

An aerial photograph of a paved road winding through a dense forest. The trees are mostly green, with some yellow and orange foliage scattered throughout, suggesting an autumn setting. The road is a single lane with a white line on the right side. The sky is not visible.

El futuro de la Empresa Familiar

Sus retos y contribución diferencial



Instituto de la Empresa Familiar



ÍNDICE

pág. 3	•	Introducción
pág. 5	•	Contribución diferencial de la Empresa Familiar
pág. 10	•	Retos de la Empresa Familiar
pág. 15	•	Receta del éxito
pág. 25	•	Anexos

Carta del presidente

La economía española no puede entenderse sin el papel de las empresas familiares. Se estima que alrededor del 90% de las compañías en nuestro país siguen este modelo, lo que se traduce en la generación de cerca del 70% del empleo privado —más de 6,58 millones de puestos de trabajo— y en una contribución del 57% al PIB del sector privado.

Estos datos reflejan de manera inequívoca su enorme relevancia. Sin embargo, en muchas ocasiones, al representar un porcentaje tan elevado, su aportación corre el riesgo de diluirse en el conjunto del tejido empresarial.

Con el propósito de visibilizar y poner en valor esta contribución, hemos llevado a cabo un análisis centrado en un universo de 116 de las principales empresas familiares de España, que reúnen todas las características propias de este modelo y que han demostrado su compromiso con la continuidad generacional. Este universo está compuesto por las empresas integradas en el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y una muestra adicional de compañías pertenecientes a las 18 Asociaciones Territoriales vinculadas, que en conjunto agrupan a más de 1.800 empresas familiares. En este informe, elaborado con el análisis técnico de McKinsey & Company, nos referimos a este colectivo como las Empresas Familiares.

La muestra analizada nos permite identificar sus características diferenciales frente a otros modelos de negocio y, al mismo tiempo, dibujar un horizonte aspiracional al que puedan mirar el resto de compañías familiares de nuestro país.

El análisis permite constatar el impacto positivo que tienen en nuestra economía y en la sociedad las empresas familiares, y que se materializa en la contribución que aportan a su territorio de origen, en su compromiso con las personas y el empleo, la solidez de sus relaciones con el resto del tejido empresarial y su responsabilidad con el planeta.

El futuro de nuestras empresas familiares no está exento de retos ni de dificultades. Pero también sabemos que existen ejemplos consolidados, experiencias compartidas y procedimientos contrastados que nos muestran que es posible afrontarlo con optimismo y esperanza.

El desarrollo, crecimiento y progreso de las empresas familiares es inseparable del desarrollo, crecimiento y progreso que queremos para España.

Ignacio Rivera, presidente del Instituto de la Empresa Familiar

Con una contribución diferencial demostrada, el futuro de la empresa familiar depende de su capacidad de superar los retos clave e implementar una receta de éxito contrastada.

1. Contribución diferencial de la Empresa Familiar

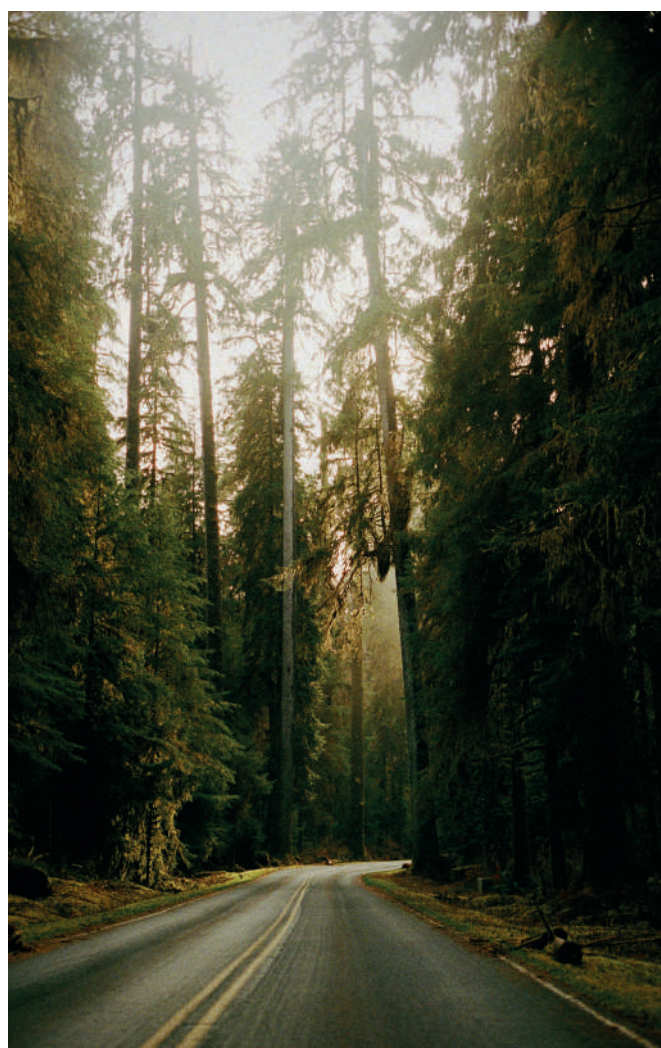
Las Empresas Familiares generan un crecimiento anual del 7% del valor económico, crean un 3% de empleo neto al año y el 17% han alcanzado la neutralidad en emisiones de CO2.

2. Retos de la Empresa Familiar

Las Empresas Familiares afrontan retos críticos, algunos comunes con el resto de las empresas, como los asociados al crecimiento, la competitividad y el talento, y otros específicos, como los procesos de sucesión.

