresa familiar no son necesariamente equivalentes. No obstante, como se verá en el análisis empírico, las respuestas obtenidas no parecen verse condicionadas de forma significativa por el género de los entrevistados. Los informes sectoriales utilizados, a su vez, pueden presentar ciertos sesgos institucionales en sus planteamientos, por lo que sus datos se han contrastado con la literatura académica siempre que ha sido posible. Por último, la naturaleza deductiva del trabajo implica que el análisis está orientado por los marcos teóricos previos, lo que puede limitar la identificación de fenómenos emergentes que no estén contemplados en la literatura de referencia.

## **1.4. Estructura**

El presente TFG se articula en torno a tres bloques diferenciados que avanzan de manera progresiva desde el plano conceptual hasta el análisis de la realidad empresarial. El primero de ellos, el marco teórico, desarrolla los fundamentos sobre los que se sostiene la investigación y se organiza a su vez en tres apartados. El primero examina la empresa familiar en España: su delimitación conceptual, las tipologías propuestas por la literatura, su evolución histórica y su peso actual en el tejido productivo del país, así como los principales retos a los que se enfrenta en la actualidad. El segundo aborda el proceso de sucesión generacional, identificando sus fases, las causas más frecuentes de fracaso y el papel de la profesionalización como condición necesaria para garantizar la continuidad. El tercero se centra en el gobierno corporativo y familiar, analizando sus principales órganos, su función específica en el proceso sucesorio y el impacto que un gobierno sólido puede tener en las dimensiones ambiental y social de la organización a través de la integración de los criterios ESG.

El segundo bloque constituye el núcleo empírico del trabajo y contrasta los planteamientos teóricos con la experiencia de consejeros que participan activamente en órganos de gobierno de empresas familiares españolas y perfiles académicos especializados en empresa familiar, con el fin de identificar buenas prácticas, factores críticos de éxito y las principales barreras que, en la práctica, dificultan la articulación de un gobierno corporativo efectivo en el contexto del relevo generacional. El trabajo se cierra con un apartado de conclusiones que sintetiza los principales hallazgos de la investigación y da respuesta a los objetivos planteados en la introducción.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La empresa familiar en España**

#### *2.1.1. Definición, características y tipología*

La delimitación conceptual de la empresa familiar presenta una notable complejidad, debido a la heterogeneidad de realidades empresariales que engloba. Bajo esta denominación conviven desde pequeñas y medianas empresas de carácter local hasta grandes multinacionales que cotizan en mercados financieros (IEF, 2025), lo que dificulta la formulación de una definición única y universalmente aceptada.

Desde una perspectiva lingüística, la Real Academia Española (RAE) define la empresa familiar como una “empresa, normalmente de pequeña o mediana dimensión, cuyo control pertenece al mismo núcleo familiar” (RAE, s.f.). Si bien esta definición ofrece una aproximación inicial al concepto, su enfoque se limita al control formal, resultando insuficiente para reflejar la complejidad estructural, organizativa y relacional que caracteriza a este tipo de organizaciones.

Una definición más completa es la propuesta por Gomero (2000, citado en De Juan, 2021), quien considera empresa familiar:

Todas las sociedades y empresas individuales que desarrollen actividades económicas, industriales o de producción de bienes y servicios, o que administren y gestionen participaciones directas o indirectas en sociedades que realizan tales actividades, siempre que estén participadas de manera significativa por un grupo familiar que actúa con vocación de continuidad bajo una unidad de decisión y dirección, y en las que al menos un miembro del grupo familiar interviene de manera efectiva en la gestión de la empresa, ostentando capacidad de decisión sobre los aspectos más relevantes que conciernen a la sociedad familiar.

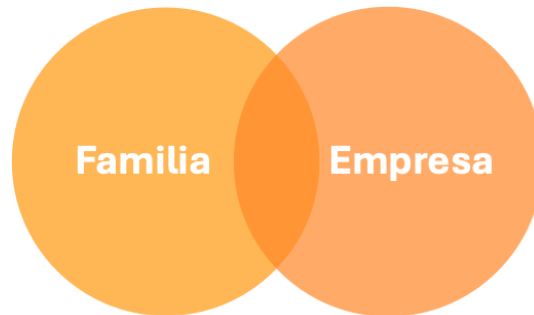
El autor añade que se considera participación significativa cuando un miembro de la familia ostenta directa o indirectamente al menos un 5 % del capital social y, de manera conjunta, el grupo familiar mantiene una participación mínima del 20 %.

No obstante, más allá de las definiciones formales basadas en la estructura de propiedad o en la participación familiar en la gestión, la literatura académica ha subrayado la necesidad de comprender la empresa familiar como un sistema complejo en el que interactúan simultáneamente dimensiones empresariales, familiares y patrimoniales, generando dinámicas particulares de gobierno, toma de decisiones y resolución de conflictos que no se observan en empresas de naturaleza no familiar.

En este contexto, el Modelo de los Tres Círculos, desarrollado por John A. Davis y Renato Tagiuri en la Harvard Business School en 1978 (formalizado en la tesis doctoral de Davis en 1982 y publicado en *Family Business Review* en 1996), constituye el marco de análisis más influyente para comprender la naturaleza compleja de la empresa familiar. Superando el enfoque bidimensional previo, limitado a la interacción familia-empresa, el modelo incorpora la propiedad como tercer subsistema interdependiente.

Figura 1. *Representación del modelo de los dos círculos.*

### Modelo de los Dos Círculos

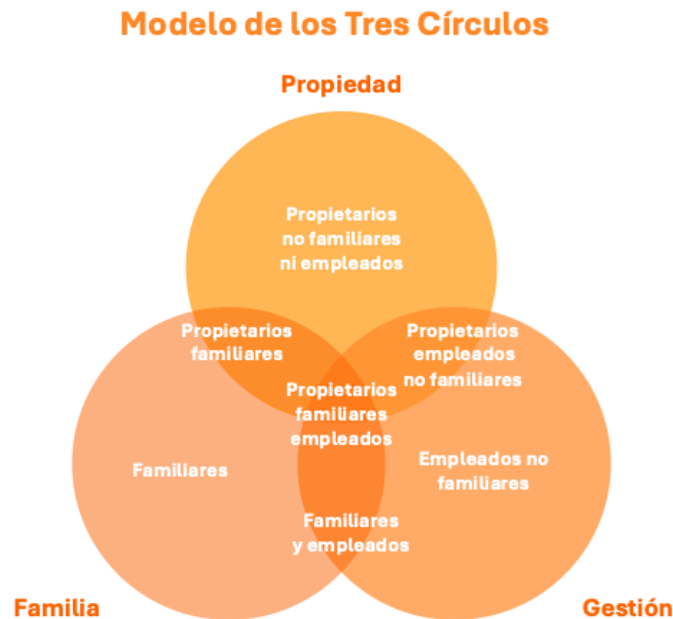


*Fuente: elaboración propia*

El modelo concibe la empresa familiar como la superposición de tres subsistemas: la familia, la propiedad, y la gestión, cuya intersección genera una pluralidad de roles y expectativas. Como consecuencia de esta superposición, un mismo individuo puede desempeñar simultáneamente hasta tres roles: como familiar, orientado principalmente por el bienestar y la unidad de la familia; como propietario, interesado en la rentabilidad de su inversión; y como directivo, responsable de la eficacia operativa de la organización (Tagiuri y Davis, 1996).

Su representación gráfica adopta la forma de un diagrama de Venn del que emergen siete sectores que clasifican a los individuos según su pertenencia a uno, dos o los tres subsistemas simultáneamente.

Figura 2. Representación del modelo de los tres círculos.



*Fuente: elaboración propia basada en el modelo de Davis y Tagiuri (1996)*

Sobre este modelo se han construido diversos enfoques teóricos posteriores, entre los que destacan el Modelo Evolutivo Tridimensional (Gersick et al., 1997), que incorpora la dimensión temporal; el Modelo de los Tres Círculos y la Corbata (Neubauer y Lank, 1998), que integra la dimensión relacional de las interacciones entre los subsistemas, o el Modelo de los Cinco Círculos (Amat, 2004), que introduce la profesionalización y la sucesión como ejes transversales. No obstante, todos ellos parten del planteamiento original de Tagiuri y Davis (1996), lo que refuerza su centralidad como marco teórico de referencia. El propio Davis (2018) señala al respecto que los modelos posteriores tienden a ser más complejos y a perder eficiencia analítica respecto al modelo original.

En lo que respecta a la tipología de empresas familiares, su clasificación resulta igualmente compleja, tanto por la ausencia de una definición unívoca como a por la diversidad de realidades organizativas existentes. A efectos del objeto de estudio de este TFG, resulta especialmente pertinente la clasificación propuesta por Guillén y Escribá-Esteve (2021), ya que pone el foco en las estructuras de gobierno y en el grado de profesionalización organizativa, aspectos particularmente relevantes para el análisis de los procesos de sucesión. Los autores identifican tres tipologías en función de variables

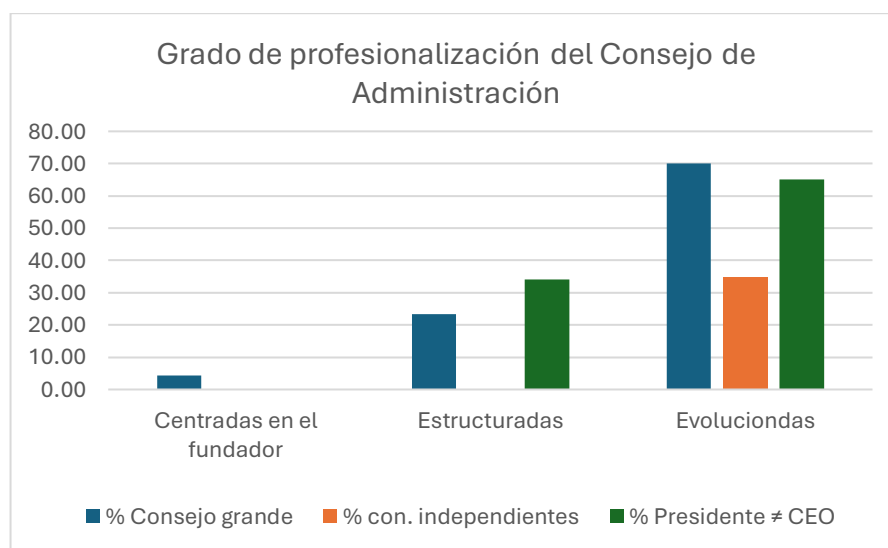
relacionadas con la propiedad, la implicación familiar y el nivel de formalización de los órganos de gobierno.

En primer lugar, las *empresas centradas en el fundador*, que representan el 41,3% de la muestra, se caracterizan por una baja complejidad organizativa y una fuerte concentración del poder en la figura del fundador o CEO. En este tipo de organizaciones, la propiedad suele estar altamente concentrada, los órganos de gobierno formales son inexistentes o meramente simbólicos (Guillén y Escribá-Esteve, 2021).

En segundo término, las *empresas estructuradas*, que también suponen el 41,3% de la muestra, presentan un nivel intermedio de complejidad: han comenzado a formalizar sus mecanismos de gobierno mediante la creación de consejos de administración de reducido tamaño, la propiedad se encuentra más dispersa —reflejo de la incorporación de las generaciones sucesivas— y la familia mantiene una elevada implicación en la gestión, aunque con apoyo de asesores externos (Guillén y Escribá-Esteve, 2021).

Por último, las *empresas evolucionadas* representan el 17,4% de la muestra, y cuentan con estructuras de gobierno más complejas y un mayor grado de profesionalización: sus consejos de administración son más amplios, incluyen consejeros independientes y existe una clara separación entre propiedad y gestión (Guillén y Escribá-Esteve, 2021).

Figura 3. *Grado de profesionalización del Consejo de Administración.*



*Fuente: elaboración propia basada en Guillén y Escribá-Esteve (2021).*

Los resultados del estudio evidencian que, a mayor complejidad organizativa y estructuración del gobierno corporativo, más sofisticadas son las estrategias desarrolladas por la empresa familiar. Asimismo, los autores subrayan que estas tipologías no responden necesariamente a una evolución secuencial, lo que refuerza la idea de que la profesionalización y el buen gobierno no dependen únicamente del paso del tiempo, sino de decisiones conscientes en materia de gobernanza (Guillén y Escribá-Esteve, 2021). Sin embargo, esta clasificación requiere una lectura crítica a la luz los objetivos de este trabajo. Si el 82,6% de las empresas familiares se encuadra en las dos primeras tipologías —las de menor sofisticación en gobierno—, ello sugiere que la mayoría del tejido empresarial familiar español afronta los procesos de sucesión sin disponer de los mecanismos formales que la literatura identifica como necesarios para garantizar su éxito. La tipología no debe entenderse, por tanto, solo como una herramienta descriptiva, sino como un reflejo de que el problema del relevo generacional está estructuralmente asociado a un déficit de gobernanza que afecta a la mayoría, y no a una minoría, de estas organizaciones. Esta constatación justifica que el análisis de los órganos de gobierno que se desarrolla en el apartado 2.3 no sea un ejercicio meramente teórico, sino una respuesta directa a la realidad del tejido empresarial español.

#### *2.1.2. Evolución de la empresa familiar en España y panorama actual*

La empresa familiar desempeñó un papel esencial en la modernización económica española, especialmente desde el siglo XIX, en un contexto de industrialización y escasez de capital externo. Su desarrollo, no obstante, se vio condicionado por los acontecimientos políticos del siglo XX, en particular por la Guerra Civil (1936-1939) y la posterior etapa de autarquía, que configuraron un entorno económico cerrado y dependiente de la tecnología extranjera. Pese a ello, la capacidad de adaptación de estas organizaciones fue notable, fundándose el 45% de las grandes empresas familiares existentes en la actualidad con anterioridad a dicho conflicto bélico (Fernández y Puig, 2009).

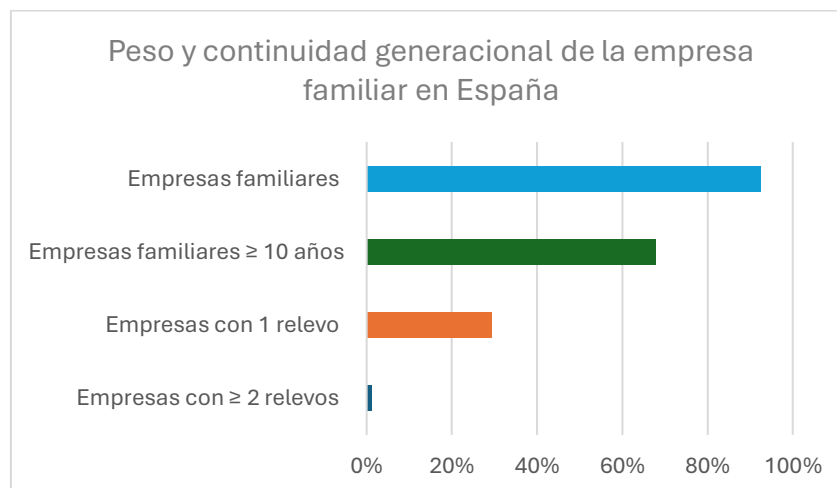
El Plan de Estabilización de 1959 supuso un punto de inflexión al abrir gradualmente la economía española al exterior (Fernández y Puig, 2009), y la integración de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 favoreció una nueva etapa de expansión

internacional, pasando el país de ser históricamente receptor de capital a situarse entre los diez mayores exportadores de inversión a nivel mundial (Fernández y Puig, 2009).

Este proceso de apertura no estuvo exento de dificultades. Las empresas familiares mostraron dificultades para adaptarse al ritmo de concentración sectorial, reduciendo su peso relativo del 40% al 23% entre 1972 y 1992 (Gallo et al., 1995). Asimismo, su presencia bursátil retrocedió significativamente durante la crisis económica de la década de los años noventa, aunque aquellas que superaron ese periodo lograron reducir la brecha de internacionalización respecto a las no familiares e incrementar su actividad exportadora (Galve y Salas, 2003).

En la actualidad, las empresas familiares representan el 92,4% del total de las empresas existentes en España, y aquellas con una antigüedad igual o superior a diez años constituyen el 67,8% del tejido empresarial del país. No obstante, únicamente el 29,3% ha logrado superar al menos un relevo generacional, alcanzando una antigüedad mínima de veinticinco años, lo que evidencia las dificultades asociadas a la continuidad intergeneracional (IEF, 2025).

Figura 4. *Peso y continuidad generacional de la empresa familiar en España.*



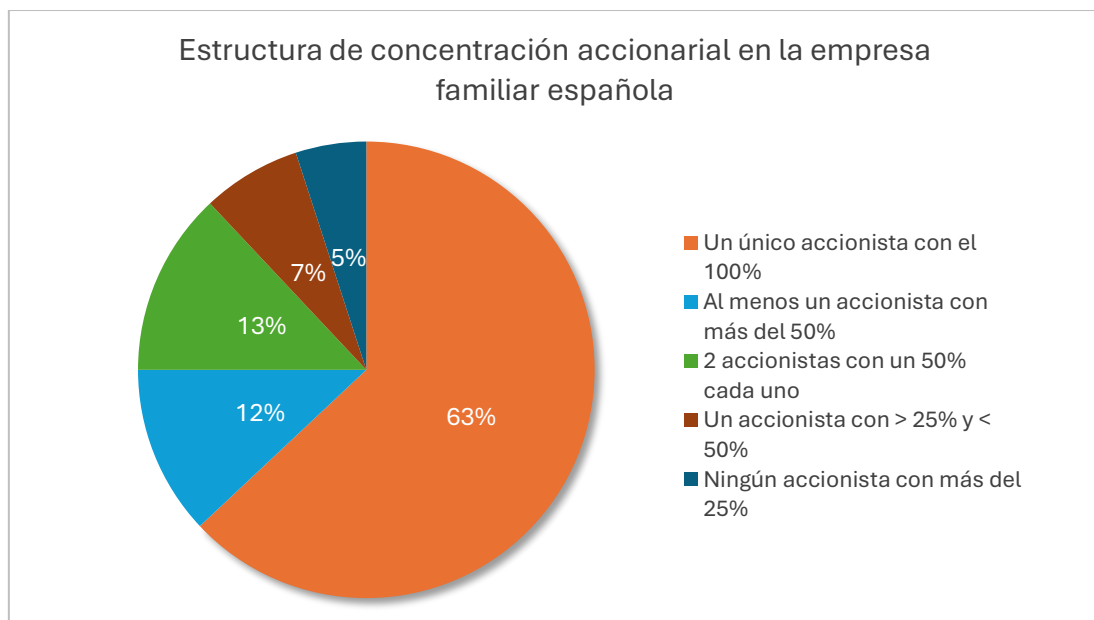
Fuente: elaboración propia basada en los datos publicados por el IEF (2025).

Desde una perspectiva económica, estas organizaciones concentran el 70,6% del empleo privado —en torno a 10,2 millones puestos de trabajo— y generan el 57,8% del VAB, superando los 560.000 millones de euros anuales (IEF, 2025). Su contribución al crecimiento también resulta destacable: registran un crecimiento anualizado del VAB del 7% frente al 3% observado en las empresas del Mercado Continuo (IEF y McKinsey,

2025). No obstante, su peso relativo disminuye progresivamente a medida que aumenta la dimensión de las organizaciones: representan el 94,5% de las microempresas, el 87,9% de las pequeñas y el 72,4% de las medianas, mientras que en el caso de las grandes compañías este porcentaje desciende al 52,8% (IEF, 2025).

La limitada dimensión de este tipo de organizaciones, unida a la concentración accionarial —el 63% de las empresas familiares cuentan con un único propietario— limita en ocasiones la profesionalización de los órganos de gobierno y la apertura a capital externo (IEF, 2025).

Figura 5. Estructura de concentración accionarial en la empresa familiar española.



Fuente: elaboración propia basada en los datos publicados por el IEF (2025).

Desde el punto de vista territorial, la presencia de la empresa familiar varía según se analicen cifras absolutas o su peso relativo sobre el tejido empresarial. En términos absolutos, se concentra principalmente en las comunidades autónomas con mayor actividad económica: La Comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía. En términos relativos, en cambio, destacan territorios donde el modelo familiar resulta prácticamente hegemónico. Lideran las Islas Canarias, seguidas de las Islas Baleares, Galicia, Castilla la Mancha y la Comunidad Valenciana (IEF, 2025).

En el plano sectorial, la actividad se concentra en sectores tradicionales de baja o media intensidad tecnológica, como la construcción, el comercio al por menor y la hostelería, donde su presencia supera el 95%. Por el contrario, apenas alcanza el 4,5% en

sectores de alta tecnología, frente al 6,9% registrado por empresas no familiares (IEF, 2025). Con el objetivo de revertir esta brecha, la transformación digital y la adopción de inteligencia artificial generativa se han convertido en prioridades para recuperar ventaja competitiva (PwC, 2025).