3. Receta del éxito

Hay 6 dimensiones clave que llevarán a la Empresa Familiar al siguiente nivel de competitividad: visión a largo plazo, diversificación, excelencia operativa, sofisticación en su enfoque de talento y un liderazgo ágil y multipropósito.



1. Contribución de la Empresa Familiar

Crecimiento y competitividad

La economía española se enfrenta a importantes retos en materia de generación de valor, transformación del mercado laboral y equilibrio social.

En los últimos diez años, **el PIB de España ha crecido 1,3 puntos porcentuales (p.p.) por encima de la media de la Unión Europea**, lo que refleja un desempeño positivo en términos comparativos. Sin embargo, si ampliamos la perspectiva desde 1997, **el crecimiento medio anual del PIB español se sitúa en el 1,1%, frente al 1,7% de la UE.**

Este diferencial pone de manifiesto un desafío estructural de productividad: en España, **el aumento de productividad ha aportado solo el 55% al crecimiento**, frente a un 90% en el conjunto europeo.

En este contexto...

Las Empresas Familiares crecen de manera diferencial, tienen ingresos estables y asignan los recursos de una manera más eficaz.¹



Crecen de manera diferencial, generando valor para la economía a un ritmo dos veces más rápido que el Mercado Continuo, con un crecimiento anual del valor añadido bruto del 7% anual frente al 3% del MC. Empresas Familiares+20%32Mercado



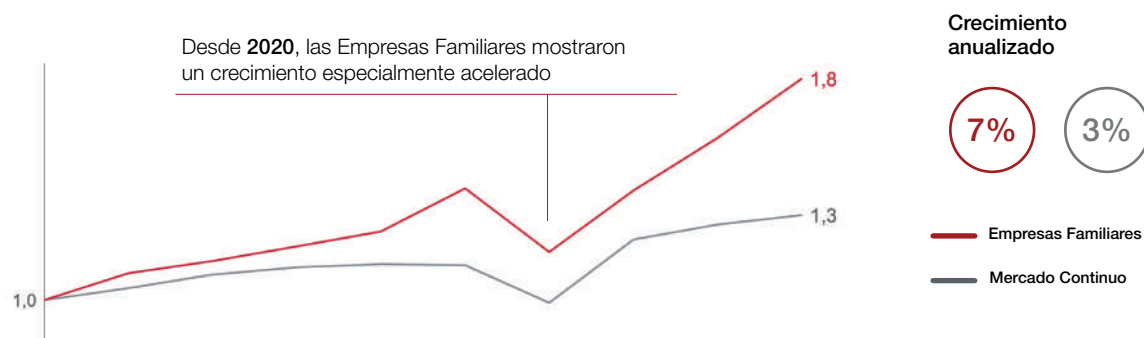
Tienen ingresos estables, con volatilidad de ingresos más de 2p.p. de media entre 2014 y 2023 inferior al MC.²



Asignan los recursos de una manera más eficaz, con retornos sobre el capital invertido 0,5p.p. de media superiores al MC.²



Crecimiento del valor generado para la economía¹, índice 2014-2023



Período de análisis: 2014 - 2023.

Fuente: Los análisis con fuente Registro Mercantil se han llevado a cabo sobre una muestra de 70 socios del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y 57 empresas del Mercado Continuo IBEX.

1. Valor Añadido entendido como valor creado a la economía (métrica similar al PIB, que mide el valor que una empresa genera con su actividad (EBITDA + Salarios)).

2. Fuente: Registro Mercantil, Focus Economics (2014-2023), Trading Economics (2025), ILOSTAT, World Population Prospects 2024, United Nations, The Conference Board; Oxford Economics; McKinsey Global Institute análisis, Worldindata, INE, Banco de España, Expansión, EU-SILC, Comisión Europea.

Empleo y talento

España ha aumentado el número de empleados en un 42% en los últimos 10 años. Aún así, el mercado laboral presenta una **tasa de desempleo superior a la europea** (11% vs. 6%).

Las **vacantes de baja y media cualificación son difíciles de cubrir** por falta de perfiles.

Adicionalmente, **la automatización y el avance de la Inteligencia Artificial (IA)** acentúan la necesidad de adaptar capacidades a futuro.

En este contexto...

Las Empresas Familiares son motor de empleo, consiguen una mayor implicación de sus empleados e invierten más en el desarrollo de talento.²



Son motor de empleo, generando +3% anual en número de empleos frente al 0% (aproximado) del MC.¹



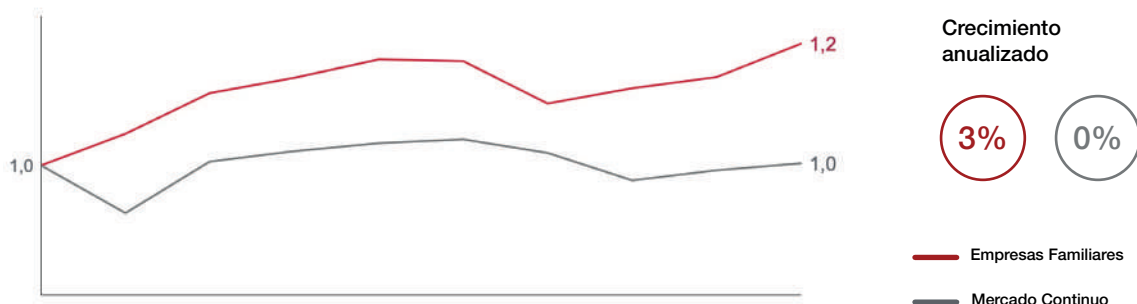
Consiguen una mayor retención de sus profesionales, lo que se hace evidente con una rotación voluntaria 10p.p. inferior a la media nacional.²



Invierten más en el desarrollo del talento, con un 20% más de horas de formación anual que la media nacional.³



Crecimiento de número de empleados, índice 2014-2023



Nota: Los análisis con fuente Registro Mercantil se han llevado a cabo sobre una muestra de 70 socios del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y 57 empresas del Mercado Continuo IBEX.

1. Fuente: Registro Mercantil | 2. Fuente: Randstad, encuesta a Empresas Familiares del IEF (N=63) 3. Horas de formación de empleados declaradas en la encuesta de Empresas Familiares del IEF (N=63) frente a la media española (FUNDAE).

Fuente: Focus Economics (2014-2023), Trading Economics (2025), ILOSTAT, World Population Prospects 2024, United Nations, The Conference Board; Oxford Economics; McKinsey Global Institute análisis, Worldindata, INE, Banco de España, Expansión, EU-SILC, Comisión Europea.

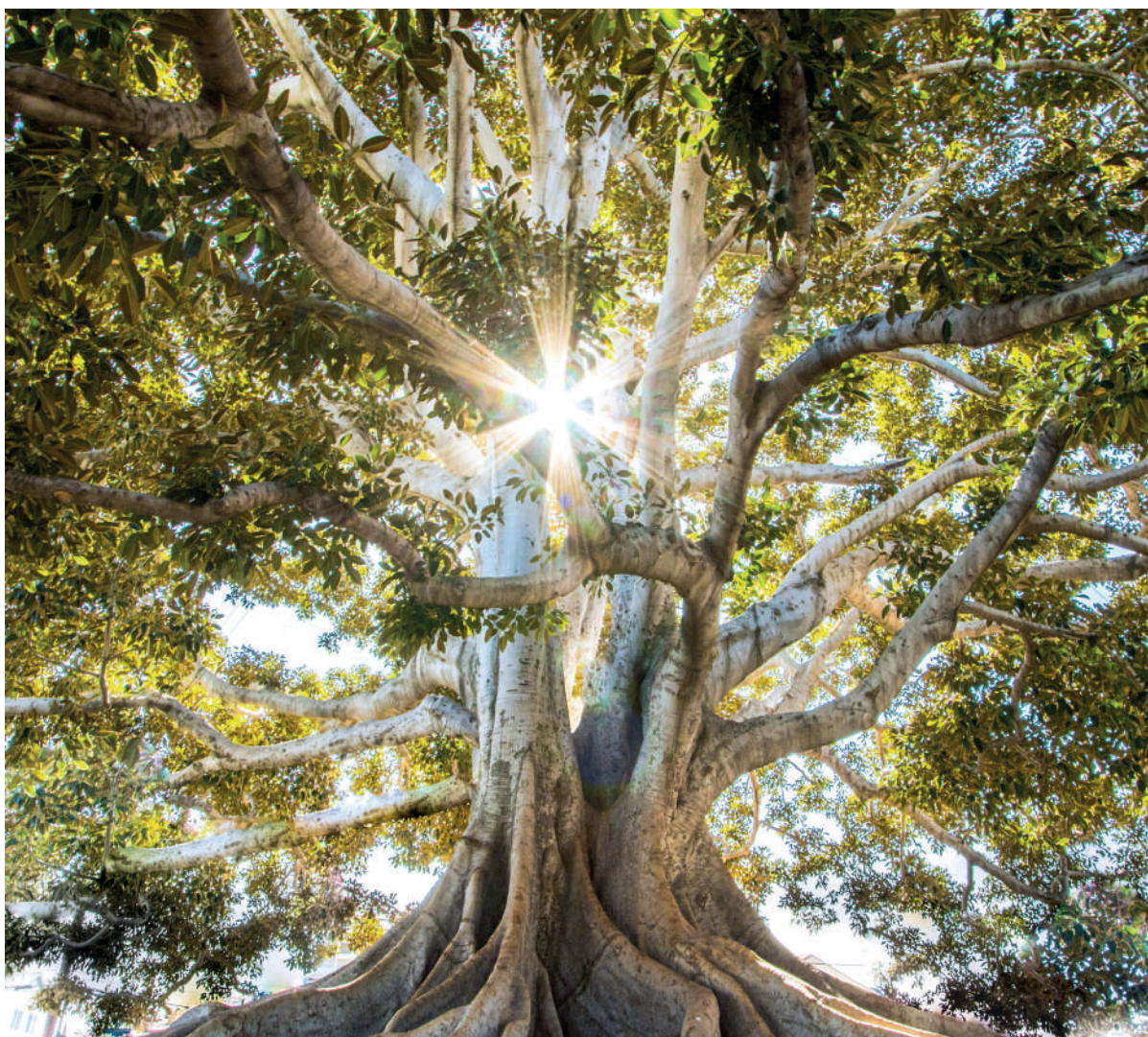
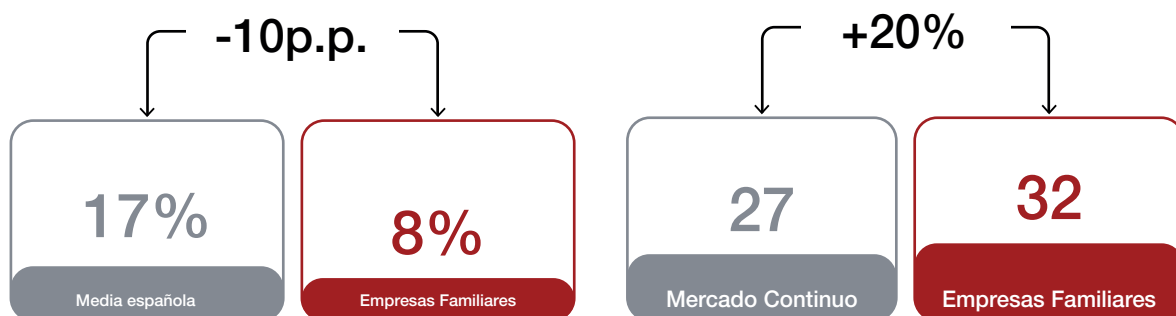
Empleo y talento