Pese a estas limitaciones, la empresa familiar española destaca por su resiliencia. Entre 2015 y 2024, el 77% de estas organizaciones permaneció activo, frente al 73,1% de las no familiares, alcanzando una edad media de 30 años (IEF, 2025). Esta capacidad de supervivencia se confirma a escala global: las 500 mayores empresas familiares del mundo crecen casi al doble de la tasa de las economías avanzadas (Robertsson et al., 2023), y en España, multinacionales como Inditex (puesto 51) y Mercadona (puesto 54) lideran este ranking, demostrando que el modelo familiar es capaz de alcanzar la máxima escala internacional (Robertsson et al., 2023).

### *2.1.3. Principales problemas y retos actuales*

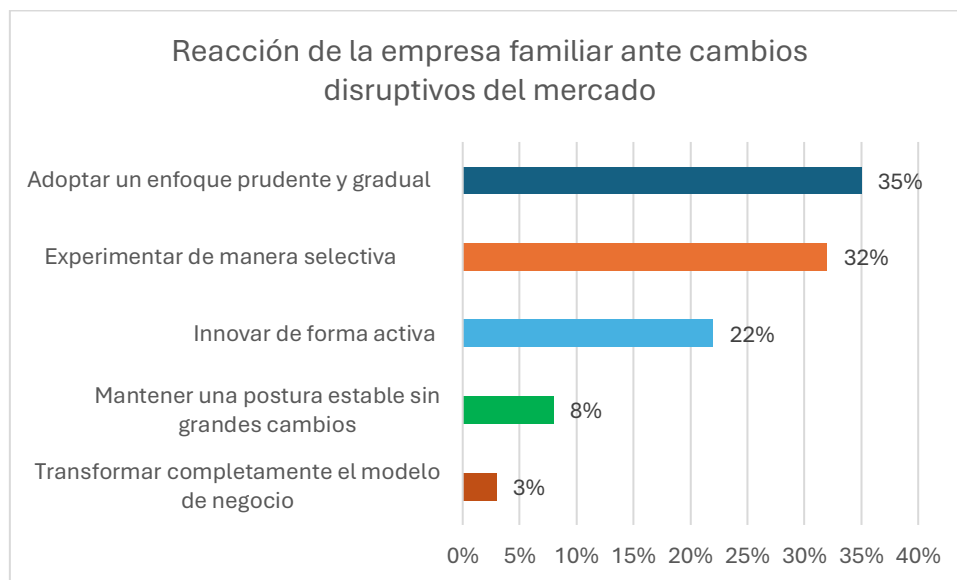
El panorama descrito evidencia un modelo de extraordinaria relevancia económica y social, caracterizado por su solidez financiera y su resiliencia en contextos de crisis. No obstante, su sostenibilidad a medio y largo plazo dependerá de su capacidad para afrontar una serie de desafíos que condicionan su competitividad y continuidad. Estos pueden agruparse en cuatro grandes ámbitos: dimensión empresarial, productividad y crecimiento; transformación digital y gestión del talento; internacionalización, sostenibilidad y marco regulatorio; y sucesión y gobernanza.

#### *I. Dimensión empresarial, productividad y crecimiento*

Uno de los rasgos característicos de la empresa familiar española es su reducida dimensión media, lo que dificulta el aprovechamiento de economías de escala. En el contexto europeo, las empresas familiares registran un 33% menos de ingresos que sus equivalentes en Estados Unidos (IEF y McKinsey, 2025), lo que refleja limitaciones estructurales en la capacidad de expansión de estas organizaciones. A ello se le suma una creciente presión sobre los márgenes derivada de alteraciones en la cadena de valor. En particular, los costes energéticos han incrementado un 60% en España, frente a un alza del 14% en Estados Unidos y una reducción del 10% en China, lo que compromete su competitividad (IEF y McKinsey, 2025).

En este entorno de incertidumbre, se observa una deceleración generalizada del crecimiento empresarial. Según la 12.<sup>a</sup> Encuesta de Empresas Familiares de PwC, únicamente el 25% de las empresas a nivel mundial alcanzó crecimientos de dos dígitos en 2025, frente al 43% registrado en 2023, situándose a niveles similares a los observados durante la pandemia (PwC, 2025). Este contexto refuerza la tendencia de la empresa familiar a priorizar la estabilidad del negocio, coherente con su enfoque histórico hacia la prudencia y la preservación del legado (PwC, 2025). De acuerdo con la misma encuesta, solo el 22% de las empresas afirma innovar de forma activa ante cambios estructurales del mercado, mientras que apenas un 3% declara estar dispuesto a reinventar completamente su modelo de negocio (PwC, 2025).

Figura 6. *Reacción de la empresa familiar ante cambios disruptivos del mercado.*



*Fuente: elaboración propia basada en los datos publicados por PwC (2025).*

## II. Transformación digital y gestión del talento

En los últimos años se ha experimentado una aceleración tecnológica sin precedentes, impulsada por la digitalización de procesos y, más recientemente, por el desarrollo de la inteligencia artificial generativa, que está redefiniendo los modelos de negocio, las cadenas de valor y los sistemas de toma de decisiones. Aunque la transformación digital se ha convertido una prioridad estratégica para una parte significativa de empresas familiares, el ritmo de los avances tecnológicos supera la capacidad de adaptación de muchas de estas organizaciones (PwC, 2025). A pesar del creciente interés por incorporar soluciones digitales, el 49 % de las empresas familiares aún no contempla su utilización

en sus operaciones, mientras que solo un 7% se encuentra en una fase piloto inicial (Juárez y Gambino, 2024). Esta baja implementación se explica tanto por el volumen de inversión requerido como por el perfil conservador que caracteriza al modelo de empresa familiar. A ello se le añade que la inversión de España en I+D equivale al 0,3 % del PIB, frente al 1,2 % de la media europea y el 2,3 % de Estados Unidos (IEF y McKinsey, 2025), lo que limita la capacidad de innovación del tejido productivo.

En paralelo, las nuevas formas de trabajo y la evolución de las expectativas de los empleados en términos de propósito, desarrollo profesional y conciliación están alterando las dinámicas tradicionales de atracción y retención del talento. En la empresa familiar, estas exigencias pueden colisionar con estructuras organizativas más jerárquicas o con concepciones de gestión marcadas por la continuidad del modelo fundacional (IEF y McKinsey, 2025). Esta situación se ve agravada por factores demográficos como el envejecimiento de la población y la concentración de profesionales cualificados en grandes núcleos urbanos como Madrid y Barcelona, lo que resulta especialmente desafiante para aquellas empresas familiares que mantienen sus centros productivos en territorios periféricos o con menor densidad empresarial (IEF y McKinsey, 2025).

### III. Internacionalización, sostenibilidad y marco regulatorio

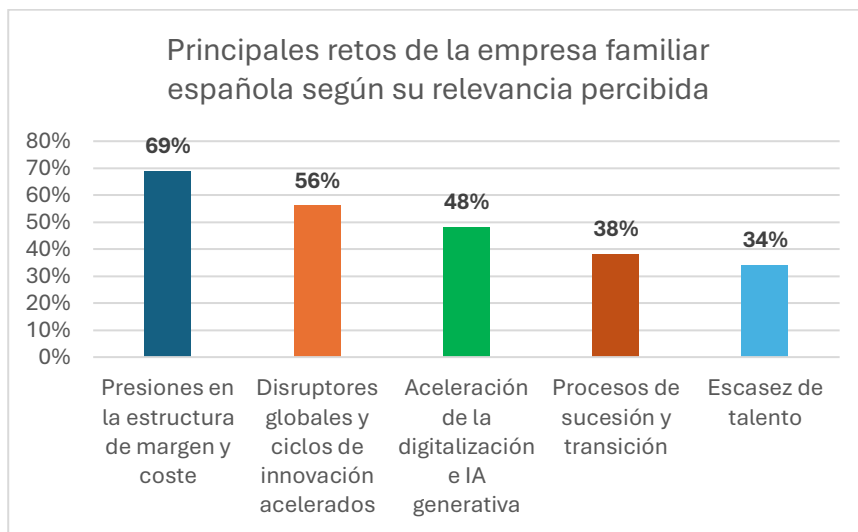
La creciente apertura comercial de la economía europea expone a las empresas familiares a una mayor vulnerabilidad ante disrupciones globales. La Unión Europea presenta un grado de apertura un 30% superior al de Estados Unidos y un 70% mayor que el de China, lo que intensifica la dependencia de cadenas de valor globales y la vulnerabilidad ante disrupciones externas (IEF y McKinsey, 2025). A ello se le suma un entorno regulatorio especialmente exigente, con hasta 2,5 veces más regulación que Estados Unidos, lo que limita la capacidad de escala de las empresas europeas (IEF y McKinsey, 2025).

En este contexto, la sostenibilidad ha dejado de ser una cuestión de mero cumplimiento normativo para convertirse en una ventaja competitiva diferencial. En España, el 17% de las empresas familiares ha alcanzado la neutralidad en emisiones de CO<sub>2</sub>, frente al 6 % de la media nacional, y aquellas que combinan objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad obtienen retornos anuales aproximadamente dos puntos porcentuales superiores a sus pares (IEF y McKinsey, 2025).

#### IV. Sucesión y gobernanza

La sucesión generacional es, con frecuencia, percibida como el reto definitorio de la empresa familiar. Sin embargo, según el estudio elaborado por el IEF y McKinsey (2025) sobre los ocho principales desafíos de la empresa familiar española, los procesos de sucesión y transición se sitúan en cuarta posición en el ranking de prioridades, por detrás de las presiones sobre márgenes y costes, los disruptores globales y la aceleración tecnológica, y solo el 38% de las empresas encuestadas los incluye entre sus tres primeros retos. Esta relativización no resta importancia al fenómeno, sino que lo sitúa en su justa dimensión: la sucesión no preocupa por igual a todas las empresas familiares, sino que su peso aumenta de forma notable con el avance generacional. Así, en las empresas de tercera y cuarta generación, el 73% de los encuestados la identifica como su principal desafío (IEF y McKinsey, 2025).

Figura 7. Principales retos de la empresa familiar española según su relevancia percibida.



Fuente: elaboración propia basada en los datos publicados por el IEF y McKinsey (2025).

En este sentido, la institucionalización de órganos de gobierno corporativo se revela como el principal instrumento para gestionar ordenadamente el relevo generacional. La incorporación de consejeros independientes, la formalización del protocolo familiar y la creación de estructuras específicas como el consejo de familia permiten separar los ámbitos de propiedad, gestión y familia, y establecer criterios objetivos para la identificación, formación y designación del sucesor. Lejos de suponer una pérdida de identidad o de control familiar, estas estructuras constituyen la condición necesaria para

que el legado pueda transferirse de generación en generación de forma ordenada y sostenible. Su implantación, sin embargo, sigue siendo minoritaria: solo el 30% de las empresas familiares a nivel mundial cuenta con un protocolo familiar formalizado (PwC, 2025), lo que evidencia que la brecha entre el reconocimiento del problema y la adopción de soluciones estructurales continúa siendo amplia.

El panorama descrito revela una paradoja que resulta difícil de pasar por alto: la empresa familiar española constituye un pilar estructural del tejido productivo, caracterizado por su resiliencia, capacidad generadora de empleo y predominio en su ámbito, pero la mayoría no logra superar la segunda generación. Esta aparente contradicción solo puede entenderse si se reconoce que la fortaleza propia de su fase fundacional lleva consigo una fragilidad estructural precisamente en el momento del relevo generacional. El siguiente apartado examina ese punto crítico: cuándo y por qué fracasa la sucesión, y qué rol desempeña la ausencia de estructuras formales de gobierno en ese fracaso.

## **2.2. La sucesión en la empresa familiar**

### *2.2.1. El proceso de sucesión*

La sucesión constituye uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la empresa familiar a lo largo de su ciclo de vida, y, en consecuencia, uno de los ámbitos más estudiados por la literatura académica. En términos generales, puede definirse como:

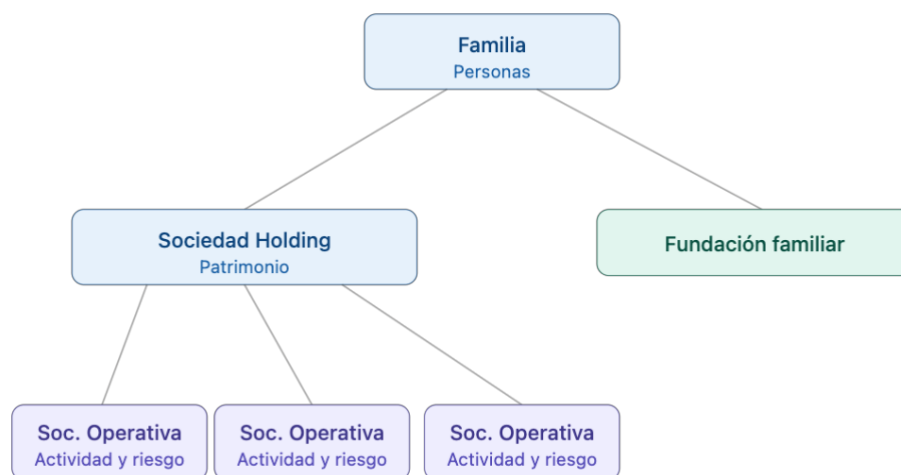
El conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia. (Guinjoan y Llauradó, 2000)

Desde esta perspectiva, el proceso sucesorio no puede reducirse a la mera sustitución de una persona por otra en la dirección de la empresa, sino que engloba múltiples actuaciones que afectan tanto a distintas áreas de la organización como a las dinámicas propias de la familia empresaria (Gallo, 2016).

Un aspecto que con frecuencia se pasa por alto es la pluralidad de entidades jurídicas que puede integrar la empresa familiar. En su forma más desarrollada, el grupo familiar

puede estar compuesto por varias entidades diferenciadas: la sociedad holding, que centraliza la titularidad de las participaciones en las distintas filiales y actúa como instrumento de control y planificación patrimonial del conjunto (Piedra y Salamea, 2018); una o varias sociedades operativas en las que se desarrolla la actividad económica principal; y, en algunos casos, una fundación orientada a garantizar la estabilidad y continuidad del proyecto empresarial familiar con un horizonte que trasciende la lógica económica inmediata (Embid, 2022). Esta pluralidad de entidades introduce una complejidad adicional en el proceso sucesorio, puesto que el relevo no se produce de forma homogénea en todas las entidades ni exige las mismas competencias, y abordar la sucesión sin tener en cuenta esta diferenciación supone partir de una visión incompleta de la realidad organizativa de la empresa familiar.

Figura 8. *Estructura jurídica del grupo familiar*



*Fuente: elaboración propia basada en Piedra y Salamea (2018)*

La magnitud de este reto se evidencia al observar las tasas de supervivencia generacional. Como se ha señalado con anterioridad, únicamente una parte minoritaria de las empresas familiares logra culminar con éxito el primer relevo, y todavía menos superan una segunda o tercera transición. El discurso popular ha condensado esta realidad en la idea de que el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran. Sin embargo, este tipo de lecturas resultan excesivamente simplistas: el declive de la empresa rara vez responde a la incapacidad de las nuevas generaciones, sino principalmente a los errores cometidos por la generación fundadora durante la etapa final de su liderazgo (Gallo, 1998).

En esta línea, Gallo (1998) propone articular la sucesión a través de cuatro procesos complementarios, que deben desarrollarse de manera prácticamente simultánea:

- 1. Preparación de los sucesores:** este proceso no se inicia en el momento de la transición, sino mucho antes, estructurándose en distintas etapas: una fase temprana, orientada a fomentar el conocimiento y el vínculo afectivo con el proyecto empresarial; una fase de formación y adquisición de experiencia profesional fuera de la empresa; y una fase final de incorporación progresiva y asunción gradual de responsabilidades directivas (Gallo, 1998).
- 2. Desarrollo de la organización:** la estructura organizativa y los sistemas de dirección deben evolucionar en paralelo al proceso sucesorio, avanzando desde un diseño funcional y centralizado, habitualmente configurado a medida del fundador, hacia uno más descentralizado que permita la integración del nuevo liderazgo y de posibles directivos no familiares (Gallo, 1998).
- 3. Desarrollo de las relaciones familia-empresa:** con el avance generacional, la empresa transita habitualmente de un único propietario a un consorcio de hermanos o primos, lo que exige articular un nuevo marco que regule las interacciones, el flujo de información y los mecanismos de resolución de conflictos, en el que instrumentos como el protocolo familiar y los órganos de gobierno desempeñan un papel central (Gallo, 1998).
- 4. Jubilación y retirada del predecesor:** este proceso implica la preparación psicológica y operativa del líder saliente para ceder el poder ejecutivo, pudiendo asumir un nuevo rol de apoyo (por ejemplo, desde la presidencia del Consejo de Administración o mediante actividades filantrópicas), a fin de no convertirse en un obstáculo para la nueva dirección (Gallo, 1998).

Más allá de la planificación formal del relevo, la prolongación de la esperanza de vida y la mejora de las capacidades físicas y cognitivas en edades avanzadas han transformado de manera sustancial el escenario del relevo generacional. En la actualidad, el fundador de una empresa familiar rara vez abandona la organización de forma abrupta, sino que su voluntad de mantenerse activo propicia una convivencia sostenida con la segunda e incluso la tercera generación durante períodos prolongados (Gallo, 2016).

El éxito de esta convivencia generacional depende de la capacidad de los individuos para comprender y equilibrar dos dimensiones esenciales del liderazgo: la *potestas*, entendida como el poder formal y jurídico derivado de la titularidad de las acciones o del cargo que se ostenta en la estructura organizativa (Gallo, 2016); y la *auctoritas*, concebida como la autoridad moral y el saber profesional construido a partir de la competencia técnica y la experiencia (Gallo, 2016).

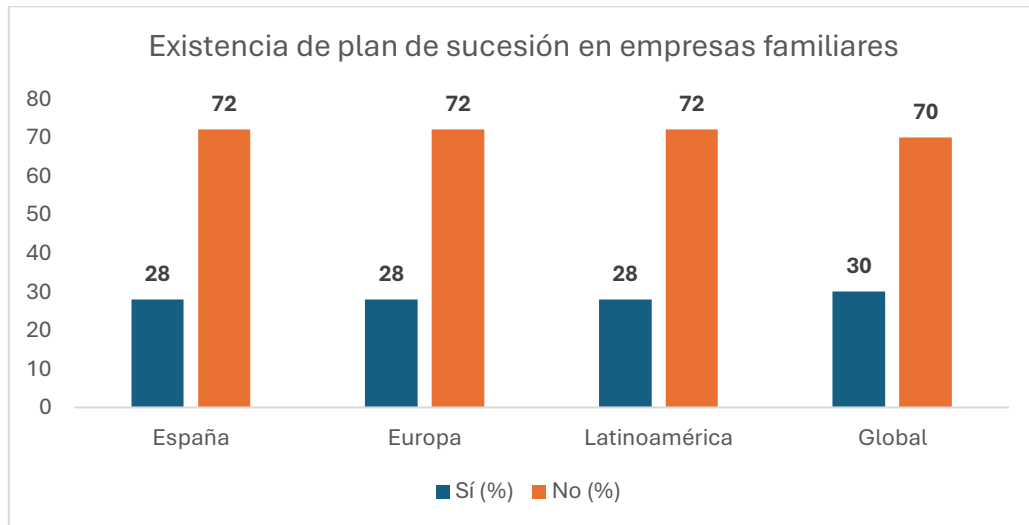
El principal riesgo surge cuando ambos planos se confunden: asumir que los derechos políticos inherentes a la propiedad (*potestas*) garantizan por sí mismos la capacidad para dirigir eficazmente la empresa (*auctoritas*) puede conducir a decisiones de liderazgo inadecuadas y comprometer la continuidad del proyecto empresarial. Por ello, una convivencia generacional armónica que asegure la continuidad transgeneracional exige una profesionalización rigurosa, en la que el ejercicio del poder se entienda como servicio al proyecto empresarial común (Gallo, 2016).

### 2.2.2. Causas del fracaso en la sucesión

El fracaso en la sucesión no responde a una causa única, sino a la confluencia de factores estructurales, estratégicos y personales que, si no se gestionan adecuadamente, amenazan la continuidad del negocio.