Rotación voluntaria de empleados, %



Horas anuales de formación por empleado, #



Fuente: Encuesta Empresas Familiares del IEF (N=63) / Randstad, rotación voluntaria media de empresas españolas en 2022.

Desarrollo social, gobierno y longevidad

España tiene una esperanza de vida de 84 años, frente a los 81 de la Unión Europea, y un índice de bienestar de 67%, mientras que en Europa es del 64%.

Aún así, y pese al crecimiento agregado del PIB, la renta real de los hogares ha registrado una caída acumulada del 1,4% desde 1994.

Además, la **brecha territorial en la distribución de la renta persiste**: Madrid y Cataluña concentran el 39% del PIB nacional, y existe una diferencia de hasta 1,8 veces en el PIB per cápita entre la región con mayor y menor renta.

En este contexto...

Las Empresas Familiares actúan como motor de cohesión territorial y muestran compromiso con la sostenibilidad.



Sin perjuicio del liderazgo en Madrid y Cataluña, las Empresas Familiares **dinamizan más la economía regional** con 1,5 veces más de facturación en regiones fuera de ambas comunidades que la media nacional.



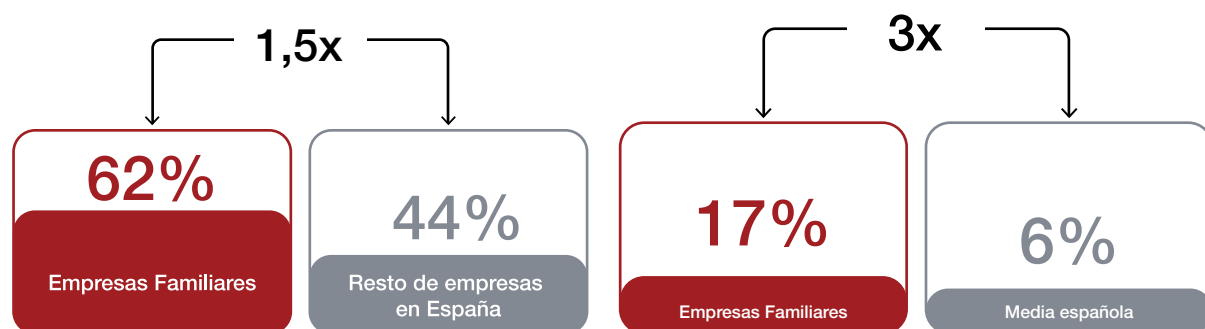
Lideran en sostenibilidad, con alrededor del 20% de las Empresas Familiares neutras en emisiones de carbono frente al 6% de la economía española.²



Facturación fuera de Madrid y Cataluña



Empresas con emisiones de carbono neutras, %



1. Muestra basada en 2,75 millones de compañías privadas españolas. La facturación se ha atribuido a la CCAA en la que la compañía tiene la sede social.

Fuente: Encuesta de Empresas Familiares del IEF (N=63) y Huella de carbono (únicamente considera % de empresas españolas que declaran sus emisiones, cuántas han alcanzado la neutralidad), datos de 2022; Registro Mercantil, muestra de 70 Empresas Familiares del IEF y 57 empresas del Mercado Continuo IBEX.

2. 17% de Empresas Familiares del IEF con emisiones neutras de CO₂, frente al 6% de las empresas españolas. Fuente: Encuesta de Empresas Familiares del IEF (N=63) y Huella de carbono (únicamente considera % de empresas españolas que declaran sus emisiones, cuántas han alcanzado la neutralidad), datos de 2022.

Fuente: Encuesta de Empresas Familiares del IEF (N=63) y Huella de carbono (únicamente considera % de empresas españolas que declaran sus emisiones, cuántas han alcanzado la neutralidad), datos de 2022.

2. Retos de la Empresa Familiar

La Empresa Familiar afronta ocho grandes retos para seguir garantizando la generación de valor:

Crecimiento y competitividad

1. **Presiones en la estructura de margen y coste** por alteraciones macro de la cadena de valor.
2. **Disruptores globales y ciclos de innovación acelerados** que erosionan ventajas competitivas tradicionales, especialmente para empresas de menor escala.
3. **Aceleración de la digitalización e IA generativa** que redefinen las “reglas de juego” competitivas.

Factores asociados a los retos estructurales de las Empresas Familiares

Las empresas europeas presentan economías de escala más limitadas, con un 33% menos de ingresos que sus equivalentes en EE.UU.¹

Los costes al alza, +60% coste electricidad en España vs. +14% EE.UU. y -10% China², y la alta carga regulatoria, 2,5x más regulación en Europa vs. EE.UU.³, amenazan la competitividad.