Una de las causas centrales es la maduración del negocio, que suele coincidir con el envejecimiento del fundador. Cuando transcurren dos o tres décadas desde la creación de la empresa sin que se hayan incorporado progresivamente directivos jóvenes, puede consolidarse una resistencia a revisar el modelo estratégico previo, motivada por aversión al riesgo, el desgaste del liderazgo o el apego a un modelo que en su momento resultó exitoso. Esta resistencia provoca que la siguiente generación asuma una organización debilitada y con menor capacidad de crecimiento y adaptación (Gallo, 1998). Esta situación se agrava con el retraso en la planificación del relevo. Muchos fundadores postergan imprudentemente la preparación de la sucesión (Gallo, 1998), y solo el 28% de las empresas familiares españolas dispone de un plan formal de sucesión, mientras que más del 70% de los líderes actuales reconoce no contar con uno (Escribá-Esteve et al., 2019), lo que refuerza la necesidad de abordar la sucesión como un proceso deliberado, estructurado y anticipado, evitando que el relevo se produzca de forma improvisada.

Figura 9. Existencia de un plan de sucesión en las empresas familiares.



Fuente: elaboración propia basada en Escribá-Esteve et al., (2019).

Otra causa frecuente de fracaso radica en la confusión entre los fines y reglas propios de la empresa y los de la familia. La empresa, como institución económica al servicio de la sociedad, debe guiarse por criterios de eficiencia y creación sostenible de valor, mientras que la familia se rige por principios de afecto y desarrollo personal de sus miembros. Cuando no se respetan estos ámbitos, subordinando la empresa a intereses familiares o ignorando las responsabilidades propias de la organización, se genera un desequilibrio que pone en riesgo tanto la cohesión familiar como la continuidad de la empresa (Gallo, 2016).

El relevo generacional puede verse igualmente comprometido por una preparación inadecuada del sucesor. Entre los errores más frecuentes se encuentran la sobreprotección, que limita el desarrollo de la autonomía y la capacidad para afrontar retos reales; la pretensión de reproducir el perfil del fundador, sin considerar que cada etapa empresarial demanda competencias y estilos de liderazgo distintos; y la sucesión impuesta, cuando se carga con responsabilidad a un familiar sin vocación ni aptitudes adecuadas (Corona, 2021). A ello se le suman los conflictos de intereses entre los miembros de la familia propietaria. Es frecuente que quienes trabajan activamente en la empresa prioricen la reinversión de beneficios con el fin de fortalecer el crecimiento, mientras que aquellos que no participan en la gestión prefieran la distribución de dividendos (Corona, 2021).

Por último, la falta de comunicación puede provocar que las nuevas generaciones desconozcan la realidad del negocio, dificultando su compromiso con el proyecto, mientras que la desarmonía familiar ha estado presente en numerosos casos de desaparición de empresas, lo que evidencia la importancia del diálogo y la cohesión interna. (Corona, 2021).

### *2.2.3. La falta de profesionalización como barrera*

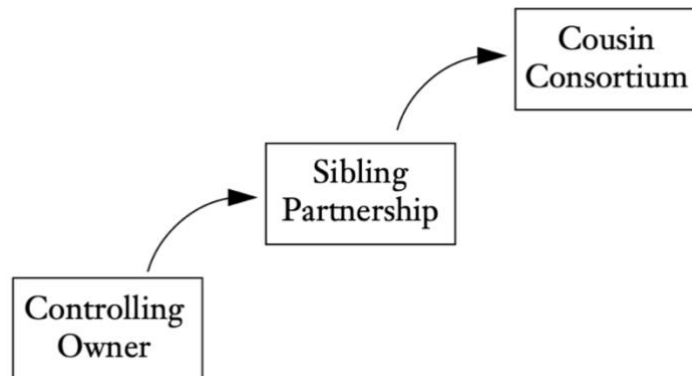
La gran mayoría de estas organizaciones en España son de pequeño o mediano tamaño, mientras que únicamente en torno a un 1% alcanza la dimensión de gran empresa (IEF, 2025). Esta predominancia de organizaciones de menor dimensión condiciona significativamente su nivel de institucionalización y el desarrollo de sistemas formales de gobierno corporativo.

Como se ha expuesto a partir de la tipología propuesta por Guillén y Escribá-Esteve (2021), una parte significativa de las empresas familiares presenta estructuras de gobierno poco desarrolladas y un alto grado de concentración del poder decisorio en la figura del fundador. En este tipo de organizaciones, los mecanismos formales de gobierno corporativo suelen ser escasos o inexistentes: la mayoría carece de consejo de administración y, cuando este existe, suele estar presidido por el propio director general sin consejeros independientes. Por el contrario, las empresas familiares con mayores niveles de profesionalización tienden a contar con consejos de administración formalmente constituidos, consejeros independientes y, en números casos, con asesores externos y órganos de gobernanza familiar, estructuras que favorecen procesos de sucesión más estructurados y menos conflictivos (Guillén y Escribá-Esteve, 2021).

Esta necesidad de profesionalización se intensifica a medida que la organización avanza en su desarrollo generacional. En términos generales, la estructura de propiedad en estas organizaciones evoluciona desde una primera etapa caracterizada por la existencia de un propietario controlador —donde las decisiones se articulan a través de estructuras simples— hacia una sociedad de hermanos en la segunda generación, que exige mayor coordinación y mecanismos de gobierno más estructurados, y posteriormente hacia configuraciones más complejas como el denominado consorcio de primos, donde la dispersión de la propiedad entre distintas ramas familiares exige sistemas de gobierno sofisticados capaces de canalizar intereses potencialmente

divergentes entre propietarios cada vez más alejados de la gestión cotidiana (Gersick et al., 1999).

Figura 10. *Evolución de la estructura de propiedad en la empresa familiar*



Fuente: Gersick et al. (1999)

Ante este escenario, órganos como el consejo de administración, el comité de dirección o el consejo de familia desempeñan un papel clave para estructurar los procesos de toma de decisiones, mejorar la coordinación en la dirección de la organización y aportar mayor seguridad al conjunto de los propietarios, especialmente en momentos críticos como los procesos de sucesión (Gallo, 1998).

Las causas del fracaso sucesorio identificadas en este apartado comparten un denominador común: todas conducen, en última instancia, a la ausencia de estructuras formales que organicen la toma de decisiones, delimiten con claridad los ámbitos de familia y empresa, y establezcan criterios objetivos para el relevo. En la mayoría de los casos, el fracaso en la sucesión no responde a personas inadecuadas, sino a organizaciones carentes de un gobierno adecuado. El apartado siguiente examina los instrumentos que permiten construir ese gobierno.

### **2.3. El Gobierno Corporativo y Familiar**

#### *2.3.1. Concepto, estructura y órganos de gobierno en la empresa familiar*

El gobierno corporativo puede definirse como el “conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados”, proporcionando “la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución”

(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016). En el caso de las empresas familiares, este concepto adquiere una dimensión adicional: la coexistencia de vínculos familiares, derechos de propiedad y responsabilidades de gestión genera dinámicas específicas que los mecanismos de gobierno corporativo no siempre son capaces de abordar. Gobernar una empresa familiar implica no solo dirigir la actividad empresarial, sino también orientar y regular aquellos aspectos que afectan a la familia propietaria y a su relación con el negocio (Beltrán, 2021), abarcando la gestión de recursos humanos, intelectuales, sociales y organizativos, que se encuentran estrechamente vinculados a la familia propietaria (Gersick y Feliu, 2014, citado en Daspit et al., 2018). La gobernanza se configura, por tanto, como un sistema destinado a ordenar la interacción entre familia, propiedad y empresa para garantizar la continuidad del negocio sin comprometer la cohesión familiar, lo que justifica que sus mecanismos se estructuren habitualmente en dos grandes categorías: los órganos de gobierno corporativo y los órganos de gobierno familiar.

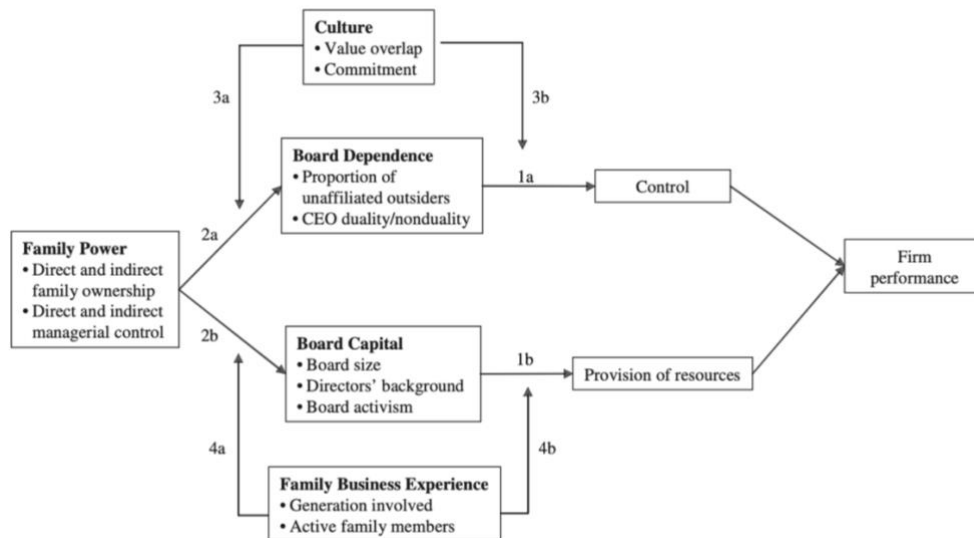
#### 2.3.1.1. Órganos de gobierno corporativo

El consejo de administración constituye la institución central del gobierno interno de la empresa familiar y cumple dos funciones fundamentales: la de asesoramiento, y la de supervisión y control. A través de la primera, los consejeros enriquecen la toma de decisiones gracias a su experiencia y conocimiento del entorno. A través de la segunda, el consejo supervisa la gestión de los directivos con el fin de reducir los conflictos de intereses y los problemas de agencia que surgen en toda organización (Acero y Alcalde, 2010). En la práctica, estas funciones se concretan en el seguimiento de la marcha del negocio, el impulso de un plan estratégico a medio y largo plazo y el aseguramiento de las capacidades directivas, lo que incluye la selección y evaluación del equipo directivo y, de manera especialmente relevante, la planificación de la sucesión (Chiner, 2017). Para que estas funciones se desempeñen con rigor, los consejeros deben asumir una cultura de rendición de cuentas y someterse a evaluaciones periódicas de su desempeño, aplicando el principio de meritocracia tanto hacia el interior del órgano como en su relación con la dirección, algo especialmente necesario en la empresa familiar para evitar que la pertenencia a la familia sustituya al talento como criterio de acceso al gobierno corporativo (Chiner, 2017).

Respecto a su composición, no existe un modelo de consejo óptimo para todas las organizaciones, sino que cada empresa adapta su tamaño y estructura a sus características particulares (Corbetta y Salvato, 2004; Acero y Alcalde, 2010). En términos generales, a mayor complejidad empresarial, mayores son las necesidades de asesoramiento y más conveniente resulta un consejo más numeroso y con mayor presencia de consejeros independientes. Sin embargo, cuando el objetivo prioritario es reforzar el control, son más eficaces los consejos de menor tamaño, pero con un porcentaje elevado de consejeros independientes (Acero y Alcalde, 2010).

En la empresa familiar, esta adaptación debe contemplar además tres variables específicas, según el modelo contingente de Corbetta y Salvato (2004): el grado de poder de la familia sobre la propiedad, la gestión y el gobierno; la experiencia acumulada a lo largo de las generaciones; y el nivel de identificación entre la cultura familiar y la cultura empresarial (Corbetta y Salvato, 2004). Estas variables actúan a través de dos dimensiones del consejo: su dependencia respecto de la familia y del equipo directivo; y su capital en términos de tamaño, perfil de sus miembros e implicación efectiva. Cuando el poder familiar es elevado y la cultura de la familia está fuertemente alineada con los intereses de la empresa, esa alineación actúa como sustituto de los mecanismos formales de control, haciendo menos necesario un consejo muy independiente. A medida que el poder familiar se diluye —por la dispersión de la propiedad entre varias ramas o la incorporación de gestores externos— o la empresa gana complejidad generacional, crece la necesidad de reforzar tanto la independencia como el capital del consejo. La combinación de estas variables determina, por tanto, qué configuración resulta más adecuada para cada empresa y en cada momento de su ciclo vital.

Figura 11. *Modelo contingente del consejo de administración en la empresa familiar*



Fuente: Corbetta y Salvato (2004)

El análisis del tejido empresarial español confirma esta heterogeneidad, identificándose tres tipologías diferenciadas de consejos en empresas familiares no cotizadas. Los consejos de dominio familiar, los más frecuentes, se caracterizan por una presencia muy reducida de consejeros externos y un consejero delegado familiar en la mayoría de los casos. Los consejos profesionales son los de mayor tamaño e incorporan un porcentaje significativamente mayor de consejeros externos, con un consejero delegado habitualmente no familiar. Por último, los consejos inmaduros son los más pequeños y con menor presencia de consejeros no ejecutivos (Cabrera et al., 2011). Esta evolución hacia consejos más profesionalizados a medida que la empresa supera generaciones no responde a una dinámica automática, sino a decisiones deliberadas en materia de gobernanza: la madurez generacional genera las condiciones para el cambio, pero no lo produce por sí sola (Guillén y Escribá-Esteve, 2021).

El modelo de Corbetta y Salvato (2004), pese a su utilidad analítica, presenta una limitación importante en el contexto español. Fue desarrollado a partir de empresas familiares italianas de tamaño medio y grande, lo que limita su aplicabilidad directa a un tejido empresarial como el español, compuesto en su mayoría por microempresas y pequeñas empresas. En este tipo de organizaciones, donde la superposición entre propiedad, familia y gestión es prácticamente total, de modo que la propia idea de un consejo independiente puede resultar ajena a la cultura organizativa. En consecuencia, la

lógica del modelo se invierte: no es que el alto peso de la familia haga innecesario un consejo más independiente, sino que la ausencia de estructuras formales de gobierno impide incluso plantear esa posibilidad. Esta distancia entre el marco teórico y la realidad predominante de la empresa familiar española pone de relieve que la profesionalización del gobierno corporativo no debe entenderse como una simple opción de diseño, sino como una condición necesaria para afrontar con garantías el relevo generacional.

En cuanto a la tipología de consejeros, se distinguen tres perfiles: los ejecutivos, que intervienen en la actividad diaria de la empresa desempeñando tareas de alta dirección; los dominicales, que forman parte del consejo en virtud de su condición de accionistas y deben actuar como portavoces de los valores y expectativas de la familia propietaria (Chiner, 2017); y los independientes, que deben ejercer sus funciones sin verse condicionados por ninguna relación con el equipo gestor ni con los accionistas de control, y su independencia no puede limitarse a la no pertenencia al equipo directivo, sino que debe extenderse también a su independencia respecto de la propia familia (Klein et al., 2005, citado en Cabrera et al., 2011).

Un aspecto que merece atención específica es la dualidad del CEO, esto es, la situación en la que una misma persona ocupa simultáneamente la presidencia del consejo y la dirección ejecutiva de la empresa. Esta concentración de poder puede conducir a la toma de decisiones en interés propio a expensas de otros grupos de interés, reduciendo la capacidad supervisora del consejo (Cabrera et al., 2011). En la empresa familiar este fenómeno es especialmente habitual, y su impacto puede manifestarse en escasa delegación, dificultades en el proceso de sucesión y rigidez para adaptarse a los cambios del entorno. Cuando los cargos de presidente y CEO recaen en la misma persona, puede ser necesario compensar esa pérdida de control reforzando la presencia de consejeros independientes (Acero y Alcalde, 2010).

En definitiva, el consejo de administración representa el mecanismo a través del cual la empresa familiar institucionaliza la separación entre los roles de propiedad, gobierno y gestión, avanzando desde un modelo personalista centrado en el fundador hacia uno colegiado capaz de sobrevivir al relevo generacional, proceso que debe ser gradual y desarrollarse en paralelo y de forma complementaria con el gobierno familiar (Chiner, 2017).

### 2.3.1.2. Órganos de gobierno familiar

Al margen de los órganos formales de gobierno empresarial, la empresa familiar requiere estructuras específicas orientadas a gestionar la relación entre la familia y la empresa. El principal de estos órganos es el consejo de familia, concebido como un espacio en el que los miembros de la familia pueden plantear, debatir y alcanzar consensos sobre los asuntos que afectan a su relación con el negocio (Beltrán, 2021). Su propósito es doble: en su dimensión organizativa, fortalece la voluntad de los miembros de la familia de seguir siendo propietarios comprometidos con el proyecto y ejerce de puente entre la familia y la empresa sin interferir en la gestión del negocio; en su dimensión emocional, custodia los valores que dan identidad al proyecto y construye la confianza entre las distintas ramas y generaciones (Beltrán, 2021).

En las empresas familiares españolas pueden distinguirse dos modelos principales. El primero actúa simultáneamente como representante de los accionistas y como foro de asuntos familiares, asumiendo funciones similares a un consejo de propietarios. El segundo, el más habitual, se centra exclusivamente en el legado, la armonía y el bienestar de los miembros de la familia, sin autoridad directa sobre las decisiones empresariales (Ceja et al., 2013). Independientemente del modelo adoptado, las funciones del consejo de familia incluyen, entre otras, facilitar información regular sobre la marcha del negocio a todos los miembros de la familia propietaria, prevenir malentendidos y tensiones, resolver conflictos, fomentar la formación de las nuevas generaciones, supervisar la gestión del patrimonio familiar mediante la creación de *family offices* y actuar como garante en los procesos de sucesión (Beltrán, 2021). Para que el consejo cumpla efectivamente estas funciones, es importante que sus reuniones sean periódicas y formales, con una agenda previamente establecida, ya que los consejos que se reúnen con mayor frecuencia muestran niveles más altos de satisfacción entre los miembros de la familia (Ceja et al., 2013). Las familias más complejas articulan además comisiones específicas dentro del consejo dedicadas a ámbitos como la filantropía, la educación de la siguiente generación o la comunicación interna, instrumentos que refuerzan la cohesión y el sentido de pertenencia al proyecto común (Ceja et al., 2013).

El protocolo familiar constituye el segundo gran instrumento del gobierno familiar. Se trata de un instrumento jurídico cuyo objetivo es ordenar el funcionamiento interno de

la empresa familiar, sentando las bases para que las relaciones entre familia, propiedad y empresa se desarrollen de forma armónica y orientada a la continuidad del negocio (Cucurull, 2015). Sin embargo, su verdadero valor va más allá del documento en sí: el protocolo debe entenderse como un proceso continuo de comunicación y reflexión compartida entre todos los miembros de la familia (Tàpies y Ceja, 2011). En cuanto a su contenido, suele organizarse en torno a cuatro grandes áreas: los valores, la misión y la visión de la empresa familiar; la gestión económica, que incluye el reparto de dividendos, la remuneración de los familiares y los fondos de liquidez; los órganos de gobierno, como el Consejo de Administración y el Consejo de Familia; y la sucesión en la propiedad, el gobierno y la gestión (Tàpies y Ceja, 2011). Pese a tratarse de un instrumento ampliamente respaldado por la literatura, la encuesta del proyecto STEP revela que tan solo el 7% de las empresas familiares españolas cuenta con uno, lo que pone de manifiesto la brecha existente entre su reconocida utilidad y su aplicación real (Escribá-Esteve et al., 2019).

Esta utilidad se explica, entre otras razones, porque los miembros de la familia tienden a desarrollar expectativas implícitas sobre sus derechos y beneficios en la empresa, esto es, creencias no formalizadas sobre lo que la organización les debe en función de su pertenencia al grupo familiar. Cuando estas expectativas no se ven satisfechas, pueden surgir reacciones de retirada o de confrontación que dañan tanto la cohesión familiar como el funcionamiento del negocio. Al formalizar por escrito las normas que rigen la relación entre la familia y la empresa, el protocolo convierte esos acuerdos tácitos en compromisos explícitos, previniendo malentendidos y percepciones de trato injusto entre quienes aportan distintos niveles de implicación al proyecto (Botero et al., 2015).

Su eficacia, además, depende en gran medida del proceso de elaboración. Cuando el documento ha sido asumido por todos los miembros de la familia, su contenido se aplica con rigor en el 71% de los casos, frente al 27% cuando no ha sido plenamente aceptado (Tàpies y Ceja, 2011). Por ello, es fundamental que las siguientes generaciones participen activamente en su elaboración, ya que su implicación fortalece el compromiso con las normas acordadas y refuerza el vínculo con el proyecto familiar (Tàpies y Ceja, 2011).