La apertura comercial europea expone a mayores riesgos geoeconómicos y de disrupción, con 30% más apertura que EE.UU. y 70% más que China.⁷

La baja inversión en innovación y tecnología lastra la competitividad industrial, con un 0,3% del PIB en España frente al 1,2% en Europa y 2,3% en EE.UU.^{4,5}

Empleo y talento

4. **Nuevas formas de trabajo y expectativas del empleado** que alteran las reglas de atracción y retención, acentuado por una **concepción “estática” de la Empresa Familiar**.
5. **Escasez de talento** debido al envejecimiento de la población y la evolución de capacidades demandadas, agravado para empresas que concentran sus **polos productivos lejos de Madrid y Barcelona**.

Una menor formación en áreas clave limita la competitividad tecnológica, con 23 graduados STEM por cada 1.000 habitantes frente a 34 en EE.UU.⁶

La escasez y reubicación de talento y nuevas expectativas de los empleados dificultan la cobertura de roles clave, con un 46% de empleadores con dificultades para cubrir puestos de trabajo.⁷

Desarrollo social, gobierno y longevidad

6. **Tensión entre el compromiso social y arraigo local frente a los objetivos de rentabilidad y retorno de capital**.
7. **Mecanismos de gobierno efectivo** que equilibren la participación y capital familiar con el éxito de la organización.
8. **Procesos de sucesión y transición** que aseguren la protección del legado y valores familiares con la profesionalización de la gestión.

La mayor longevidad empresarial incrementa la complejidad y desafía la continuidad familiar, con solo un 5% de las Empresas Familiares que llegan a la 4ª generación.⁸

El foco paralelo en crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad generan 2p.p. más retorno anual que las empresas centradas sólo en crecimiento y rentabilidad.⁹

1. Empresas cotizadas con más de 1.000 millones de dólares excluyendo servicios financieros.

2. 2014-23 Eurostat, EIA.

3. ~5.500 leyes y resoluciones en UEE.UU. vs. 13.942 actos normativos en la UE.

4. EU Innovation Policy, European Policy Analysis Group (Bocconi), 2024.

5. Securing Europe's competitiveness: Addressing its technology gap, McKinsey Global Institute, 2022.

6. Eurostat.

7. The future of work, McKinsey & Company, 2023.

8. The triple play: Growth, profit, and sustainability, McKinsey & Company, 2023 (estudio de 2.269 compañías cotizadas).

9. Comisión de la UE, informe Draghi, Janseen et al (2022), Jia et al (2021) | Forbes; Family Business Institute.

Fuente: Accelerating Europe: Competitiveness for a new era, McKinsey Global Institute, 2024

Fuente: Encuesta a Empresas Familiares del IEF (junio-julio de 2025, N=63), entrevistas a socios del IEF (N=23), entrevistas a expertos, incluyendo práctica de empresas familiares de McKinsey.

A la hora de priorizar los retos estructurales a los que se enfrentan, las Empresas Familiares entrevistadas destacan:

Retos

Ranking¹

Crecimiento y competitividad

1. Presiones en la estructura de margen y coste
2. Disruptores globales y ciclos de innovación acelerados
3. Aceleración de la digitalización e IA generativa

69%

56%

48%

La presión en la estructura de margen y coste es más acuciante en las empresas grandes (>1.000mn€ de ingresos), un ~60% de ellas reportan este reto como principal frente a ~40% de empresas medianas y pequeñas (<1.000Mn€ de ingresos).

Empleo y talento

4. Nuevas formas de trabajar y expectativas laborales
5. Escasez de talento

26%

34%

Los retos de empleo y talento, como las nuevas formas de trabajar y la escasez de talento, tienen mayor incidencia en empresas de 1ª y 2ª generación, que los reportan con 2,6x mayor frecuencia.

Desarrollo social, gobierno y longevidad

6. Conciliación del compromiso social con objetivos de productividad
7. Mecanismos de gobierno efectivo
8. Procesos de sucesión y transición

10%

20%

38%

Los procesos de sucesión crecen en relevancia conforme aumentan las generaciones y son el mayor reto de las empresas de 3ª y 4ª generación, un 73% de ellas lo reportan como un reto clave.

1. Pregunta: "Por favor, ordene los siguientes retos según su nivel de importancia para el conjunto de Empresas Familiares españolas en la actualidad y en el futuro próximo". Metodología: El ranking se ha calculado en base al promedio de las puntuaciones asignadas (del 1 al 8) por todos los encuestados. El porcentaje indicado en los puestos "Top 1-3" refleja la proporción de empresas que situaron cada reto como su primera, segunda o tercera prioridad dentro de los ocho retos propuestos.

Principales retos de la Empresa Familiar 20251, n=63.

Fuente: Encuesta a Empresas Familiares del IEF (junio-julio de 2025, N=63), entrevistas a socios del IEF (N=23), entrevistas a expertos, incluyendo práctica de empresas familiares de McKinsey.

3. Receta del éxito

El futuro de la Empresa Familiar: una agenda para crecer y trascender

6 dimensiones clave llevarán a la Empresa Familiar al siguiente nivel de competitividad



Crecimiento y competitividad

1. Visión a largo plazo y gestión de portafolio

Gestión sólida y responsable con foco en negocios de mayor potencial para construir un crecimiento sostenible.

2. Diversificación, internacionalización y alianzas

Expansión hacia nuevos productos, sectores y geografías.

3. Excelencia comercial y operativa

Maximización de la eficiencia de ventas, operaciones y logística.

Empleo y talento

4. Sofisticación del enfoque de talento

Gestión de talento estratégica para impulsar, formar y consolidar líderes clave.

Desarrollo social, empleo y longevidad

5. Liderazgo y gobierno ágil

Modelos de gestión y toma de decisiones flexibles.

6. Liderazgo multipropósito

Impulso de un impacto positivo en lo social, ambiental y territorial.

Crecimiento y competitividad

Impacto diferencial de las Empresas Familiares con rendimiento superior¹

1. Visión a largo plazo y gestión de portafolio

Establecer **procesos sistemáticos para valorar inversiones con ciclos cortos de revisión**, y valorar estructuras de capital más allá del capital propio.

Asignan capital con convicción, 77% han reasignado <20% de capital en 5 años, y tienen ciclos de revisión cortos, 43% revisan sus inversiones en ciclos inferiores a 3 años.

2. Diversificación, internacionalización y alianzas

Establecer **mecanismos que permitan evaluar de manera sistemática oportunidades de crecimiento** más allá del negocio core.

Están presentes en 2 veces más países y obtienen 1,5 veces más ingresos por país.² Los sectores de la economía más rentables generan 3 veces más beneficio económico que la media.³

3. Excelencia comercial y operativa

Crear un **motor central de transformación**, que aplique una sistemática de mejora continua con recursos e incentivos independientes.

Generan 3 puntos porcentuales más de exceso de margen EBITDA frente a su industria que el resto de empresas analizadas.

Empleo y talento

4. Sofisticación del enfoque de talento

Planificar las necesidades de talento y definir una **propuesta de valor para el empleado**.

Obtienen de media 3,9 sobre 5 de puntuación en Glassdoor.

Desarrollo social, empleo y longevidad

5. Liderazgo y gobierno ágil

Continuar desarrollando talento independientemente de su procedencia en los órganos de gestión y asegurar la continuidad de la **cultura familiar**.

39% de CEOs están en el Top 100 CEOs de Forbes España.

6. Liderazgo multipropósito

Apostar por una agenda de creación de valor ESG proactiva que se traduzca a métricas de impacto financiero y social tangibles.

50% están en el Ranking MERCO ESG Top 100.

1. Las Empresas Familiares con rendimiento superior han sido seleccionadas de la encuesta a Empresas Familiares del IEF (n=63) en base a su escala (ingresos superiores a 1Bn€) y creación de valor (retorno del capital invertido superior al coste de financiación de su industria).

2. Las Empresas Familiares con rendimiento superior están presentes en 56 países y reportan 186Mn€ de ingresos por país frente a otras Empresas Familiares de escala similar con presencia en 24 países e ingresos de 112Mn€ por país.

3. El beneficio económico medio de empresas en los sectores más rentables es de 1Bn\$, frente al beneficio económico medio de las empresas de 0,3Bn\$ businesses.

Fuente: "The secrets of outperforming family-owned"

1 | Visión a largo plazo y gestión de portafolio

Las Empresas Familiares con rendimiento superior combinan visión continua con disciplina sobre capital invertido y, en consecuencia, reevalúan sus decisiones de inversión y estrategias de crecimiento con mayor frecuencia que el resto de las compañías.

Receta del éxito de la empresa familiar:

Establecen procesos y parámetros sistemáticos para valorar inversiones.

Adoptan una disciplina de revisión de las inversiones de mayor recurrencia.

Evolucionan la estructura de capital y niveles de apalancamiento, en base al grado de desarrollo de cada compañía.

Parámetros clave que confirman la receta del éxito:

Las Empresas Familiares con rendimiento superior toman decisiones de capital con convicción, un 77% ha reasignado menos del 20% de su capital en los últimos 5 años, y tienen ciclos cortos de revisión de inversiones, un 42% revisa sus inversiones en ciclos inferiores a 3 años.

“Apostamos por el crecimiento rentable y estamos en una reinversión constante.”

Nota: Las Empresas Familiares con rendimiento superior han sido seleccionadas de la encuesta a Empresas Familiares del IEF (n=63) en base a su escala (ingresos superiores a 1Bn€) y creación de valor (retorno del capital invertido superior al coste de financiación de su industria).

Fuente: Encuesta sobre el Futuro de la Empresa Familiar (encuesta respondida por 63 Empresas Familiares del IEF); base de datos del Registro Mercantil (muestra de 95 Empresas Familiares del IEF).

2 | Diversificación, internacionalización y alianzas

Las Empresas Familiares con rendimiento superior buscan oportunidades de diversificación y, en consecuencia, están presentes en un mayor número de países con unos ingresos por país superiores al resto.

Receta del éxito de la empresa familiar:

Establecen mecanismos que permiten evaluar de manera sistemática oportunidades de crecimiento más allá del negocio core (internacionalización, expansión a adyacencias, evolución disruptiva a otros sectores, fusiones y adquisiciones).

Buscan oportunidades para el desarrollo de alianzas comerciales.

Parámetros clave que confirman la receta del éxito:

Las Empresas Familiares con rendimiento superior operan de media en 56 países, con unos ingresos medios por país de 186Mn€.

“Es esencial dejar de pensar en lo que hacía el abuelo y empezar a pensar en lo que podrían hacer los nietos.”