El gobierno familiar no se reduce, no obstante, a estos dos instrumentos. A medida que la empresa familiar crece en número de miembros y complejidad generacional, suelen incorporarse estructuras complementarias como la asamblea de familia, un foro más amplio que habitualmente incluye a cónyuges y familiares políticos (Ceja et al., 2013), con el objetivo de mantener cohesionada a toda la familia extensa y preservar su vínculo con el proyecto empresarial común.

### *2.3.2. El papel del gobierno corporativo y familiar en el proceso sucesorio*

El gobierno corporativo y el familiar no actúan como compartimentos separados en el proceso sucesorio, sino de forma complementaria y simultánea, dado que las personas que los integran coinciden en gran medida y sus decisiones se condicionan mutuamente (Chiner, 2017). El paso de un modelo personalista de fundador a un modelo colegiado con varias generaciones propietarias es precisamente la situación de mayor riesgo en la vida de la empresa familiar, y es en ese momento donde la solidez de los órganos de gobierno resulta determinante (Chiner, 2017).

Desde el ámbito corporativo, como ya hemos adelantado, una de las funciones del consejo de administración es planificar la sucesión en los cargos para disponer de talento tanto familiar como externo (Chiner, 2017). Sin embargo, existe una brecha significativa entre este mandato y su ejercicio efectivo: los consejos de administración de las empresas familiares dedican únicamente una parte ínfima de su tiempo a la preparación de la sucesión, pese a que su diseño e implantación es reconocido como un factor crítico por su influencia en los elevados índices de mortalidad empresarial de estas organizaciones (Gallo y Cappuyns, 1997). En cuanto al criterio con el que se selecciona al sucesor, el más frecuentemente considerado en las empresas familiares españolas es el grado de interés que el candidato demuestra en el negocio, presente en el 39% de los casos, seguido del consenso alcanzado por los órganos de gobierno, con un 25% (Escribá-Esteve et al., 2019). Además, la existencia de un plan de sucesión formal incrementa la probabilidad de que el directivo actual reflexione sobre sus planes de retirada, contribuyendo a evitar las resistencias al cambio que con frecuencia dificultan los procesos de transición (Escribá-Esteve et al., 2019).

Desde el ámbito del gobierno familiar, el consejo de familia actúa en este proceso como facilitador y garante de que este proceso se lleve a cabo de forma exitosa (Beltrán,

2021). En su seno se debate cuándo deben producirse los relevos, se establecen los mecanismos para prepararlos, se valora quiénes podrían asumir el liderazgo, incluyendo la posibilidad de contar con personas ajenas a la familia, y se diseñan planes de formación para los miembros que puedan ocupar roles de relevancia. Asimismo, el consejo puede establecer criterios de evaluación objetiva de los posibles candidatos (Beltrán, 2021), y actúa también como órgano de prevención para evitar que las discrepancias que surgen inevitablemente en toda transición se trasladen al funcionamiento de la empresa (Chiner, 2017).

En cuanto al protocolo familiar, su papel en el proceso sucesorio es el de formalizar por escrito los acuerdos alcanzados sobre la transición. La mayoría de las empresas familiares incluye en él los mecanismos de sucesión en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, así como otros aspectos como la incorporación de familiares a la empresa, los planes de carrera de los directivos familiares o el rol de los familiares políticos (Tàpies y Ceja, 2011). Elaborar estas reglas de forma anticipada, en periodos de armonía, es lo que permite identificar y gestionar los posibles focos de tensión con serenidad antes de que la presión del relevo lo haga inevitable (Chiner, 2017). El hecho de que la familia haya adoptado estos acuerdos no la exime de futuros conflictos, pero sí la dota de una mayor preparación para afrontarlos y minimizar su frecuencia (Cucurull, 2015).

### *2.3.3. Impacto del buen gobierno en las dimensiones Ambiental y Social*

Los apartados anteriores han mostrado que el gobierno corporativo actúa como mecanismo ordenador del proceso sucesorio, al delimita roles, profesionalizar la toma de decisiones y dotar a la empresa familiar de estructuras capaces de sobrevivir al relevo generacional. Sin embargo, esta función no agota el alcance del buen gobierno. Junto a la dimensión sucesoria, existe otra vertiente igualmente relevante, frecuentemente tratada de forma separada en la literatura, que este trabajo propone leer como una consecuencia directa de la calidad del gobierno: la capacidad de la empresa familiar para sostener en el tiempo sus compromisos ambientales y sociales, es decir, su desempeño ESG. La tesis que articula este apartado es que los valores ESG de una empresa familiar son tan vulnerables al relevo generacional como su modelo de negocio, de modo que solo un gobierno corporativo sólido puede asegurar que dichos compromisos no dependan de la

persona que ocupe el liderazgo en cada momento, sino de estructuras institucionalizadas que los preserven.

Desde esta perspectiva, el gobierno corporativo no se limita a garantizar la supervivencia y la sucesión de la empresa familiar, sino que su alcance se extiende también a la forma en que estas organizaciones se relacionan con su entorno social y medioambiental. En este marco surge el concepto de gobernanza sostenible, entendido como la incorporación del conocimiento, la atención y la gestión de los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza en los procesos y estructuras de gobierno corporativo, con el objetivo de articular e impulsar la transformación empresarial minimizando riesgos y maximizando oportunidades (Pastor, 2022). El buen gobierno no actúa, por tanto, como un simple mecanismo de cumplimiento normativo, sino como el instrumento que convierte el compromiso con el entorno en una auténtica ventaja competitiva.

Desde la dimensión ambiental, los datos disponibles muestran un desempeño de las empresas familiares españolas notablemente superior al de la economía en su conjunto. Alrededor del 17% de las grandes empresas familiares ha alcanzado ya la neutralidad en emisiones de CO<sub>2</sub>, frente al 6% del conjunto de las empresas españolas que declaran sus emisiones (IEF y McKinsey, 2025). Este liderazgo no responde exclusivamente a presiones regulatorias, sino que refleja una orientación de largo plazo arraigada en la propia naturaleza de la empresa familiar: el legado no se entiende únicamente como la transmisión de un patrimonio económico, sino como la responsabilidad de generar un impacto positivo dentro y fuera del entorno familiar, integrando la sostenibilidad como uno de los valores fundamentales que han de pervivir a lo largo de las generaciones (Pastor, 2022). Sin embargo, la literatura académica matiza esta imagen. Un estudio comparado de empresas cotizadas en 45 países durante un periodo de ocho años concluye que las empresas familiares obtienen, en promedio, resultados inferiores a las no familiares en prácticas ambientales de mayor complejidad, como la gestión verde de la cadena de suministro o el desarrollo de productos ecológicos (Miroshnychenko y De Massis, 2022). Este resultado sugiere que el compromiso medioambiental de la empresa familiar, cuando no está institucionalizado en sus órganos de gobierno, tiende a depender de la iniciativa personal de quien ejerce el liderazgo en cada momento y no de estructuras capaces de garantizar su continuidad más allá del relevo generacional.

Es aquí donde el buen gobierno adquiere un papel determinante. La incorporación de la sostenibilidad en la agenda del consejo, la definición de indicadores de impacto ambiental y la atribución de responsabilidades concretas a los órganos de gobierno son condiciones necesarias para que el compromiso medioambiental deje de ser informal y pase a formar parte de la estrategia de la organización (IEF y McKinsey, 2025). En este sentido, las empresas familiares con rendimiento superior integran los criterios ESG como una agenda proactiva de creación de valor y no como un mero ejercicio de cumplimiento, lo que se refleja en que el 50% de estas organizaciones se sitúan entre las cien primeras del Ranking MERCOSUR ESG (IEF y McKinsey, 2025). Asimismo, la evidencia empírica para empresas cotizadas en España y Francia muestra que la divulgación social y la medioambiental se asocia, en el caso de las empresas familiares, con una menor manipulación de resultados, lo que sugiere que el compromiso ESG actúa en estas organizaciones como un mecanismo de refuerzo de la transparencia y la rendición de cuentas ante sus grupos de interés (Borralho et al., 2022).

Desde la dimensión social, la empresa familiar presenta igualmente un perfil diferencial, vinculado a su arraigo territorial y a la naturaleza de su relación con los empleados. Las empresas familiares generan empleo a un ritmo tres veces superior al del Mercado Continuo, con un crecimiento anualizado del 3% frente al 0% aproximado de este último entre 2014 y 2023, e invierten un 20% más en horas anuales de formación por empleado que la media nacional (IEF y McKinsey, 2025). Estos indicadores evidencian que la empresa familiar no solo genera empleo, sino que lo preserva y desarrolla, en coherencia con su vocación de largo plazo y su vínculo con las personas que forman parte de su historia. Este impacto social se extiende también al territorio: las empresas familiares dinamizan la economía regional con una facturación fuera de Madrid y Cataluña 1,5 veces superior a la media nacional, actuando como motor de cohesión territorial en zonas donde la presencia de grandes empresas no familiares es limitada (IEF y McKinsey, 2025). No obstante, la relación entre las características del consejo y el compromiso social de la empresa no es automática, sino que depende del grado de implicación familiar en la gestión. Cuando la empresa está gestionada de forma profesional, un consejo con independencia y diversidad potencia efectivamente el compromiso con la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, cuando la familia mantiene un control fuerte sobre la gestión, el consejo puede operar de manera

disfuncional desde el punto de vista social, reforzando los intereses de la familia a expensas de otros grupos de interés y actuando como mecanismo de proyección de imagen más que de generación de impacto real (Oh et al., 2019). Esta advertencia es especialmente pertinente para la empresa familiar española, donde la separación entre propiedad, gobierno y gestión sigue siendo incompleta en un porcentaje significativo de organizaciones.

El impacto de la gobernanza en las dimensiones ambiental y social tiene, además, una consecuencia directa sobre la reputación de la empresa familiar. Preservar el negocio (78%) y el legado de la familia (77%) se sitúan como los principales objetivos de largo plazo de los directivos de empresas familiares, muy por encima de la generación de dividendos; y la reputación se correlaciona positivamente con el crecimiento sostenido del negocio (PwC, 2025). En un contexto en el que el 20% de los líderes de empresas familiares identifica la percepción del consumidor sobre los esfuerzos de sostenibilidad como uno de los mayores riesgos reputacionales, y en el que la ventaja de confianza respecto a las empresas no familiares se ha reducido de 16 a apenas 8 puntos porcentuales entre 2015 y 2025 según el Barómetro de Confianza de Edelman (PwC, 2025), la confianza ya no puede darse por sentada como una ventaja heredada. En esta lógica, el buen gobierno no es únicamente un mecanismo de control interno, sino la condición que hace creíble, ante empleados, clientes y comunidades, el propósito que la empresa familiar ha construido a lo largo de generaciones.

La lectura conjunta de los tres subapartados del marco teórico permite formular la hipótesis central que el análisis empírico buscará contrastar: el gobierno corporativo no es simplemente un instrumento de gestión del relevo generacional, sino el elemento que conecta la continuidad generacional con la preservación de los valores —incluidos los ESG— que definen la identidad de la empresa familiar. Una organización que no ha institucionalizado su gobierno difícilmente podrá garantizar ni su sucesión efectiva ni el compromiso con su entorno más allá del ciclo vital de quien la dirige en la actualidad. Esta es, en definitiva, la razón por la que el buen gobierno importa no solo para la familia propietaria, sino para el conjunto de grupos de interés con los que la empresa familiar ha construido su legitimidad a lo largo de las generaciones.

### **3. ANÁLISIS EMPÍRICO. RELEVANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA**

Este trabajo se apoya en cinco entrevistas semiestructuradas realizadas a personas con experiencia directa en órganos de gobierno de empresas familiares españolas. Los perfiles elegidos son deliberadamente complementarios: Maite Aranzábal Harreguy combina la experiencia personal como miembro de una familia empresaria vasca con una amplia trayectoria como consejera en empresas familiares de diverso tamaño y sector; Alberto Curto Izquierdo aporta la perspectiva del capital riesgo como socio director de Corpfin Capital, acostumbrado a participar en consejos de empresas familiares en las que su fondo toma una participación mayoritaria; Ana Muñoz Beraza es consejera independiente con más de doce años de experiencia en esa función, además de haber dirigido un *family office*; y Krista Walochik es consultora, fundadora de Talengo y autora de *Cómo ser un consejero de éxito*, con más de treinta años de experiencia en liderazgo y gobierno corporativo; y Cristina Aragón Amonarriz es Catedrática de Management en Deusto Business School y directora de la Cátedra de Empresa Familiar de dicha institución desde su creación en el año 2000, con una trayectoria académica centrada en la investigación sobre empresa familiar. La lectura conjunta de sus testimonios permite detectar tendencias comunes y también algunas tensiones especialmente relevantes sobre la relación entre gobierno corporativo y sucesión en la empresa familiar española.

Los cinco entrevistados coinciden en que la institucionalización del gobierno corporativo ha avanzado de forma real y sostenida durante los últimos años, aunque a ritmos distintos según el tamaño, la generación y la estructura accionarial de cada organización. La aportación más relevante en este punto es la de Walochik, que rechaza el término "profesionalización" y lo sustituye por "institucionalización", entendida como el proceso de separación progresiva entre familia, equipo ejecutivo y representación del accionariado. La literatura ha tendido a tratar ambos conceptos como equivalentes (Gallo, 1998, 2016; Guillén y Escribá-Esteve, 2021) pero la distinción de Walochik sugiere que una empresa puede estar muy profesionalizada en su gestión y carecer al mismo tiempo de los mecanismos institucionales que garanticen la continuidad del liderazgo más allá de quien hoy lo ejerce. Aragón enriquece esta lectura desde una perspectiva evolutiva: describe cómo las familias empresarias tienden a transitar de empresas de trabajo familiar a empresas de dirección familiar y, finalmente, a empresas de gobierno familiar, en las

que la familia controla e influye desde su posición en los órganos de gobierno. Este tránsito se activa con mayor frecuencia en el momento en que las familias pasan el testigo a la siguiente generación, bien porque la generación predecesora busca apoyo profesional para preparar ese relevo, o porque las nuevas generaciones que revisan el proyecto con una visión propia necesitan también una gobernanza institucionalizada. Aranzábal y Muñoz confirman la secuencia evolutiva que la tipología de Guillén y Escribá-Esteve (2021) describe en el plano teórico: del administrador único a asesores de confianza y, finalmente, al consejo de administración. Curto identifica dos fuerzas que aceleran esa transformación: la entrada de accionistas externos y la creciente conciencia de los empresarios sobre los beneficios de una visión independiente. Muñoz indica que en algunos casos las empresas familiares han avanzado más en buen gobierno que las propias cotizadas, lo que sugiere que el impulso a la institucionalización puede ser más genuino cuando no está mediado por la presión regulatoria.

En lo que respecta al protocolo familiar y al consejo de familia, los cinco testimonios convergen en un argumento que la literatura respalda (Tàpies y Ceja, 2011): lo verdaderamente importante no es el documento, sino el proceso de elaboración. Aragón precisa las condiciones que determinan su eficacia real: el protocolo tiene peso cuando existe una madurez familiar en la decisión de ser una familia empresaria, cuando los acuerdos fundamentales se han adoptado de forma consensuada y anticipada a la crisis, y cuando hay un liderazgo aceptado por el conjunto de los familiares. Aranzábal incide en esta idea al considerar que las familias que han consensuado sus reglas en momentos de armonía están mucho mejor preparadas para gestionar las tensiones cuando estas aparecen. Walochik añade la dimensión operativa más detallada de las cuatro entrevistas: trabaja con las familias en tercera y cuarta generación anticipando el proceso, educando a las nuevas generaciones sobre qué significa ser miembro de la familia, qué implica ser o no accionista y qué supone formar parte de los distintos órganos de gobierno, e incluyendo evaluaciones de capacidades cuyos resultados se trasladan al Consejo de Familia. Explica que hay familiares que acuerdan en su protocolo que ningún miembro de la familia puede incorporarse al consejo antes de una edad determinada, habiendo trabajado previamente en otra empresa, con dominio de al menos varios idiomas y titulación universitaria. Este nivel de concreción refleja lo que Botero et al. (2015) describían al señalar que el protocolo convierte acuerdos tácitos en compromisos

explícitos: el ejemplo ilustra que el protocolo puede llegar a codificar criterios de selección objetivos que desplacen casi por completo el margen para la discrecionalidad familiar. Curto destaca que el protocolo adquiere una relevancia especial cuando la continuidad familiar en el accionariado no está garantizada. Muñoz señala que los consejeros independientes suelen ser los primeros en recomendarlo, precisamente porque les proporciona un marco objetivo para cuestiones sensibles. Los cuatro confirman así la brecha que el marco teórico identificaba: aunque solo el 7% de las empresas familiares españolas cuenta con un protocolo formalizado (Escribá-Esteve et al., 2019), todos los agentes con experiencia directa en estos procesos lo señalan como condición necesaria para una transición ordenada.

El papel del consejo en la planificación de la sucesión genera el conjunto de aportaciones más rico del análisis empírico, que enriquecen el marco teórico. Destaca especialmente la matización de Walochik: una sucesión es siempre una ruptura, nunca una continuidad, afirmación que contrasta con la tendencia que Gallo (1998) ya identificaba en el marco teórico: la resistencia del fundador a preparar un sucesor distinto de sí mismo. Walochik lleva ese argumento más lejos: no solo el fundador tiende a buscar su propio reflejo, sino que el propio proceso de selección está sesgado hacia la continuidad cuando quien va a ser sucedido tiene voz en él. De ahí su recomendación de que esa reflexión estratégica cuente con poca participación del saliente. Aranzábal subraya que la sucesión abarca procesos distintos y simultáneos, del CEO, del presidente del consejo, del consejo de familia, del *family office* y de la fundación, cada uno con sus propios tiempos y criterios, complejidad que la literatura tiende a simplificar al tratar la sucesión como un único evento. El ejemplo de Corporación Hijos de Rivera —donde la cuarta generación ronda los sesenta años y la quinta incluye personas de entre seis y cincuenta— ilustra la convivencia de varias generaciones que Gallo (2016) identificaba como rasgo definitorio del escenario sucesorio de la actualidad. Curto señala que lo que determina que un relevo sea o no traumático depende más de la planificación previa a través del protocolo que del papel del consejo en el momento de la transición. Muñoz describe el rol más activo: acompañar en la activación del protocolo, diseñar itinerarios formativos, organizar reuniones periódicas en que el consejo informa a la familia e invitar a los candidatos como observadores antes de su incorporación formal, práctica que coincide con la preparación gradual del sucesor que propone Gallo (1998). Aragón

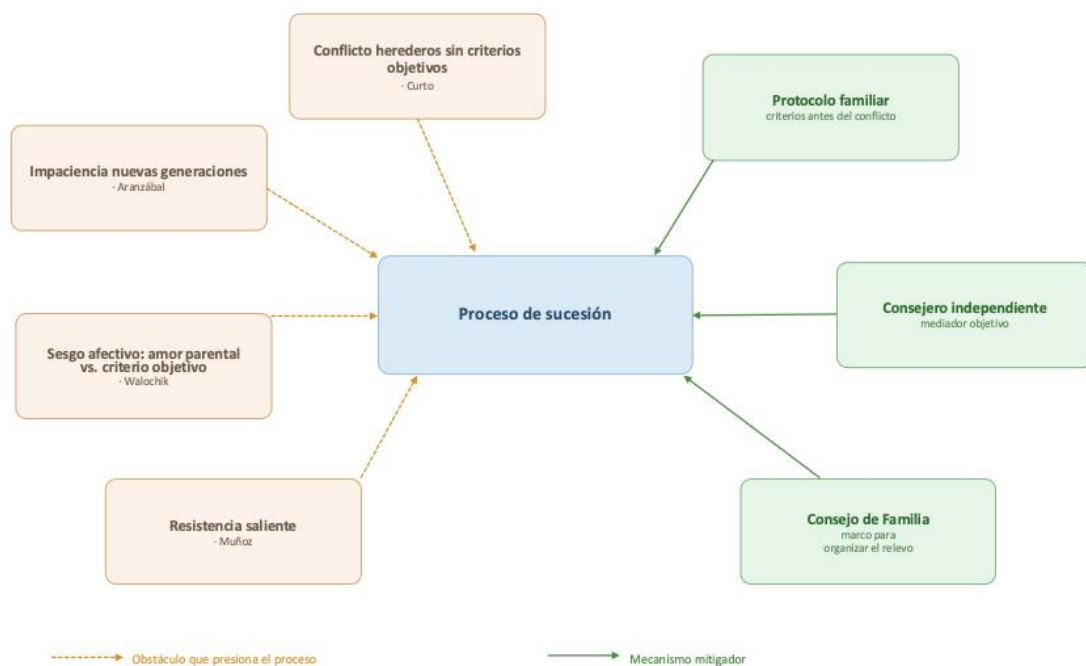
introduce una matización que diverge del resto: relativiza el protagonismo del Consejo de Administración en el proceso sucesorio para trasladárselo al Consejo de Familia, que es quien debería liderar realmente el relevo generacional, reservando al consejo corporativo un papel subordinado de apoyo y garantía de los intereses empresariales durante la transición. Solo cuando la familia evita abordar la cuestión el consejo debería adoptar una actitud proactiva, lo que lo convierte en actor principal por excepción, no por diseño.

En criterios de selección del sucesor se observa la máxima divergencia. Curto sostiene que los criterios deben ser idénticos a los de cualquier líder no familiar, y que la condición familiar debería elevar la exigencia para garantizar la credibilidad del sucesor ante el equipo directivo y el resto de accionistas. Muñoz separa el rol ejecutivo, para el que aboga con frecuencia un profesional externo, del rol de consejero, que puede recaer en un familiar bien formado que represente los valores fundacionales. Walochik parte de la estrategia: la herramienta central es la matriz de competencias, que permite identificar qué capacidades debe tener el sucesor en función de dónde estará la empresa en el futuro, orientar el desarrollo de los candidatos internos hacia esas experiencias y comparar simultáneamente con el talento externo. Aranzábal, por su parte, defiende que no existe un criterio único válido para todos los órganos y el nivel de sofisticación debe adaptarse al tamaño de la familia. Aragón, desde su visión académica, propone un perfil del líder sucesor que integra dimensiones que los demás no desarrollan con igual detalle: liderazgo con capacidad de visión y audacia, inteligencia emocional y capacidad de escucha, equilibrio entre racionalidad y emocionalidad, humildad y resiliencia, y lo que denomina diplomacia para la paz familiar. Esta última cualidad es especialmente reveladora: apunta a que el sucesor no solo debe ser competente para gestionar el negocio, sino también para sostener la cohesión de la familia propietaria, una responsabilidad que los criterios estrictamente meritocráticos tienden a ignorar.

En lo que respecta a los obstáculos intergeneracionales, los testimonios completan el marco que la literatura presentaba de forma parcial. Walochik sitúa el obstáculo principal en la contaminación del proceso por las dinámicas afectivas: el sesgo del amor parental puede pesar más que cualquier criterio objetivo, y es precisamente aquí donde asesores externos y consejeros independientes aportan su valor más esencial, manteniendo el rigor y volviendo al criterio acordado cuando alguien intenta introducir consideraciones

personales. Aranzábal identifica que la impaciencia de las nuevas generaciones a acelerar el proceso de sucesión puede comprometer consensos que, aunque más lentos, resultan más duraderos. Curto señala el problema desde el lado opuesto: la falta de vocación de algunos herederos, o la situación en que varios quieren liderar sin criterios que ordenen esa competencia. Muñoz añade otro obstáculo: la resistencia de la generación saliente a ceder el poder, que identifica como el freno más difícil de gestionar. El marco teórico (Gallo, 1998), describía la preparación del sucesor y la jubilación del predecesor como procesos simultáneos y complementarios, pero las entrevistas revelan que el segundo es el que recibe menor atención tanto en la planificación como en los instrumentos de gobierno.

Figura 12. *Obstáculos intergeneracionales en el proceso de sucesión y mecanismos de mitigación.*



Fuente: elaboración propia

La cuestión ESG puso de manifiesto distintas posiciones entre los entrevistados. Aranzábal y Walochik coinciden en que las empresas familiares practican desde siempre lo que hoy se denomina ESG, aunque sin ese nombre: su orientación al largo plazo y su arraigo territorial generan un compromiso con el entorno que es estructural, no reactivo. Ambas señalan, no obstante, un matiz generacional relevante: si la generación fundadora fue sostenible por intuición y sentido común, las nuevas generaciones lo son por

convicción, con mayor capacidad de articular ese compromiso, medirlo y convertirlo en agenda estratégica explícita. Muñoz reconoce la fatiga regulatoria generada por una agenda que llegó a exigir casi mil indicadores, pero valora que la normativa haya obligado a medir impactos que de otro modo habrían permanecido invisibles. Curto mantiene la postura más escéptica: sin presión institucional, el grado de compromiso ESG depende fundamentalmente de los valores de cada familia. Por último, Aragón aporta una lectura que sintetiza y matiza a todos: los criterios ESG pueden tener impacto en la medida en que obligan a abordar cuestiones de gestión profesional y comprometida, pero su naturaleza normativa limita ese impacto en comparación con el de las empresas que gestionan su impacto desde la convicción y el propósito. En estos últimos casos, señala, el impacto en las políticas de sucesión es superior, porque el compromiso ESG no se percibe como una obligación externa sino como parte del legado que debe transmitirse. En conjunto, los testimonios matizan la hipótesis del marco teórico: el gobierno corporativo puede institucionalizar el compromiso ESG y garantizar su continuidad más allá del relevo, pero no puede generarlo donde no existe convicción previa (PwC, 2025).

La diversidad en los órganos de gobierno es el punto de mayor alineación entre los entrevistados: todos defienden que enriquece la calidad de las decisiones, pero rechazan que se imponga como cuota, y en particular que la paridad de género se convierta en un criterio de selección en sí mismo. Aragón propone hablar no de presencia de mujeres y hombres, sino de estilos de gobierno femeninos y masculinos, señalando que los estilos más vinculados a la escucha, la colaboración y el largo plazo juegan un papel positivo porque responden a la transformación que se espera de las empresas, más sostenibles y sociales. Aranzábal matiza que en negocios donde los consumidores son mayoritariamente mujeres la representación femenina tiene pleno sentido, pero advierte que elegir a una mujer por su género y no por su talento es contraproducente: hay suficiente talento femenino como para no tener que recurrir a eso, y si no se encuentra es porque no se sabe buscar. Muñoz subraya que ha sido la renovación generacional, más que el género, la que ha transformado el dinamismo de los consejos: los consejeros con ganas de preguntar y cuestionar generan conversaciones sobre el futuro de la empresa que de otro modo no ocurrirían. Walochik añade que el peligro de buscar expertos temáticos es replicar la función ejecutiva dentro del consejo, cuando la función del consejero es retar la estrategia, vigilar el riesgo, monitorizar al equipo ejecutivo y velar por el

cumplimiento normativo, funciones que cualquier consejero debería poder ejercer con solvencia con independencia de su especialidad.

En lo que respecta a la relación entre rentabilidad y propósito durante el relevo, los cinco entrevistados coinciden en que no existe contradicción entre ambos. Aranzábal propone evaluarlos desde tres criterios complementarios: rentabilidad, riesgo e impacto, reconociendo que el peso de cada uno varía según el tipo de decisión y el propósito de la organización. Curto sitúa el valor del consejero independiente en su capacidad de anteponer el interés de la empresa al de cualquier heredero, separación que considera condición necesaria para que el relevo no derive en conflicto y deterioro del rendimiento. Walochik señala que la empresa familiar tiene, por naturaleza, una mayor orientación al largo plazo y unos valores más vividos que enunciados, lo que le permite tomar decisiones que otras organizaciones más cortoplacistas no tomarían, aunque advierte que ser empresa familiar no garantiza tener esos valores bien trabajados, sino solo crear las condiciones para hacerlo. Muñoz, por su parte, señala que en su experiencia la entrada de gente joven bien preparada no ha supuesto nunca una amenaza ni para la rentabilidad ni para el propósito, y que el verdadero riesgo no es el cambio generacional en sí sino la resistencia de la generación saliente a ceder el mando. Aragón concreta el papel del consejo en este equilibrio: actuar como mentor del sucesor durante su asentamiento, cuestionar las iniciativas que puedan vulnerar el propósito familiar y aplicar los límites que el consejo de familia haya establecido previamente.

Los consejos finales de los cinco entrevistados, convergen en dos ideas fundamentales. La primera es que el tiempo es el recurso más escaso y subestimado en estos procesos: Walochik señala que cinco años es poco y lo ideal son diez, Curto insiste en que la preparación de los sucesores debe comenzar cuanto antes, Muñoz defiende que los candidatos lleguen al consejo habiendo recorrido un itinerario formativo sólido, incluso como observadores antes de incorporarse formalmente. La segunda es que el foco debe estar en el futuro de la empresa y no en el presente de la familia: Walochik recuerda que una sucesión es una ruptura y que lo que ha dado éxito hasta hoy no es necesariamente lo que llevará al éxito mañana; Muñoz añade que en los momentos de tensión lo más eficaz es volver a la pregunta estratégica, qué queremos que sea esta empresa dentro de diez años, porque es más fácil aunar a una familia alrededor de un objetivo concreto que intentar que se pongan de acuerdo entre ellos. Aragón matiza, sin embargo, que orientar

el proceso hacia el futuro de la empresa no debe hacerse a costa de olvidar que en una sucesión no se traspasa únicamente un activo físico sino un legado, lo que exige que el proceso se afronte con valentía, empatía y orden. Aranzábal lo condensa en una sola palabra: comunicación, entendida no como hablar sino como escuchar, interpretar y tender puentes, porque los temas que no se hablan tarde o temprano salen, y resolverlos cuando ya han escalado es mucho más costoso que haberlos gestionado antes.

#### **4. CONCLUSIONES**

La empresa familiar española constituye el modelo empresarial dominante en el tejido productivo nacional; sin embargo, una gran parte de estas organizaciones no logra superar el primer relevo generacional, y son aún menos las que alcanzan la tercera o cuarta generación. Esta investigación permite sostener que esta tasa de mortalidad no es accidental, sino el resultado de una brecha estructural de gobernanza. Cuando los ámbitos de familia, propiedad y gestión no se articulan mediante mecanismos formales, la toma de decisiones queda condicionada por dinámicas relacionales y afectivas que dificultan la adopción de criterios objetivos cuando más se necesitan. El hecho de que más del 80% de las empresas familiares españolas se encuentre en tipologías de gobiernos de baja o media sofisticación, o carezca de ellos por completo (Guillén y Escribá-Esteve, 2021), indica que la mayoría afronta el proceso de sucesión sin los instrumentos necesarios para garantizar su continuidad, lo que convierte la institucionalización no en un elemento accesorio, sino en el cimiento sobre el que se sostiene la supervivencia generacional de la empresa.

Uno de los hallazgos más relevantes de este trabajo es la identificación de una asimetría en el proceso sucesorio que la literatura previa no había teorizado con suficiente precisión. Los estudios anteriores sostenían que la preparación del sucesor y la retirada del predecesor son procesos paralelos y complementarios (Gallo, 1998); no obstante, el análisis empírico revela que el principal obstáculo no reside en la falta de preparación de quien llega, sino en la resistencia del saliente a ceder el poder. Esta asimetría desplaza el foco desde la formación del sucesor hacia la gestión institucional de la desvinculación del predecesor, y pone de manifiesto que otorgar al líder saliente una autoridad excesiva en el diseño del proceso sesga el relevo hacia la continuidad cuando la empresa puede necesitar precisamente lo contrario. A ello se añade que los conflictos no se agotan en esa

tensión generacional: la falta de vocación de los herederos, la concurrencia de varios candidatos al liderazgo o la impaciencia por acelerar los tiempos configuran un cuadro complejo que exige respuestas institucionales igualmente sofisticadas.

El análisis empírico precisa también una delimitación teórica entre dos términos que a menudo se utilizan indistintamente: profesionalización e institucionalización. Cuando los estudios sobre empresa familiar hablan de profesionalización como indicador de madurez organizativa, están describiendo en realidad un proceso de institucionalización. La profesionalización, en sentido estricto, debería referirse exclusivamente a la incorporación de directivos altamente cualificados, una dimensión necesaria pero insuficiente para garantizar la continuidad. Una organización puede contar con un equipo directivo de primer nivel y carecer al mismo tiempo de los mecanismos de gobernanza que aseguren el relevo del liderazgo más allá de quien hoy lo ejerce. Utilizar ambos términos como equivalentes no solo genera confusión conceptual, sino que puede llevar a sobrestimar el grado de preparación de una empresa ante un proceso sucesorio.

En esa misma línea, el estudio arroja luz sobre una diferenciación de roles en los órganos de gobierno que resulta decisiva en el proceso sucesorio. El consejo de familia y el consejo de administración no son intercambiables, pues el primero debe liderar las decisiones sobre el relevo, gestionando los valores y las expectativas de la familia propietaria; y el segundo debe subordinarse a esas decisiones y velar por la estabilidad empresarial durante la transición. Cuando esa delimitación no existe o se diluye, el proceso queda desprovisto del marco institucional necesario para gestionarse con rigor y dentro de las competencias que corresponden a cada órgano. En lo que respecta al protocolo familiar, la literatura especializada y los entrevistados coinciden en que su valor reside en el proceso de elaboración y no en el documento en sí, identificando tres condiciones para su eficacia real: madurez familiar, consenso previo a la crisis y liderazgo avalado por las partes. La brecha entre su utilidad ampliamente reconocida y su escasa implantación no responde a una falta de conocimiento sino de voluntad. El problema es cultural, no técnico.

En cuanto a los criterios ESG, la empresa familiar ha incorporado históricamente, aunque sin denominarlo de esta manera, gran parte de lo que hoy se agrupa bajo este marco: la gestión prudente de recursos, el compromiso con el entorno local, la estabilidad

en el empleo o la visión a largo plazo han sido rasgos inherentes a su modelo desde mucho antes de que existiera un marco normativo que los exigiera. En este sentido, la sostenibilidad no es un concepto ajeno a la empresa familiar, sino una práctica que en muchos casos precede a los términos con los que hoy se describe. Lo que el análisis empírico pone de manifiesto, sin embargo, es que la continuidad de ese compromiso a través del relevo generacional no está garantizada por la mera existencia de estructuras de gobierno: depende de que los valores que lo sustentan sean una convicción genuina de la familia propietaria y no una respuesta al cumplimiento normativo o a la presión externa. El gobierno corporativo puede estructurar y preservar ese compromiso cuando ya existe, pero no puede generarlo donde no hay una convicción previa.

En definitiva, la continuidad de la empresa familiar no depende en última instancia de la solidez de su modelo de negocio ni de la capacidad de liderar de las generaciones sucesorias, sino del grado de institucionalización alcanzado antes de que el relevo sea necesario. La sucesión no es un evento que pueda gestionarse en el momento en el que se produce: exige una planificación anticipada, comunicación entre generaciones y una voluntad de anteponer el futuro de la empresa a los intereses del presente familiar. Una sucesión implica una ruptura, y lo que ha dado éxito hasta hoy no es necesariamente lo que llevará al éxito mañana; aferrarse a la continuidad como valor en sí mismo puede ser, paradójicamente, la mayor amenaza para la supervivencia de la organización. Es ahí donde el gobierno corporativo adquiere su función más relevante: no como mecanismo de preservación de la empresa tal y como está en el presente, sino como el espacio institucional que permite tomar decisiones difíciles con criterios objetivos y garantizar que el relevo responda a las necesidades futuras de la empresa y no a las dinámicas del momento. El buen gobierno no garantiza el éxito intergeneracional, pero la evidencia acumulada en este trabajo permite sostener que su ausencia lo hace prácticamente imposible.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

Por la presente, yo, Celia Gilmartín Curto, estudiante de E3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Gobierno corporativo y sucesión en la empresa familiar española: claves para la continuidad y sostenibilidad en el marco ESG", 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. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **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: 26 de marzo de 2026

Firma: Celia Gilmartín Curto



## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Acero Fraile, I., y Alcalde Fradejas, N. (2010). Determinantes de la estructura de los consejos de administración en España. *Notas técnicas: [continuación de Documentos de Trabajo FUNCAS]*, (493), 1.
- Amat i Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000.
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative research journal*, 18(4), 383-400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>.
- Beltrán, M. (2021). *Consejo de familia: un gran desconocido, clave para la perdurabilidad de la empresa familiar*. Cuaderno de Trabajo 5/2021. Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València.
- Borralho, J. M., Hernández-Linares, R., Gallardo-Vázquez, D., y Choban de Sousa Paiva, I. (2022). Environmental, social and governance disclosure's impacts on earnings management: Family versus non-family firms. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134603. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134603>.
- Botero, I. C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B., y Lopez Vergara, M. P. (2015). Family protocols as governance tools. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2015-0001>.
- Cabrera Suárez, M. K., Déniz Déniz, M. C. y Martín Santana, J. D. (2011). Consejos de administración y potencial para la responsabilidad social de las empresas familiares no cotizadas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 47–67.
- Ceja, L., Barbat, J. y Tàpies, J. (2013). *Key issues in family councils: Insights from the Spanish experience*. Working Paper WP-1070-E. IESE Business School.
- Chiner, M. (2017). Empresa familiar y gobierno corporativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 25, 111–124.
- Corbetta, G. y Salvato, C. A. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119–134
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64-70.

- Cucurull Poblet, T. (2015). La eficacia del protocolo familiar frente a los estatutos sociales. *Revista de Derecho UNED*, (16), 893-902.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., y Mahto, R. V. (2018). Governance as a source of family firm heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 293-300.
- Davis, J. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Cambridge Family Enterprise Group.
- De Juan Casadevall, J. (2021). La poliédrica realidad de la empresa familiar: Del frustrado enfoque holístico a la «sustantivación» de la ley tributaria. *Crónica Tributaria*, 3 (180), 31-65. <https://dx.doi.org/10.47092/CT>.
- Embid Irujo, J. M. (2022). La organización jurídica de la empresa familiar: de la sociedad aislada al grupo de empresas familiar. *Cuadernos de Derecho y Comercio*, (77), 17–62.
- Escribá-Esteve, A., Álvarez Gómez, F., Barroso Martínez, A., Calabro, A., Ruiz Viñals, C., Sanguino Galván, R., y Valentino, A. (2019). *Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales. Proyecto STEP 2019. Informe de resultados para España*. Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València.
- Fernández Pérez, P. y Puig Raposo, N. (2009). La internacionalización de la gran empresa familiar española: una perspectiva histórica. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 849, 27-38. <https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=3054897>.
- Gallo, M. Á., Cappuyns, K., y Estapé, M. J. (1995). *La continuidad de las empresas familiares* (Documento de investigación N.º 290). Cátedra de Empresa Familiar, IESE Business School.
- Gallo, M. Á. y Cappuyns, K. (1997). *Consejos de administración en empresas familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad*. Documento de investigación N.º 346. IESE.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Estudios e informes No. 12. Servicios de Estudios "la Caixa".
- Gallo, M. Á. (2016). *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* Reial Acadèmia de Doctors.

- Galve Górriz, C., y Salas Fumás, V. (2003). *La empresa familiar en España: Fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA.
- Gersick, K. E., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., y Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family business review*, 12(4), 287-297.
- González-Vega, A. M., Molina Sánchez, R., López Salazar, A., y López Salazar, G. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New trends in qualitative research*, 14. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>.
- Guillén Gorbe, T., y Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in Family Firms: exploring governance configurations and their effect on strategies. *Harvard Deusto Business Research*, X (1), 26-52. <https://doi.org/10.48132/hdbr.334>.
- Guinjoan, M. y Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y McKinsey & Company. (2025). *El futuro de la empresa familiar: sus retos y contribución diferencial*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familiar: la empresa familiar en España en 2025*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Juárez, G. E., y Gambino, N. (2024). Professionalization and Artificial Intelligence in Family Businesses. *EthAIca: Journal of Ethics, AI and Critical Analysis*, (3), 11.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146.
- Miroshnychenko, I., y De Massis, A. (2022). Sustainability practices of family and nonfamily firms: A worldwide study. *Technological Forecasting y Social Change*, 174, 121079. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121079>.

- Molano de la Roche, M., Valencia Estupiñán, A. M., y Apraez Pulido, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Semillas del Saber*, 1(1), 18-27.
- Neubauer, F., y Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Macmillan Press LTD. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-14465-5>.
- OCDE (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>.
- Oh, W.-Y., Chang, Y. K., y Jung, R. (2019). Board characteristics and corporate social responsibility: Does family involvement in management matter? *Journal of Business Research*, 103, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.028>.
- Pastor Cerviño, B. (2022). *Gobernanza sostenible de la empresa familiar*. Cuaderno de Trabajo 9/2022. Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València.
- Piedra Aguilera, M. A., y Salamea Moscoso, G. A. (2018). Cómo operativizar una holding empresarial: enfoque de aplicabilidad dentro de empresas familiares. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 5(3), 140–148. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v5i3.191>.
- PricewaterhouseCoopers (2025). *Reclaiming advantage. PwC's 12th Family Business Survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/family-business-survey.html>.
- Real Academia Española. (s. f.). *Empresa familiar*. En *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Recuperado 9 de febrero de 2026, de <https://dpej.rae.es/lema/empresa-familiar>.
- Robertsson, H., Zellweger, T., y Klein, M. (2023). How the world's largest family businesses are outstripping global economic growth. *EY y University of St. Gallen*. <https://familybusinessindex.com/>.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.
- Tàpies, J., y Ceja, L. (2011). *Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan*. Documento de Investigación (DI-931), Cátedra de Empresa Familiar, IESE Business School.
- Vargas Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad en la educación superior*, 3(1), 119-139.