Nota: Las Empresas Familiares con rendimiento superior han sido seleccionadas de la encuesta a Empresas Familiares del IEF (n=63) en base a su escala (ingresos superiores a 1Bn€) y creación de valor (retorno del capital invertido superior al coste de financiación de su industria).

Fuente: Encuesta sobre el Futuro de la Empresa Familiar (encuesta respondida por 63 Empresas Familiares del IEF); base de datos Registro Mercantil (muestra de 95 Empresas Familiares del IEF).

3 | Excelencia comercial y operativa

Las Empresas Familiares con rendimiento superior tienen áreas de transformación enfocadas en la mejora continua y, en consecuencia, presentan un crecimiento anualizado del margen superior a la industria.

Receta del éxito de la empresa familiar:

Crean un motor central de transformación y ejecución de proyectos, que aplica una sistemática de mejora continua y permite la asignación de recursos específicos a las iniciativas.

Implementan sistemas de reconocimiento e incentivos ligados al éxito de este tipo de proyectos.

Parámetros clave que confirman la receta del éxito:

Las Empresas Familiares con rendimiento superior tienen +3 p.p. de exceso de margen EBITDA¹ frente a su industria que el resto de empresas analizadas.

“Contar con un equipo corporativo centrado en eficiencia y mejora continua facilita una gestión más rigurosa, acelera la implementación de iniciativas y permite escalar aprendizajes.”

1. Exceso de margen EBITDA es la diferencia entre el margen EBITDA de las Empresas Familiares con rendimiento superior y el margen medio de su industria (media de los años 2019-2023).

Nota: Las Empresas Familiares con rendimiento superior han sido seleccionadas de la encuesta a Empresas Familiares del IEF (n=63) en base a su escala (ingresos superiores a 1Bn€) y creación de valor (retorno del capital invertido superior al coste de financiación de su industria), tomando como indicadores el número de países en los que operan y los ingresos medios obtenidos por país (Mn€).

Fuente: Encuesta sobre el Futuro de la Empresa Familiar (encuesta respondida por 63 Empresas Familiares del IEF); base de datos Registro Mercantil (muestra de 95 Empresas Familiares del IEF).

4 | Sofisticación del enfoque de talento

Las Empresas Familiares con rendimiento superior tienen una estrategia de talento definida y, en consecuencia, obtienen valoraciones ligeramente superiores al resto como empleadores, aunque todavía alejadas del Top 20 empresas en España.

Receta del éxito de la empresa familiar:

Tienen una narrativa convincente en torno a la creación de valor para el empleado, con foco en la contribución diferencial de la Empresa Familiar.

Planifican las necesidades de talento de manera estratégica, con un modelo estructurado basado en datos y tendencias.

Definen una propuesta de valor para el empleado (beneficios atractivos, oportunidades de desarrollo y formación). Impulsan un sistema de desarrollo basado en la cultura de feedback y la meritocracia.

Parámetros clave que confirman la receta del éxito:

Las Empresas Familiares con rendimiento superior obtienen una puntuación de 3,9 sobre 5 en Glassdoor.

“El talento es la clave. Innovas más, eres más ágil. Todo eso es posible por tener equipo humano.”

Nota: Las Empresas Familiares con rendimiento superior han sido seleccionadas de la encuesta a Empresas Familiares del IEF (n=63) en base a su escala (ingresos superiores a 1Bn€) y creación de valor (retorno del capital invertido superior al coste de financiación de su industria).

Fuente: Encuesta sobre el Futuro de la Empresa Familiar (encuesta respondida por 63 Empresas Familiares del IEF); base de datos Registro Mercantil (muestra de 95 Empresas Familiares del IEF).

5 | Liderazgo y gobierno ágil

Las Empresas Familiares con rendimiento superior tienen órganos estandarizados de gobierno y están abiertas al talento externo. En consecuencia, tienen ejecutivos reconocidos en los rankings de liderazgo empresarial, con el 60% de sus CEOs en el Top 100 CEOs de Forbes en España.

Receta del éxito de la empresa familiar:

Desarrollan talento para los órganos de gestión independientemente de su procedencia, reorientando la atención hacia la calidad y preparación del talento.

Aseguran la continuidad de la cultura familiar en el Consejo Familiar y de Administración, con liderazgo diferenciado en cada uno.

Parámetros clave que confirman la receta del éxito:

El 39% de los CEOs de Empresas Familiares con rendimiento superior están en el Top 100 CEOs de Forbes España.

“Es clave buscar un equilibrio entre la profesionalización y la esencia Familiar, y para eso hay que saber rodearse.

Nota: Las Empresas Familiares con rendimiento superior han sido seleccionadas de la encuesta a Empresas Familiares del IEF (n=63) en base a su escala (ingresos superiores a 1Bn€) y creación de valor (retorno del capital invertido superior al coste de financiación de su industria).

Fuente: Encuesta sobre el Futuro de la Empresa Familiar (encuesta respondida por 63 Empresas Familiares del IEF); base de datos Registro Mercantil (muestra de 95 Empresas Familiares del IEF).

6 | Liderazgo multipropósito

Las Empresas Familiares con rendimiento superior convierten los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en una ventaja competitiva, lo que se traduce en una posición destacada en los rankings de responsabilidad social corporativa.

Receta del éxito de la empresa familiar:

Apuestan por una agenda de creación de valor ESG proactiva que se convierta en un catalizador de la estrategia empresarial, se traduzca a métricas de impacto financiero y social tangibles, y se presente como parte de los objetivos de la empresa.

Parámetros clave que confirman la receta del éxito:

50% de las Empresas Familiares con rendimiento superior están en el Ranking MERCO ESG Top 100.

“Las Empresas Familiares priorizamos lo social sobre lo económico, tenemos un propósito social por encima del lucro.”

Nota: Las Empresas Familiares con rendimiento superior han sido seleccionadas de la encuesta a Empresas Familiares del IEF (n=63) en base a su escala (ingresos superiores a 1Bn€) y creación de valor (retorno del capital invertido superior al coste de financiación de su industria).

Fuente: Encuesta sobre el Futuro de la Empresa Familiar (encuesta respondida por 63 Empresas Familiares del IEF); base de datos Registro Mercantil (muestra de 95 Empresas Familiares del IEF). Y de 3 tamaños²11 sectoresde las Empresas Familiares del IEF son de gran tamaño, 34% mediano y 32% pequeño de las Empresas Familiares del IEF pertenecen al sector industrial y consumo de todas las Empresas Familiares del IEF tienen su sede en Madrid o CataluñaEn 5 regiones¹ españolas

Anexo:

Caracterización y metodología del estudio

Se ha desarrollado un estudio financiero y operativo de socios del Instituto de la Empresa Familiar, incluyendo Asociaciones Territoriales (AATT)

116

Compañías analizadas del Instituto de la Empresa Familiar y sus 18 AATT vinculadas

En 5 regiones¹ españolas

50%

de todas las Empresas Familiares del IEF tienen su sede en Madrid o Cataluña

11 sectores

62%

de las Empresas Familiares del IEF pertenecen al sector industrial y consumo

Y de 3 tamaños²

34%

de las Empresas Familiares del IEF son de gran tamaño, 34% mediano y 32% pequeño

1. CCAA incluidas: Mediterráneo- Andalucía, Murcia y Valencia; Islas – Baleares y Canarias; Pirineos – Aragón y Navarra; Norte – País Vasco, Cantabria, Asturias y .
2. Tamaño pequeño: facturación < 100M EUR; Tamaño mediano: facturación 100-1000M EUR; Tamaño grande: facturación > 1000M EUR.

Han participado en el informe Empresas Familiares del IEF y de sus 18 Asociaciones Territoriales vinculadas.



ASOCIACIÓN
ANDALUZA
DE LA EMPRESA
FAMILIAR



Se combinan fuentes primarias con bases externas para desarrollar el análisis del estudio

Se han combinado fuentes primarias¹

23 entrevistas a miembros de la Junta Directiva del IEF.

63 encuestas a Empresas Familiares del IEF y AATT vinculadas.

Con el estudio de bases externas

Fuentes oficiales y bases de datos públicas:

Cuentas anuales publicadas en el Registro Mercantil para el periodo 2014-2023 (o 2019-2023 según el enfoque de cada análisis).

Otras fuentes para métricas específicas y relevantes (i.e. INE).

Bases de inteligencia de McKinsey –

McKinsey Global Institute, McKinsey Value Intelligence, McKinsey Strategy & Corporate Finance group.

Socios y expertos

sectoriales relevantes.

Para construir la analítica del estudio

Indicadores macroeconómicos de España y otras economías (i.e. UE y EE. UU.) para evaluar contexto actual de crecimiento, empleo y desarrollo social.

Comparativa de **contribución de Empresas Familiares del IEF y Mercado Continuo²** en materia de crecimiento, empleo y desarrollo social.

Resultados agregados de las Empresas Familiares³ en los principales indicadores financieros (i.e. ROIC, crecimiento de ingresos).

1. Rango temporal de entrevistas y encuestas Junio-Julio 2025 | 2. Análisis de 116 Empresas Familiares del IEF vs 105 empresas del Mercado Continuo | 3. Análisis a partir de 94 Empresas Familiares del IEF, dejando 21 fuera del análisis por exhaustividad del dato.

Cálculo de KPIs seleccionados de rendimiento de Empresas Familiares y Mercado Continuo (MC)

KPI	Descripción	Horizonte temporal	Fuente
Valor Añadido Bruto (VAB)	Métrica de contribución de valor añadido a la economía medida como resultado neto operativo más salario de empleados	Datos de 2014-2023 para empresas con datos disponibles	Registro Mercantil
Crecimiento de ingresos	Tasa de crecimiento de ingresos anualizada	Datos de 2014-2023 para empresas con datos disponibles	Registro Mercantil
Resiliencia de ingresos	Métrica de estabilidad de cifra de negocio medida como desviación estándar sobre la media entre las cifras anuales de ingresos	Datos de 2014-2023 para empresas con datos disponibles	Registro Mercantil
Crecimiento de empleo	Tasa de crecimiento de número de empleados anualizada	Datos de 2014-2023 para empresas con datos disponibles	Registro Mercantil
Rotación voluntaria	Métrica referida a la situación en la que un empleado decide dejar su trabajo por su propia voluntad	Último dato disponible proporcionado	Encuesta, Randstad
Formación	Métrica que evalúa la inversión en el desarrollo de talento con horas de formación por empleado	Último dato disponible proporcionado	Encuesta
Distribución geográfica de ingresos	Refleja la diversificación y alcance geográfico de la empresa vs el MC y la media de España según la facturación	Último dato disponible (2023)	Registro Mercantil
Neutralidad de emisiones	Indica el compromiso con la sostenibilidad y el medioambiente (objetivos de neutralidad) vs la media nacional	Compromiso actual de la empresa	Encuesta



Instituto de la Empresa Familiar