## 6. ANEXOS

### ANEXO I: Entrevista a Maite Aranzábal Harreguy

#### **Pregunta 1: ¿Podría presentarse brevemente y explicar cuál es su relación o experiencia con el ecosistema de las empresas familiares españolas?**

He vivido la empresa familiar desde que nací. Vengo de una empresa familiar industrial fundada por mi abuelo, y en casa desde siempre hablábamos de la fábrica —había una fábrica donde se producían bombas de agua hidráulicas— y de pequeña acompañaba a mi padre los sábados. En los viajes, él pedía ver las salas de máquinas de los hoteles o los barcos para comprobar si había bombas nuestras. Así que, desde pequeña, la empresa familiar ha estado muy presente.

A lo largo de mi carrera he trabajado en varias empresas familiares. Estuve once años en el Grupo Cortefiel, cuya propiedad compartían varias familias —los Hinojosa y los García-Quirós— ya en cuarta o quinta generación. También formé parte del consejo de Adolfo Domínguez, que es empresa familiar.

Actualmente soy consejera de Corporación Hijos de Rivera —Estrella Galicia— una empresa privada, de las cuatro grandes cerveceras españolas, que está en la cuarta generación, con la quinta incorporándose ya a los órganos de gobierno. Asimismo, pertenezco al consejo de un gran grupo en Perú donde el principal accionista, tanto de la holding como del banco, es una familia, la familia Romero, que también llevan varias generaciones y tienen un gran peso en la región.

Además, mi padre creó en vida una fundación para promover la empresa familiar, y el año pasado cumplimos veinticinco años financiando la Cátedra de Empresa Familiar de Deusto. A través de esta fundación organizamos actividades, otorgamos un premio a la trayectoria de una familia empresaria y participo en la Junta de la Asociación de Empresa Familiar del País Vasco.

#### **Pregunta 2: ¿Cómo ha evolucionado la profesionalización y la gobernanza en las empresas familiares españolas durante la última década? ¿Sigue existiendo resistencia a incorporar perfiles independientes?**

Claramente ha habido una evolución. La época de mi abuelo, de después de la guerra, fue la de empezar poco a poco. En el País Vasco muchos eran pequeños talleres que acabaron siendo grandes industrias. Y la generación de mi padre, aunque pudiera ser segunda generación, todavía operaba en un contexto en que quedaba mucho por hacer y muchos mercados por abrir. Eran perfiles de empresarios más que de gestores: personas con una iniciativa impresionante, para los que nada era imposible. Una generación muy excepcional.

Yo ya llevo unos treinta años de trayectoria profesional y a lo largo de ese tiempo sí que ha habido cada vez una mayor profesionalización, en parte porque mi generación ya accedió mayoritariamente a la universidad, y la vuestra más todavía. También desde las asociaciones de empresa familiar, especialmente el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), se ha puesto mucho foco en los últimos años en mejorar la gobernanza y en trabajar la sucesión: cómo lograr que haya un buen relevo, que las empresas sigan siendo exitosas y que no mueran cuando muere el fundador.

Respecto a la incorporación de consejeros independientes, en las empresas familiares, es una evolución. Es muy difícil que alguien que ha creado una empresa y ha sido administrador único, donde decidía sobre la mayoría de asuntos, de repente se abra a consejeros independientes. Son procesos paulatinos, que van poco a poco. Primero igual ha sido administrador único. Luego se crea un consejo con otros miembros de la familia. Después empieza a haber una apertura a personas de confianza externas, como el abogado o asesor financiero de la familia, con un rol más de asesor. Y ya la siguiente fase suele ser la del consejero independiente propiamente dicho.

En Corporación Hijos de Rivera, por ejemplo, el consejo es de propietarios: se necesita el 9,5 % de las acciones para tener un asiento. Los independientes somos asesores independientes, tenemos voz, pero no voto habitual. Sin embargo, en la unidad de negocio sí se ha logrado que entren consejeros independientes con plenas funciones. Es una familia que convive con esos dos modelos simultáneamente, lo que refleja bien esa evolución de la que hablamos.

**Pregunta 3: ¿Qué peso real tienen instrumentos como el Protocolo Familiar o el Consejo de Familia para dar estabilidad a la empresa frente a posibles crisis familiares?**

Son elementos diferentes y pueden ser complementarios. El Consejo de Familia tiene distinto alcance según la familia. En algunos casos solo se utiliza para tratar asuntos familiares que no se ven en el órgano de negocio, que sería el Consejo de Administración. Pero hay familias en las que el Consejo de Familia funciona como si fuera la holding de la que depende el negocio. Depende mucho de cómo lo hayan estructurado y de qué competencias le hayan dado.

Lo habitual es que en el Consejo de Familia se vean aspectos propios de la familia: la orientación general de hacia dónde quiere ir el negocio, la formación de las siguientes generaciones, el protocolo familiar, la gestión del family office, una fundación familiar o inversiones inmobiliarias. Y en el Consejo de Administración se gestiona el negocio. Es la separación entre familia y negocio.

El Protocolo es donde se fijan esas reglas: si la familia va a trabajar en la empresa y en qué condiciones, si va a haber procesos de designación, si hay recompra de acciones y cómo, cómo se gestiona el patrimonio familiar... Y cada vez más familias lo tienen, aunque no todas. Lo importante del Protocolo no es tanto el documento en sí, sino todo el proceso de reflexión que haces al elaborarlo. Es como un contrato: lo ideal es no tener que utilizarlo, pero siempre viene bien tener cubierto el máximo de aspectos posibles para cuando vienen los momentos difíciles. Hablar de esas cosas cuando las relaciones están bien, ayuda mucho cuando luego vienen situaciones más complicadas. Además, el Protocolo hay que entenderlo como un elemento vivo: puede tener sentido en un momento determinado y al cabo de los años necesitar ser revisado y modificado.

**Pregunta 4: Durante la fase del relevo generacional, ¿cuál debe ser el papel del Consejo de Administración para garantizar que la transición sea un proceso planificado?**

Aquí lo primero es aclarar de qué tipo de sucesión estamos hablando, porque en una familia puedes tener sucesión del CEO, del presidente del Consejo de Administración,

del presidente del Consejo de Familia, del que gestiona el family office o del patronato de la fundación. Son procesos distintos que requieren planificaciones distintas.

Algo que sí es importante es prever esos cambios con antelación. Te pongo el ejemplo de Corporación Hijos de Rivera: los que están en la gestión ejecutiva son personas de la cuarta generación, y en la quinta tienes personas que tienen desde cincuenta años hasta seis. Es decir, tienes dos generaciones o incluso tres generaciones simultáneas. Si la cuarta ya está en los sesenta o más, es bueno que ya se esté planteando quién va a ir entrando de la quinta.

Para gestionarlo bien, lo ideal es crear una especie de comisión mixta con representantes de ambas generaciones, con una serie de temáticas acordadas para tratar en ese foro. Lo que se decida ahí normalmente hay que llevarlo a la junta de socios o accionistas para que lo refrenden. Y cuando tienes cincuenta o cien accionistas, eso resulta inmanejable sin delegar en un grupo más pequeño y representativo.

También es importante definir el perfil de los consejeros en función del órgano del que hables: no necesitas las mismas competencias en el Consejo de Familia que en el consejo propietario de la holding o en el consejo de negocio. Lo ideal es partir de un plan estratégico, elaborar una matriz de competencias y a partir de ahí definir los perfiles que necesitas, ya sean independientes o dominicales. Luego viene el proceso de designación propiamente dicho: quién puede presentarse, qué características debe tener, quién elige, la elección, la inducción y alguna forma de evaluación posterior.

Estos procesos nunca van a ser perfectos la primera vez, y nunca vas a contentar a todo el mundo. Pero cada proceso te enseña qué mejorar en el siguiente. Lo importante es que sean procesos vivos, no algo que defines una vez y ya está.

**Pregunta 5: A la hora de evaluar a un futuro líder familiar, ¿qué criterios considera imprescindibles?**

No hay un criterio único válido para todos, depende de para qué órgano estemos hablando. Lo ideal es tener una matriz de competencias que defina qué perfil se necesita en función del órgano en cuestión.

Ahora bien, el nivel de sofisticación de todo esto depende del tamaño de la familia. Si es una familia de cuatro miembros no tiene sentido sofisticar tanto, igual ni tienen tantos órganos de gobierno. Pero si ya es una familia grande con varios órganos, ahí sí es bueno ir segmentando.

**Pregunta 6: ¿Cuál es el principal obstáculo intergeneracional que encuentran las familias al planificar la sucesión y cómo ayuda el gobierno corporativo a mitigarlo?**

Lo que estoy viendo en general es que las nuevas generaciones son muy impacientes. Quieren que todo se haga rápido, les parece que los procesos son excesivamente lentos y no siempre valoran la importancia del consenso. Sin embargo, es algo fundamental en las familias: tener unanimidad es casi imposible, pero tener consensos muy amplios es esencial, porque cuanto más amplio sea el consenso, menos conflictos surgirán después. No por correr mucho se llega más lejos. Precipitarse puede llevar a errores cuya corrección termina costando mucho más tiempo que el que se pretendía ahorrar.

La clave es la comunicación. El joven tiene que escuchar a la generación anterior, y la generación anterior tiene que escuchar a los jóvenes. Hay que comunicar mucho, escuchar mucho, y si hay posturas alejadas intentar ver cómo se acercan; si están cerca, avanzar más rápido. A veces compensa ir un poco más lento al inicio para luego acelerar con mucha más solidez.

**Pregunta 7: ¿Cómo están transformando realmente los criterios ESG la estrategia y la gestión de las empresas familiares? ¿Qué impacto tienen en la planificación de la sucesión?**

Te diría que las empresas familiares llevan la sostenibilidad hoy llamada ESG desde que nacen, prácticamente. Siempre han tenido una profunda preocupación por su entorno: sus trabajadores, sus clientes, sus proveedores, el territorio donde se asientan. Si te fijas, cuando se publican estadísticas sobre el mantenimiento del empleo en épocas de crisis, la empresa familiar siempre sale muy bien parada frente a la empresa privada no familiar, la pública o la multinacional, porque la vinculación con las personas es de otro tipo.

En el plano medioambiental siempre se ha tenido claro que los recursos son finitos y que hacer un mal uso de ellos no tiene sentido. Minimizar consumo de agua, evitar contaminar

y tomar medidas ... Siempre he visto mucha preocupación, pero genuina, no porque ahora esté de moda.

La diferencia que yo veo entre generaciones es que la anterior ha sido sostenible por intuición, y las generaciones actuales son sostenibles por convicción. Hay mucha gente joven que cree firmemente en el impacto positivo y en la sostenibilidad. Pero creo que es bueno que valoren que en muchas de estas empresas familiares ese compromiso ya existía, aunque quizá no lo llamasen sostenibilidad, sino sentido común o sentido de responsabilidad.

**Pregunta 8: ¿Qué papel está desempeñando la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas familiares y qué impacto tiene en la toma de decisiones y en la sostenibilidad a largo plazo?**

Yo te diría que creo en la diversidad de “talento”, y no solo diversidad de género: creo en diversidad de edad, de formaciones, de procedencias. Todo lo que sea diversidad de talento ayuda porque lo que logras es tener diferentes puntos de vista a la hora de tomar una decisión, y eso quiere decir que cuantos más puntos de vista diferentes tienes, menos aspectos se te quedan fuera. Lógicamente, después hay que decidir, pero contar con esa riqueza de perspectivas mejora la calidad de las decisiones.

Además, en muchos negocios un porcentaje muy elevado de los consumidores son mujeres, por lo que tener representación femenina en los órganos de gobierno tiene pleno sentido. He vivido también la situación inversa: estar en consejos donde éramos mayoría de mujeres, y en ese caso lo que se echaba en falta era más presencia masculina. Es una cuestión de equilibrio y de complementariedad.

En los consejos donde el género hiper representado es el masculino, claramente hay que buscar la incorporación de mujeres. Hay muchísimo talento femenino buenísimo, y si no se encuentra es porque no se sabe buscar. Y es contraproducente elegir a una mujer solo por su género y no por su talento: hay suficientes mujeres con talento como para no tener que recurrir a eso.

**Pregunta 9: ¿De qué manera intentan los órganos de gobierno que el relevo generacional mantenga la rentabilidad económica y al mismo tiempo preserve el propósito y los compromisos de la familia fundadora?**

Te diría que no está nada reñido. El propósito es el “por qué” de la empresa: por qué estás ahí, por qué haces lo que haces. Y en las empresas familiares el propósito siempre ha sido un tema innato, siempre han tenido uno, aunque ahora tiene nombre y antes no. Cuando yo empecé a trabajar se hablaba de misión, visión y valores, y en los últimos quince años ha surgido el concepto de propósito, y seguro que de aquí a unos años surgirán otras formas de llamarlo.

El propósito puede evolucionar, pero lo lógico es que las nuevas generaciones adapten la forma de alcanzarlo a las nuevas dinámicas del mercado, a lo que te piden los clientes, a la realidad del entorno. Del mismo modo que ser sostenible no implica necesariamente ser menos rentable.

Lo que yo plantearía es evaluar las decisiones desde tres tipos de criterios: rentabilidad, riesgos e impacto. Hay que ver cuánto riesgo estás dispuesto a asumir para obtener una rentabilidad determinada, y en otros aspectos quizás lo que tienes que medir es el impacto, no solo la rentabilidad. Dependiendo del propósito y del tipo de decisión, los criterios que priman pueden ser distintos.

**Pregunta 10: ¿Cómo están afrontando las empresas familiares la transición tecnológica y la Inteligencia Artificial desde la perspectiva del gobierno corporativo? ¿Qué papel juegan las nuevas generaciones en impulsarla?**

Yo te diría que no hay demasiadas diferencias entre una empresa familiar y una no familiar en este terreno. Por lo menos la experiencia que yo he tenido es que las empresas familiares siempre son muy innovadoras. Por lo menos en los entornos que conozco —el vasco, el gallego...—, las empresas familiares son habitualmente muy innovadoras y muchas son líderes en su sector. Por ejemplo, mi padre, en su día, ya traía los primeros robots a la fábrica después de viajar a Japón. Ahora se habla de otro tipo de tecnología, pero la apuesta por la innovación para ser los mejores siempre ha estado ahí.

Lo clave no es solo la tecnología que introduces, sino el talento que tienes para aprovecharla. Y aquí las nuevas generaciones tenéis una ventaja clara: habéis nacido en un mundo donde habéis vivido la tecnología desde pequeños, así que os es mucho más fácil adaptarla y ver hasta dónde os puede llevar. Podéis ser aceleradores de esa transformación digital que necesitan algunas compañías.

Y si alguien duda de la capacidad innovadora de la empresa familiar española, que mire las empresas familiares catalanas, muchas líderes en consumo, alimentación y farmacia; las vascas en la parte industrial, hiper competitivas; al textil gallego: Inditex es empresa familiar y es la número uno mundial en su sector y podría seguir dando muchos más ejemplos de diferentes regiones españolas con magníficas empresas familiares. La innovación y el liderazgo son cualidades muy arraigadas en muchas empresas familiares españolas.

**Pregunta 11: Si tuviera que dar un único consejo a una empresa familiar que está a punto de iniciar su transición generacional, ¿cuál sería?**

Comunicación. Y comunicación no es solo hablar: es escuchar, interpretar gestos, tender puentes. Hay que escuchar mucho y no dejar temas sin hablar, porque los temas que no se hablan tarde o temprano salen, y resolver los conflictos cuando ya han escalado no es nada fácil. Es muy necesario, pero muchísimo más costoso que haberlos gestionado antes. Por eso hay que comunicar.

## ANEXO II: Entrevista a Alberto Curto Izquierdo

### **Pregunta 1: ¿Podría presentarse brevemente y explicar cuál es su relación o experiencia con el ecosistema de las empresas familiares españolas?**

Actualmente soy Socio Director de Corpfin Capital, un fondo de capital riesgo con más de dieciocho años de experiencia en capital inversión. Mi relación con las empresas familiares es directa y cotidiana: participamos conjuntamente con ellas en los consejos de administración de las compañías en las que invertimos, tomando habitualmente una participación mayoritaria, pero manteniendo siempre la presencia de la familia en el órgano de gobierno. Es, por tanto, una relación de colaboración estrecha en la que el gobierno corporativo ocupa un lugar central.

### **Pregunta 2: ¿Cómo ha evolucionado la profesionalización y la gobernanza en las empresas familiares españolas durante la última década? ¿Sigue existiendo resistencia a incorporar perfiles independientes?**

La evolución responde, en mi opinión, a dos dinámicas complementarias. Por un lado, las empresas familiares tienen cada vez más accionistas que no pertenecen a la familia — como es nuestro caso—, lo que les obliga a incorporar consejeros que representan ese capital externo. Por otro, a medida que el tejido empresarial español se profesionaliza, los propios empresarios familiares reconocen la necesidad de contar con consejeros independientes que no representen a ningún accionista en particular, sino que aporten una visión objetiva al conjunto. Ambas fuerzas están impulsando una transformación real y sostenida en la gobernanza de estas compañías.

### **Pregunta 3: ¿Qué peso real tienen instrumentos como el Protocolo Familiar o el Consejo de Familia para dar estabilidad a la empresa frente a posibles crisis familiares?**

Sin conocer en detalle cómo operan los protocolos en empresas cuyo objetivo prioritario es perpetuar el legado familiar durante generaciones, sí observo una tendencia clara: cada vez más empresas familiares contemplan la posibilidad de que, en algún momento, los miembros de la familia dejen de ser accionistas. En ese contexto, cobra especial sentido articular mecanismos que garanticen un relevo ordenado y racional, incluyendo la incorporación de consejeros independientes que puedan ejercer su función con

independencia de que la familia continúe o no en el accionariado. El protocolo familiar, bien diseñado, es el instrumento que permite anticipar y gestionar esos escenarios.

**Pregunta 4: Durante la fase del relevo generacional, ¿cuál debe ser el papel del Consejo de Administración para garantizar que la transición sea un proceso planificado?**

En mi opinión, lo que determina que un relevo generacional sea o no traumático tiene mucho más que ver con la planificación previa a través del protocolo familiar que con el papel concreto que desempeñe el Consejo de Administración en el momento de la transición. Dicho esto, cuando existen consejeros independientes con ascendencia sobre la familia y con la confianza de sus miembros, ese proceso tiende a desarrollarse de forma mucho menos disruptiva para el negocio y menos traumática para la propia familia. El consejo independiente actúa, en ese sentido, como un elemento estabilizador y de continuidad.

**Pregunta 5: A la hora de evaluar a un futuro líder familiar, ¿qué criterios considera imprescindibles?**

Los mismos que aplicaría para evaluar a cualquier líder no familiar: capacidad de liderazgo, visión estratégica, capacidad de trabajo, carisma y habilidad para conducir equipos. A ello hay que añadir, necesariamente, la experiencia profesional en el sector en el que opera la empresa. No creo que el hecho de pertenecer a la familia deba modificar los criterios de evaluación; si acaso, debería elevar el nivel de exigencia, precisamente para garantizar la credibilidad del sucesor ante el equipo directivo y el resto de accionistas.

**Pregunta 6: ¿Cuál es el principal obstáculo intergeneracional que encuentran las familias al planificar la sucesión y cómo ayuda el gobierno corporativo a mitigarlo?**

El principal obstáculo, en mi experiencia, es la falta de voluntad o de vocación de los herederos para continuar el negocio que fundó el padre o el abuelo. Cuando ningún miembro de la siguiente generación quiere asumir ese liderazgo, la solución es relativamente sencilla: se busca un profesional externo. La situación se complica notablemente cuando varios herederos quieren liderar simultáneamente, porque en toda

empresa tiene que haber un único líder y determinar quién es ese líder, con criterios objetivos y sin que la decisión genere fracturas familiares irreparables, es extraordinariamente difícil. Es precisamente en ese escenario donde el gobierno corporativo, y en particular los protocolos familiares bien diseñados, pueden marcar la diferencia: estableciendo de antemano los criterios de selección y el proceso de decisión, antes de que el conflicto esté sobre la mesa.

**Pregunta 7: ¿Cómo están transformando realmente los criterios ESG la estrategia y la gestión de las empresas familiares? ¿Qué impacto tienen en la planificación de la sucesión?**

La realidad, hasta donde yo conozco, es que las empresas familiares abordan el ESG de manera bastante tangencial, y ello depende en gran medida del perfil y los valores de cada familia. En el caso de los fondos de capital riesgo, tenemos una presión externa clara por parte de nuestros inversores para mejorar los estándares de gobierno y sostenibilidad. Una empresa puramente familiar no tiene esa presión institucional, de modo que su compromiso con la agenda ESG responde fundamentalmente a la voluntad y convicción de la propia familia. Hay familias para las que es una prioridad genuina y familias para las que no lo es en absoluto. En lo que respecta al gobierno corporativo, sí percibo una mejora progresiva, pero motivada principalmente por la necesidad de articular mecanismos que garanticen una transición ordenada, no tanto por la agenda ESG en sí misma.

**Pregunta 8: ¿Qué papel está desempeñando la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas familiares y qué impacto tiene en la toma de decisiones y en la sostenibilidad a largo plazo?**

Mi posición en este punto es clara, aunque quizás no sea la más convencional. Cuando se habla de diversidad en los consejos de administración en España, el debate se centra fundamentalmente en la paridad de género. Yo creo que el criterio prioritario a la hora de configurar un consejo debe ser la idoneidad del perfil, con independencia del género. Buscar una representación equilibrada entre hombres y mujeres como fin en sí mismo me parece un enfoque que puede llevar a decisiones subóptimas. En la empresa familiar, además, esta cuestión opera de forma natural: los miembros de la familia están en el

consejo porque son accionistas, y cuando se busca un consejero externo, se busca el perfil más adecuado para las necesidades de la empresa. El género es, en ese contexto, un factor secundario. Lo que realmente importa es que cada miembro del consejo aporte valor.

**Pregunta 9: ¿De qué manera intentan los órganos de gobierno que el relevo generacional mantenga la rentabilidad económica y al mismo tiempo preserve el propósito y los compromisos de la familia fundadora?**

Los órganos de gobierno conformados mayoritariamente por miembros de la familia tienen una tendencia natural a priorizar la preservación del legado, pero están inevitablemente influidos por las relaciones interpersonales y los intereses particulares de cada miembro. Es precisamente por ello por lo que la incorporación de consejeros independientes resulta tan valiosa: aportan una perspectiva objetiva que, siendo leal a la familia en su conjunto, antepone el interés de la empresa al interés particular de cualquier heredero. Esa capacidad de separar el interés empresarial del familiar es, en muchas ocasiones, lo que permite que la empresa salga reforzada de un proceso de relevo que, sin ese elemento de objetividad, podría haberse convertido en una fuente de conflicto y deterioro del rendimiento.

**Pregunta 10: ¿Cómo están afrontando las empresas familiares la transición tecnológica y la Inteligencia Artificial desde la perspectiva del gobierno corporativo? ¿Qué papel juegan las nuevas generaciones en impulsarla?**

Es una pregunta compleja, porque el impacto de la inteligencia artificial varía radicalmente en función del tipo de negocio: no es lo mismo una empresa de software que una fábrica de componentes industriales. En ese sentido, creo que la respuesta a este desafío reside fundamentalmente en el equipo directivo —el consejero delegado, el director financiero, el director de operaciones— que son quienes están en el día a día y quienes deben ser los primeros en comprender y gestionar ese impacto. El Consejo de Administración puede, con perspectiva, plantearse incorporar algún perfil experto en inteligencia artificial, y eso tiene sentido en determinados contextos. Pero confiar en que el consejo, por sí solo, va a orientar la transformación tecnológica de la empresa me parece una expectativa desproporcionada. Es, ante todo, una cuestión de gestión, no de gobierno.

**Pregunta 11: Si tuviera que dar un único consejo a una empresa familiar que está a punto de iniciar su transición generacional, ¿cuál sería?**

Les daría tres recomendaciones que, en realidad, forman una sola. La primera: que miren ante todo el futuro de la empresa, y no el de cada uno de sus miembros. Que las decisiones no estén condicionadas por lo que en cada cabeza parece justo en términos de reparto o prevalencia entre hijos, sino por lo que es mejor para la compañía. La segunda: que una vez tomada esa decisión, inviertan tiempo y esfuerzo en educar a sus hijos sobre ella, y que lo hagan cuanto antes, porque ese proceso de preparación requiere tiempo. Y la tercera: que afronten esa transición apoyados en consejeros independientes que les ayuden tanto en la toma de decisiones como en la forma de comunicarlas a la familia y de gestionar el traspaso de la dirección. El consejo independiente, en ese momento, no es un lujo sino una necesidad.

### ANEXO III: Entrevista a Ana Muñoz Beraza

#### **Pregunta 1: ¿Podría presentarse brevemente y explicar cuál es su relación o experiencia con el ecosistema de las empresas familiares españolas?**

Actualmente soy consejera independiente y presido el Comité de Nombramientos de una empresa industrial. Mi trayectoria arranca en el mundo financiero: durante muchos años trabajé en Merrill Lynch gestionando inversiones para grandes clientes institucionales —fondos, *hedge funds*— en mercados de todo el mundo. Cuando decidí dar un giro, cursé el MBA en Chicago, una referencia para los profesionales de las finanzas, y en la última etapa de mi carrera ejecutiva dirigí un *family office*, experiencia que me permitió conocer en profundidad el entramado de las empresas familiares. A ello se suma el hecho de que yo misma vengo de una familia empresaria.

Fue precisamente desde ese *family office* desde donde comencé a representar el capital de la familia en los consejos de administración de las empresas cotizadas en las que participaban, y descubrí que ese era el rol que mejor se adaptaba a mí: contribuir a la toma de decisiones estratégicas sin necesidad de ser quien las ejecuta. Al dejar el *family office*, continué como consejera independiente, y la creciente demanda de diversidad en los órganos de gobierno —impulsada por el Código de Buen Gobierno— me dio visibilidad en un momento en que los perfiles financieros femeninos eran especialmente valorados. Desde entonces, llevo más de doce años dedicada exclusivamente a la función de consejera, habiendo formado parte de cuatro o cinco empresas familiares en esa condición, además de asesorar a mi propia familia en los negocios.

#### **Pregunta 2: ¿Cómo ha evolucionado la profesionalización y la gobernanza en las empresas familiares españolas durante la última década? ¿Sigue existiendo resistencia a incorporar perfiles independientes?**

Muchísimo. Hasta hace relativamente poco, la incorporación de consejeros independientes era completamente voluntaria para las empresas no cotizadas. Ha sido precisamente el proceso de profesionalización de los últimos años el que ha llevado a muchas familias empresarias a reconocer la necesidad de contar con voces externas que aporten perspectiva y cuestionen las decisiones desde la independencia. El resultado es

llamativo: en muchos aspectos del buen gobierno, las empresas familiares han avanzado más que las propias cotizadas.

En cuanto a las resistencias, en general creo que apenas existe. Es cierto que en algunas empresas donde todavía está al frente el fundador persiste cierta reticencia, pero la segunda y la tercera generación suelen mostrarse muy receptivas, conscientes de que la complejidad del entorno exige perfiles con experiencia diversa. Una fórmula que ha funcionado muy bien, y en la que he participado en varias ocasiones, es la de empezar con un consejo asesor como paso previo para ir acostumbrándose, buscando una experiencia muy concreta: alguien que haya hecho una expansión internacional, por ejemplo, que les ayude a definir esa estrategia. Una vez que ven que funciona bien, ese consejo asesor suele transformarse en consejo de administración, ya formalmente. Esa es la forma en que la mayoría de las empresas medianas y pequeñas han ido evolucionando.

**Pregunta 3: ¿Qué peso real tienen instrumentos como el Protocolo Familiar o el Consejo de Familia para dar estabilidad a la empresa frente a posibles crisis familiares?**

Tienen bastante influencia, sobre todo en las empresas grandes, sin dudarlo. De hecho, los consejeros independientes solemos ser los primeros en recomendar la elaboración de un protocolo familiar cuando no existe, porque nos proporciona un marco objetivo para cuestiones tan sensibles como los criterios de acceso al consejo o los procesos de selección de la siguiente generación.

Es verdad que muchas familias todavía no lo tienen —en algunos casos el protocolo sigue siendo, en la práctica, la conversación informal de la comida del domingo— pero la tendencia es claramente hacia su formalización, apoyándose cada vez más en escuelas de negocios y consultoras especializadas. El protocolo no elimina los conflictos, pero establece las reglas del juego con antelación, que es precisamente cuando resulta más fácil acordarlas.

**Pregunta 4: Durante la fase del relevo generacional, ¿cuál debe ser el papel del Consejo de Administración para garantizar que la transición sea un proceso planificado?**

Acompañar, fundamentalmente. Lo primero es animarlos a activar el protocolo si lo tienen y a empezar a definir qué miembros de la siguiente generación van a incorporarse al consejo. Casi siempre organizamos reuniones en las que el consejo le explica a toda la familia cómo va la empresa —una o dos veces al año, con resultados financieros, balance...— para que vayan entendiendo el negocio, y diseñamos itinerarios de formación para los futuros relevos. Esta última parte es, en mi experiencia, una de las más importantes y a la que dedico especial atención: ayudar a los sucesores a prepararse bien, a hacer cursos, a formarse progresivamente. Los sucesores deben llegar al consejo habiendo recorrido un proceso formativo riguroso, no de golpe y sin preparación.

En algunos casos recomendamos que los candidatos asistan al consejo como observadores antes de incorporarse formalmente, para que la transición sea progresiva y no suponga una ruptura. La sucesión no puede ser un acontecimiento puntual; debe ser un proceso largo, deliberado y acompañado por quienes ya forman parte del órgano.

**Pregunta 5: A la hora de evaluar a un futuro líder familiar, ¿qué criterios considera imprescindibles?**

Es importante distinguir entre el líder ejecutivo y el consejero, porque los criterios difieren sustancialmente. Si el sucesor va a ser directivo, lo más conveniente es que el CEO no sea un miembro de la familia, sino un profesional externo. La figura del presidente o presidenta de la familia —un rol no ejecutivo, que lleve el nombre y represente los valores fundacionales— puede y debe ser familiar, pero, con lo complicado que está el mundo y lo rápido que cambia, tienes que ir a por el mejor talento, y es difícil garantizar que ese talento esté siempre dentro de la familia. Lo ideal suele ser un equipo directivo externo, o incluso alguien que haya crecido dentro de la empresa y llegue al puesto de CEO tras muchos años: la conoce bien y tiene la confianza de la familia.

Ahora bien, si tiene que ser alguien de la familia, debe tener liderazgo más allá del apellido. Tiene que estar muy bien formado —la mejor escuela de negocios posible, y si puede ser otra más— y, en la medida de lo posible, haber trabajado fuera primero, haber demostrado en otro entorno, para que el equipo le tenga respeto desde el principio. Aunque hay de todo: hay personas que lo hacen muy bien porque desde pequeñas han crecido oyendo hablar de la empresa en casa y lo entienden de forma natural.

**Pregunta 6: ¿Cuál es el principal obstáculo intergeneracional que encuentran las familias al planificar la sucesión y cómo ayuda el gobierno corporativo a mitigarlo?**

Hay varios, pero destacaría dos. El primero es la proliferación de intereses dentro de la propia familia: a partir de la tercera o cuarta generación, el número de accionistas crece y cada rama familiar tiende a defender a sus propios candidatos. Por eso es imprescindible tener criterios muy objetivos de selección, porque sin ellos es imposible superar ese obstáculo. De ahí que yo defienda que, en muchos casos, es mejor que la dirección ejecutiva no recaiga en un familiar y que sea el consejo quien decida con criterios claros.

El segundo obstáculo, quizás el más difícil de gestionar, es la resistencia de la generación que actualmente ocupa los consejos —los *baby boomers*— a ceder el poder. En mi experiencia, la generación de los fundadores fue muy potente, y en muchos casos sus hijos o nietos no forjaron carreras profesionales tan sólidas como sus predecesores porque no se les exigió lo suficiente, y por ello es precisamente a la que más le cuesta soltar. Querer seguir siendo alguien en la empresa es muy humano, pero es uno de los frenos más grandes que existen para el relevo.

**Pregunta 7: ¿Cómo están transformando realmente los criterios ESG la estrategia y la gestión de las empresas familiares? ¿Qué impacto tienen en la planificación de la sucesión?**

Hay que ser honesta: la agenda ESG ha generado una fatiga regulatoria considerable, porque la carga normativa ha sido desproporcionada. Las empresas familiares han tenido que dedicar recursos importantes —personas o consultores muy caros— a cumplir con una memoria de sostenibilidad que llegó a exigir casi mil indicadores. La reciente simplificación normativa ha sido muy bien recibida, aunque sigue siendo exigente.

Dicho esto, el avance real ha sido notable, especialmente en la dimensión social. La forma en que las empresas tratan a sus empleados, gestionan el talento y cuidan la cultura organizativa ha mejorado sustancialmente, y es una realidad que la normativa ha contribuido a ello.

Te cuento una anécdota concreta. En una empresa de packaging en la que estuve mucho tiempo, organizamos una reunión con toda la familia para presentar los resultados, con

especial protagonismo de la siguiente generación. El CEO, un ejecutivo externo, abrió el turno de preguntas y la primera fue: "¿Cuánto contaminamos?" Y el CEO no sabía la respuesta. Para mí fue una lección importante: no se puede no saber eso. Esto fue hace unos diez años. La nueva generación ya venía con mucha más claridad sobre estos temas, y la normativa nos ha obligado a medir, a cuantificar impactos y a tomar medidas que quizá no habríamos tomado por iniciativa propia.

Un ejemplo que ilustra bien el potencial transformador de este enfoque es el de la familia embotelladora de Coca-Cola en España. Su presidenta, Sol Daurella, tiene un discurso de sostenibilidad extraordinario: camiones de reparto eléctricos, medición exhaustiva de impactos en cada fase del proceso... te cuenta una historia tan sólida y tan convincente que te arrastra. Y lo hace por convencimiento real, no por obligación normativa.

**Pregunta 8: ¿Qué papel está desempeñando la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas familiares y qué impacto tiene en la toma de decisiones y en la sostenibilidad a largo plazo?**

Mi posición al respecto no es la más habitual, y prefiero ser franca. Lo que ha ocurrido es que al introducir más diversidad en los consejos —no solo mujeres, sino también personas de distintas edades, con distintos perfiles, de tecnología, de ESG— los consejos se han enriquecido muchísimo. Pero yo no creo que ese enriquecimiento se pueda atribuir exclusivamente al género. Yo creo que es la diversidad en sentido amplio.

Lo que sí es cierto es que la renovación generacional de los consejos ha tenido un impacto muy positivo en su dinamismo. Que llegue un consejero de cincuenta años, con ganas de aprender y de preguntar, ya transforma el carácter del consejo. Yo misma, en mis primeros años, era con frecuencia la única voz que preguntaba constantemente en consejos que tendían a la complacencia, y eso generaba mucha más actividad y debate. Esas preguntas —¿qué quiere ser esta empresa dentro de veinte años?, ¿cómo lo vamos a conseguir? — son las que despiertan conversaciones que de otro modo no ocurrirían y orientan la reflexión hacia el largo plazo.

En cuanto a la excusa recurrente de que "no hay mujeres suficientemente preparadas": los hechos la han desmentido con creces. Lo que ocurría, simplemente, es que no se sabía —o no se quería— buscar.

**Pregunta 9: ¿De qué manera intentan los órganos de gobierno que el relevo generacional mantenga la rentabilidad económica y al mismo tiempo preserve el propósito y los compromisos de la familia fundadora?**

Teniendo muy clara la estrategia e incorporando el cambio generacional de forma muy gradual, para que no suponga una ruptura que nos desvíe del rumbo. En todas las empresas familiares en las que he estado no he percibido que eso fuera un problema en sí mismo. El verdadero riesgo, como apuntaba antes, es la resistencia de la generación saliente a dejar el mando. Pero la entrada de gente joven bien preparada —con formación, con acompañamiento, con tiempo— yo no la he visto como una amenaza para la rentabilidad ni para el propósito.

En empresas más pequeñas quizá sí puede haber más fragilidad, pero la solución no es distinta: planificación, tiempo y acompañamiento profesional.

**Pregunta 10: ¿Cómo están afrontando las empresas familiares la transición tecnológica y la Inteligencia Artificial desde la perspectiva del gobierno corporativo? ¿Qué papel juegan las nuevas generaciones en impulsarla?**

A nivel de negocio, la aproximación es proactiva: se traen expertos que explican cómo se aplica, se identifican aplicaciones concretas y se trabaja en la integración de estas tecnologías en los procesos. A nivel de consejo, sin embargo, la situación es más delicada, porque se maneja información muy confidencial.

Hace poco debatía precisamente sobre esto con otra consejera en el contexto de un programa de formación en buen gobierno. La pregunta era si utilizábamos herramientas de inteligencia artificial para preparar los consejos. Las dos dijimos que no, porque no puedes volcar los datos de la empresa en una herramienta externa: todo es estrictamente confidencial. Por muy seguras que se presenten estas herramientas, es un riesgo que ningún consejero responsable debería asumir. Lo que sí utilizamos es la IA para análisis comparativos con información pública: benchmarking sectorial, comparación de ratios con competidores europeos. Para ese tipo de uso, es una herramienta muy valiosa. Para todo lo que implique datos propios de la empresa, la prudencia es máxima.

**Pregunta 11: Si tuviera que dar un único consejo a una empresa familiar que está a punto de iniciar su transición generacional, ¿cuál sería?**

Que inviertan mucho tiempo y dedicación en la preparación. Que los sucesores lleguen al consejo habiendo recorrido un itinerario formativo sólido, habiendo incluso asistido al consejo como invitados antes de incorporarse formalmente, para que vayan entendiendo cómo funciona sin que suponga un choque. Y que la generación que sale entienda que su mayor contribución, en ese momento, es precisamente saber retirarse, que es lo más difícil.

Lo que yo recuerdo constantemente en estas situaciones es que nadie está en el consejo por listo ni por tonto, sino porque tenemos un objetivo común: que esa empresa sea cada vez mejor, sea líder, genere valor. Cuando surgen las tensiones—y siempre surgen—, lo mejor es volver a ese punto de partida: ¿qué queremos que sea esta empresa dentro de diez años? ¿Qué decisiones nos acercan a eso? Es mucho más fácil aunar a una familia alrededor de un objetivo concreto que intentar que se pongan de acuerdo entre ellos, porque entre ellas siempre hay roces y diferencias que vienen de mucho antes que la empresa. Poner el foco en la estrategia y en los objetivos es lo que permite que el cambio generacional sea un impulso y no una crisis.

#### ANEXO IV: Entrevista a Krista Walochick

##### **Pregunta 1: ¿Podría presentarse brevemente y explicar cuál es su relación o experiencia con el ecosistema de las empresas familiares españolas?**

Llevo más de treinta años dedicada al mundo del liderazgo y el gobierno corporativo, tanto dentro de empresas como en consejos de administración. Soy consultora y fundadora de Talengo, y desde los veintisiete años he ejercido en distintos roles de gobierno corporativo. Hace tres años publiqué un libro editado por Almuzara, orientado a ayudar a consejeros a desarrollarse profesionalmente y a los órganos de gobierno —consejos de administración, patronatos— a seleccionarlos. Se titula *Cómo ser un consejero de éxito*.

Entre mis clientes hay empresas de todo tipo: filiales de multinacionales, grandes corporaciones y empresas familiares en distintas etapas. Ahora mismo estoy trabajando con una empresa familiar española en un proceso de sucesión, y acabo de cerrar un proceso similar con un grupo familiar cotizado mexicano, tanto en la posición del máximo ejecutivo como dentro del propio consejo. También acabo de concluir un proceso de sucesión en una fundación, en el ámbito del gobierno, de la presidencia y del máximo rol ejecutivo.

No soy exclusivamente experta en empresa familiar, porque trabajo con organizaciones de muy distinta naturaleza, pero la empresa familiar forma parte relevante de mi práctica y es donde estoy viendo algunas de las dinámicas más interesantes del momento.

##### **Pregunta 2: ¿Cómo ha evolucionado la profesionalización y la gobernanza en las empresas familiares españolas durante la última década? ¿Sigue existiendo resistencia a incorporar perfiles independientes?**

Prefiero no hablar de profesionalización, porque para mí una empresa que lleva años funcionando y sobreviviendo ya demuestra con eso su nivel de profesionalidad. Yo hablo de institucionalización: el proceso por el que se van separando las distintas líneas de trabajo —la familia por un lado, el equipo ejecutivo por otro y la gobernanza y representación del accionariado por otro—. Ese proceso se está acelerando en España, en mi opinión, porque estamos alcanzando una masa crítica de empresas en segunda, tercera y cuarta generación, que es precisamente cuando aparecen estas complejidades: ¿traemos

a alguien externo a la familia como máximo ejecutivo? ¿Cómo distribuimos los asientos en el consejo entre las distintas ramas? A esto yo lo llamo la nueva frontera del gobierno corporativo en España.

Esta aceleración también responde a otros factores: la sofisticación en el acceso a financiación, la entrada de fondos de capital riesgo en empresas familiares y la búsqueda de financiación no bancaria, todo lo cual obliga a una gobernanza más institucionalizada.

En cuanto a los perfiles independientes, su incorporación requiere un contexto concreto: una compañía con varios años de trabajo institucionalizado, un entorno familiar con alto grado de consenso y experiencias previas de colaboración con personas externas antes de dar el paso a un consejero independiente formal. El camino habitual pasa primero por la figura del asesor —como ocurrió, por ejemplo, en Estrella Galicia— y, tras un periodo de confianza y conocimiento mutuo, se llega a la figura del consejero independiente dentro del órgano de gobierno.

### **Pregunta 3: ¿Qué peso real tienen instrumentos como el Protocolo Familiar o el Consejo de Familia para dar estabilidad a la empresa frente a posibles crisis familiares?**

Son estructuras que nos dan las reglas del juego: en qué nos vamos a exigir, cómo vamos a funcionar. Y su valor reside más en el proceso de elaborarlos que en el documento final en sí. Las conversaciones que generan, el ejercicio de alineación que requieren, son lo verdaderamente importante. Por eso es fundamental contar con alguien que ayude a gestionar ese proceso.

En Talengo estamos trabajando con familias en tercera y cuarta generación, ayudando en la transición hacia la siguiente. Lo que observamos es que se anticipa el proceso para ir educando a las nuevas generaciones sobre su rol: qué significa ser miembro de la familia, qué implica ser o no accionista, qué supone formar parte del consejo familiar o del consejo de administración. No siempre las acciones pasan a todos los hijos, y no todos los hijos tienen por qué estar en el consejo.

También realizamos evaluaciones de capacidades de esa siguiente generación —aunque nunca las llamamos así en voz alta, porque a nadie le gusta que sus hijos "queden mal en

la foto"— para orientar qué perfil encaja mejor con cada rol. Esas recomendaciones se trasladan al Consejo de Familia. Un ejemplo que ilustra bien adónde puede llegar este trabajo: uno de mis clientes acordó en su protocolo que ningún miembro de la familia puede incorporarse al consejo de administración antes de los veintisiete años, que debe haber trabajado previamente en otra empresa, hablar al menos dos idiomas y tener titulación universitaria. Llegar a esos requisitos fue el resultado de un proceso de reflexión, negociación y toma de decisiones colectiva.

**Pregunta 4: Durante la fase del relevo generacional, ¿cuál debe ser el papel del Consejo de Administración para garantizar que la transición sea un proceso planificado?**

Hay que distinguir entre sucesión planificada y sucesión sobrevenida. Y esto no es exclusivo de la empresa familiar: ocurre en todo tipo de organizaciones. Con frecuencia existe un protocolo sobre el papel que, cuando llega el momento, no está realmente preparado para la realidad, en parte porque quien debe ser sucedido no termina de ver el momento de irse.

Lo que sí hacen mejor las empresas familiares, por definición, es pensar a largo plazo. Esa visión de continuidad generacional les hace anticipar más estos procesos, aunque sigan siendo bastante artesanales.

Algo fundamental que con frecuencia se pasa por alto: una sucesión siempre es una ruptura, nunca es una continuidad. Es un error querer buscar "a alguien como el actual". Lo más importante del proceso es la reflexión estratégica previa: ¿dónde quiere estar esta organización dentro de cinco o diez años? ¿Qué capacidades, experiencias y habilidades necesitará quien la lidere entonces? Esa conversación —con la junta, con el consejo, con la familia— es el núcleo del proceso. Y el que va a ser sucedido debería tener muy poca voz en esa reflexión, precisamente porque su tendencia natural es pensar en la continuidad.

Además, igual que las monarquías europeas tienen la regla de "un heredero y un reemplazo", en la sucesión empresarial es un error concentrar todo en una única persona. Siempre hay que tener dos o tres candidatos en desarrollo, porque ocurren imprevistos.

**Pregunta 5: A la hora de evaluar a un futuro líder familiar, ¿qué criterios considera imprescindibles?**

El punto de partida es siempre estratégico: ¿dónde va a estar la compañía en el futuro y qué perfil necesita quien la lidere entonces? A partir de ahí, la herramienta más útil es la matriz de competencias: qué conocimientos, experiencias y habilidades deben estar representados en el consejo o en la dirección, cuáles no están presentes hoy y cómo tiene que ser el sucesor para cubrir esos gaps.

Eso permite planificar no solo a quién necesitamos, sino qué experiencias debería ir acumulando esa persona durante el proceso de preparación. En el caso de los miembros de la familia, esto puede implicar "forzar" determinados recorridos: enviar a alguien a la India para que conozca mercados intervenidos, a otro a Londres para que trabaje en mercados distintos, orientando ese desarrollo hacia el perfil que la empresa necesitará. Y siempre con la mirada puesta también en el talento externo, para poder comparar y tomar la mejor decisión llegado el momento.

**Pregunta 6: ¿Cuál es el principal obstáculo intergeneracional que encuentran las familias al planificar la sucesión y cómo ayuda el gobierno corporativo a mitigarlo?**

El principal obstáculo es que el proceso tiende a contaminarse por las dinámicas afectivas y relacionales dentro de la familia. Cuando hay varios candidatos —primos, hijos de distintas ramas— el amor de un padre o una madre hacia su hijo puede valer más que cualquier criterio objetivo. Es muy difícil eliminar completamente ese sesgo, pero una matriz de competencias bien construida, basada en la estrategia y no en las preferencias personales, ayuda a objetivar la conversación y a mantener el rigor cuando alguien intenta introducir consideraciones personales en el proceso.

Aquí es donde los terceros —asesores externos, consejeros independientes— aportan un valor esencial: ayudan a mantener ese rigor, a volver una y otra vez al criterio acordado y a evitar que las relaciones personales desvíen el proceso. El gobierno corporativo, y en particular la evaluación del funcionamiento del consejo con su correspondiente matriz de competencias proporciona una base objetiva y medible sobre la que construir la sucesión.

**Pregunta 7: ¿Cómo están transformando realmente los criterios ESG la estrategia y la gestión de las empresas familiares? ¿Qué impacto tienen en la planificación de la sucesión?**

Las políticas de sostenibilidad desde una perspectiva de gobierno corporativo están en plena evolución. Europa ha dado marcha atrás en una regulación que llegó a ser inmanejable —con hasta 1.300 criterios de evaluación— y estamos yendo hacia algo más llevadero. En este momento, el foco de la sostenibilidad se concentra fundamentalmente en la dimensión medioambiental: emisiones de CO2, gestión de riesgos ambientales, impacto de la contaminación. La parte social, en cambio, está perdiendo peso en la agenda, en parte por la tendencia que se observa en Estados Unidos, donde se han eliminado contratos con empresas que tienen políticas explícitas de diversidad.

El gran reto pendiente es convertir la sostenibilidad de obligación en ventaja estratégica: “pasar del palo a la zanahoria”. Y ahí la empresa familiar tiene, por naturaleza, una ventaja. Su razón de ser es mantenerse en el tiempo, lo que la hace intrínsecamente sostenible en el sentido más profundo del término. Un cliente mío del sector lácteo lo decía con mucha lucidez: "Lo que ahora se llama sostenibilidad, en mi familia lo llamábamos, siendo prudentes, no tirar las cosas y guardarlas." Esa visión de largo plazo, esos valores que no están solo pintados en la pared sino que realmente guían las decisiones, es lo que diferencia a las buenas empresas familiares. Y eso les permite tomar decisiones —invertir en una flota eléctrica, reducir emisiones, aunque el retorno sea incierto— que otras organizaciones más cortoplacistas no tomarían.

**Pregunta 8: ¿Qué papel está desempeñando la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas familiares y qué impacto tiene en la toma de decisiones y en la sostenibilidad a largo plazo?**

Quiero compartir una visión más amplia sobre este tema, porque creo que el debate sobre diversidad en los consejos se ha empobrecido al reducirse casi exclusivamente a la cuestión del género. Ha sido una oportunidad perdida para hablar de algo mucho más rico: diversidad de conocimiento, de experiencia, de mercados, de perfiles, de momentos vitales y profesionales.

Sí estamos viendo mujeres al frente de empresas familiares de forma creciente, y eso es una buena noticia. Está vinculado al aumento sostenido de la formación y la independencia profesional de las mujeres en las últimas décadas, que ha generado una masa crítica de perfiles muy sólidos en segunda y tercera generación. Y hay valores asociados socialmente al liderazgo femenino —visión a largo plazo, gestión del riesgo, construcción de consensos, escucha— que son especialmente valiosos en contextos de gobierno de empresas familiares multigeneracionales. Aunque, como siempre, hay que evitar las generalizaciones.

Pero el verdadero enriquecimiento de un consejo viene de su diversidad en sentido amplio. Un consejero no es un experto temático: su función es retar la estrategia, vigilar el riesgo, monitorizar al equipo ejecutivo y velar por el cumplimiento normativo. Cualquier consejero debería poder ejercer esas cuatro funciones con solvencia, con independencia de su especialidad. El peligro de buscar "el experto en inteligencia artificial" o "el experto en ESG" es que se puede replicar la función ejecutiva dentro del consejo, ocupar un asiento con alguien que solo aporta en un ámbito muy concreto, o generar una dependencia del experto que inhibe el pensamiento independiente del resto. La diversidad valiosa es la que complementa esas cuatro funciones esenciales con distintas perspectivas geográficas, sectoriales, de tipología de mercado o de momento de desarrollo empresarial.

**Pregunta 9: ¿De qué manera intentan los órganos de gobierno que el relevo generacional mantenga la rentabilidad económica y al mismo tiempo preserve el propósito y los compromisos de la familia fundadora?**

La tensión entre rentabilidad a corto plazo y decisiones de largo plazo existe en cualquier tipo de empresa, no solo en la familiar. La diferencia es que la empresa familiar tiene, por naturaleza, una mayor orientación al largo plazo y unos valores más vividos y articulados, no simplemente enunciados. Eso les permite tomar decisiones que para otra organización más cortoplacista serían difíciles de justificar: invertir en sostenibilidad con un retorno incierto, anteponer la permanencia a la rentabilidad inmediata. Ser empresa familiar no garantiza tener esos valores bien trabajados, pero sí crea las condiciones para hacerlo.

**Pregunta 10: ¿Cómo están afrontando las empresas familiares la transición tecnológica y la Inteligencia Artificial desde la perspectiva del gobierno corporativo? ¿Qué papel juegan las nuevas generaciones en impulsarla?**

No percibo diferencias significativas entre la empresa familiar y otros tipos de empresa en este ámbito. La respuesta a la transición tecnológica reside fundamentalmente en el equipo directivo, que es quien está en el día a día y quien debe comprender y gestionar el impacto de la inteligencia artificial en el negocio. El consejo puede y debe incorporar esa perspectiva en su reflexión estratégica y en la vigilancia del riesgo tecnológico, pero confiar en que el gobierno corporativo, por sí solo, va a orientar la transformación tecnológica de una empresa me parece una expectativa desproporcionada. Es, ante todo, una cuestión de gestión.

**Pregunta 11: Si tuviera que dar un único consejo a una empresa familiar que está a punto de iniciar su transición generacional, ¿cuál sería?**

Que lo planteen con tiempo. En empresa familiar, cinco años es poco; lo ideal son diez. Y que lo hagan con una visión puesta en el futuro de la compañía, no en su estado actual: ¿dónde tiene que estar esta empresa dentro de diez años, y qué perfil necesita quien la lidere entonces? A partir de ahí, que construyan ese perfil de forma activa durante ese periodo: orientando el desarrollo de los candidatos internos hacia las experiencias y capacidades que la empresa va a necesitar, y mirando simultáneamente al mercado externo para comparar y enriquecer esa visión.

Y que tengan siempre presente que una sucesión es una ruptura, nunca una continuidad. Lo que le ha dado éxito a la empresa hasta hoy no es necesariamente lo que la llevará al éxito mañana. Prepararse para el futuro, y no para perpetuar el presente, es la clave.

## ANEXO V: Entrevista a Cristina Aragón Amonarriz

### **Pregunta 1: ¿Podría presentarse brevemente y explicar cuál es su relación o experiencia con el ecosistema de las empresas familiares españolas?**

Soy Catedrática de Management en Deusto Business School (Universidad de Deusto) y Directora de la Cátedra de Empresa Familiar (Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal) desde el año de su creación, 2000-2025 y coautora de la Colección de Casos de Empresas Familiares Familias Empresarias que dicha Cátedra publica en abierto y que cuenta con 25 casos de empresas vascas. Asimismo, la Cátedra de la Universidad de Deusto está asociada a AEFAME (Asociación de Empresas Familiares de Euskadi) y pertenece a la red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar. Mi proximidad con las empresas vascas me ha permitido publicar libros, numerosos artículos en empresa familiar en revistas de impacto y haber dirigido proyectos de transferencia y tesis enfocados en empresa familiar en el territorio.

### **Pregunta 2: ¿Cómo ha evolucionado la profesionalización y la gobernanza en las empresas familiares españolas durante la última década? ¿Sigue existiendo resistencia a incorporar perfiles independientes?**

A medida que de las empresas se desarrollan, las familias empresarias tienden a plantearse pasar de empresas de trabajo familiar a empresas de dirección familiar y de ahí a empresas de gobierno familiar, esto es, empresas en las que la familia controla e influye en la empresa, fundamentalmente desde su posición en los órganos de gobierno. Esto exige un gobierno profesionalizado y a menudo abierto a consejeros independientes. Esta evolución se plantea a menudo cuando las familias encaran el paso del testigo a la siguiente generación, sobre todo si son proyectos relevantes y el equipo directivo tiene visión estratégica. En estos casos, se observan dos tipos de enfoques.

Por un lado, las generaciones predecesoras ven la necesidad de buscar apoyo profesional para preparar el paso del testigo, lo que a menudo redundará en un proceso de apertura y profesionalización del gobierno, y eventualmente de contar con un consejero independiente. Por otro lado, las nuevas generaciones que revisan el proyecto con un intraemprendimiento propio, pueden necesitar de un equipo más profesional también en la gobernanza. En ambos casos, se potencia el avance y profesionalización del gobierno.

El Instituto de la Empresa Familiar estima que el 35% de las empresas familiares españolas cuentan con un consejo de administración.

En la medida en que las empresas se profesionalizan, aunque no sea más que como necesidad para continuar siendo competitivas, tienden en un plazo mayor o menor a profesionalizar su gobierno. Por ello, al menos en el entorno de la Comunidad Autónoma Vasca (CAV), la cultura de gobierno corporativo es cada vez mayor. Sin embargo, la mayoría de las empresas familiares tienen una propiedad muy concentrada (en el 63% de las empresas familiares españolas, el 100% del capital se concentra en un único propietario, según el último informe del IEF, 2025) y su dimensión es reducida. Esto tiene implicaciones en el gobierno de la mayoría de las empresas, donde los procesos de apertura son menores.

**Pregunta 3: ¿Qué peso real tienen instrumentos como el Protocolo Familiar o el Consejo de Familia para dar estabilidad a la empresa frente a posibles crisis familiares?**

Creo que el peso es importante cuando se cumplen las siguientes tres condiciones: a) hay una madurez familiar en la decisión de ser una familia empresaria entendiendo todo lo que ello conlleva; b) los acuerdos fundamentales se han adoptado de forma consensuada y anticipada a la crisis; y c) hay un liderazgo aceptado por el conjunto de los familiares.

**Pregunta 4: Durante la fase del relevo generacional, ¿cuál debe ser el papel del Consejo de Administración para garantizar que la transición sea un proceso planificado?**

El papel del Consejo de Administración debe a) estar supeditado y atender con diligencia y lealtad a las decisiones que se adopten en el Consejo de Familia, que es quien realmente debería organizar el proceso de relevo generacional; b) participar en las fases de formación e incorporación de los sucesores, velando siempre por los intereses de la empresa y sus stakeholders. En caso de que la familia evite plantear la sucesión, el consejo puede tener una actitud proactiva y plantear la cuestión y trabajarla con la familia. En ambos casos, podría ser adecuado constituir una comisión específicamente destinada a este proceso.

**Pregunta 5: A la hora de evaluar a un futuro líder familiar, ¿qué criterios considera imprescindibles?**

Liderazgo con capacidad de visión y audacia; inteligencia emocional, capacidad de escucha para entender la situación de las personas/empresa e integrar ideas ajenas; equilibrio entre racionalidad y emocionalidad; humildad y resiliencia; diplomacia para la paz familiar; y sentido común.

**Pregunta 6: ¿Cuál es el principal obstáculo intergeneracional que encuentran las familias al planificar la sucesión y cómo ayuda el gobierno corporativo a mitigarlo?**

Las familias pueden tener dificultades de abordar temáticas potencialmente conflictivas. El gobierno puede plantear estas cuestiones en un marco neutral con un enfoque profesional, facilitando el abordaje de cuestiones vidriosas y la comunicación entre las distintas partes/generaciones.

**Pregunta 7: ¿Cómo están transformando realmente los criterios ESG la estrategia y la gestión de las empresas familiares? ¿Qué impacto tienen en la planificación de la sucesión?**

Mi impresión, y es sólo una impresión, es que los criterios ESG pueden tener un impacto en la medida en que plantean la cuestión y obligan a abordarla, porque al mejorar las condiciones sociales, la transparencia, el compromiso con el medioambiente y controlar los riesgos, puede favorecer una gestión más profesional y comprometida. Sin embargo, en la medida que son de carácter normativo, creo que su impacto es limitado comparado con el de las empresas que, partiendo de su propósito y legado, están gestionando su impacto desde la convicción más que desde la obligatoriedad. En estos casos, creo que el impacto en las políticas de sucesión es superior.

**Pregunta 8: ¿Qué papel está desempeñando la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas familiares y qué impacto tiene en la toma de decisiones y en la sostenibilidad a largo plazo?**

Más que de mujeres y hombres, creo que deberíamos de hablar de estilos de gobierno femeninos o masculinos. La presencia de estos estilos femeninos, más vinculados a la escucha, el cuidado y la colaboración, el largo plazo y la horizontalidad, juegan un papel

positivo en la medida en que responden a la transformación que se espera de las empresas, más sostenibles, más sociales. De hecho, está comprobado que, en circunstancias concretas, apoyan la sostenibilidad, por ejemplo, la presencia de mujeres en el consejo favorece la innovación medioambiental, siempre que haya una masa crítica de mujeres y en empresas con alto nivel de innovación medioambientales (Moreno-Ureba et al, 2022); o la presencia de mujeres en el consejo favorece una CSR mejorada, particularmente interna (Ren et al., 2024).

**Pregunta 9: ¿De qué manera intentan los órganos de gobierno que el relevo generacional mantenga la rentabilidad económica y al mismo tiempo preserve el propósito y los compromisos de la familia fundadora?**

El principal papel es compensar o apoyar las características del sucesor mientras se estabiliza su asentamiento en la nueva posición, preservando siempre la competitividad de la empresa y la continuidad del propósito. Para ello, puede intervenir actuando como mentor del sucesor y cuestionando las iniciativas que se planteen para verificar que no vulneran el propósito de la familia empresaria. Asimismo, si el consejo de familia ha establecido un mapa o cuadro de mando donde se recogen los límites incuestionables por parte de la familia, debe ser quien lo aplique en las decisiones más relevantes.

**Pregunta 10: ¿Cómo están afrontando las empresas familiares la transición tecnológica y la Inteligencia Artificial desde la perspectiva del gobierno corporativo? ¿Qué papel juegan las nuevas generaciones en impulsarla?**

A pesar de ser una evidencia, aún no todas las empresas abordan la transición tecnológica con la seriedad y el rigor que requiere. Sin duda, las nuevas generaciones van a liderar esta transición y probablemente sea para ellas un espacio en el que poder contribuir con claridad en las empresas familiares y donde encontrar su legitimidad como sucesores, al menos en un primer momento.

**Pregunta 11: Si tuviera que dar un único consejo a una empresa familiar que está a punto de iniciar su transición generacional, ¿cuál sería?**

Este es un proceso fundamental, donde lo que se traspasa no es solo un activo físico, sino un legado. Por ello, asúmalo con valentía, empatía, paz y orden y, si lo considera necesario, déjese acompañar para garantizar el éxito de dicha transición.