



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA: EL CASO NELS”

MARINA GONZÁLEZ DE FRANCISCO

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

VALLADOLID, SEPTIEMBRE DE 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

“LA EMPRESA FAMILIAR. EL CASO NELS”

Trabajo presentado por: MARINA GONZÁLEZ DE FRANCISCO

Tutor: VÍCTOR TEMPRANO GARCÍA

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Valladolid, SEPTIEMBRE DE 2025

Tabla de contenido

1	Introducción	7
2	Empresa familiar	8
2.1	Definición empresa familiar.....	8
2.2	Tipologías de las empresas familiares:.....	8
2.2.1	- Modelos de gestión de la empresa familiar, según la generación de la familia que es propietaria:	9
2.2.2	- Modelos de gestión de la empresa familiar, según la estructura del negocio: 17	
3	La relevancia de la empresa familiar.....	21
3.1	La empresa familiar en España	22
3.1.1	La empresa familiar en el ámbito rural en España.....	28
3.2	La empresa familiar en el ámbito mundial	29
4	El impacto de la riqueza socioemocional en las empresas familiares	31
4.1	El concepto de SEW- Riqueza socio emocional.....	32
4.2	Evolucion del concepto SEW	32
4.3	Dimensiones de las SEW	33
4.4	Preservar la riqueza socioemocional orientación a la marca	35
4.4.1	Gestión de marca.....	36

5	NELS Work Safety - TRANSDUERO, S.L.	38
5.1	Historia	38
5.2	Productos y servicios	39
5.3	Clientes	43
5.4	Gobernanza	44
5.5	Imagen de marca y filosofía de NELS	45
5.6	Sucesión (protocolo de sucesión)	46
6	Conclusión	47
7	Bibliografía	49

Índice de figuras

Figura 1 modelo de los tres círculos Fuente: Tagiuri y Davis (1982).....	11
Figura 2 Modelo evolutivo tridimensional. Fuente: Gersick (1997)	11
Figura 3 De fundador a consorcio de primos Fuente: Miguel Ángel Gallo (2004)	12
Figura 4 Características de las empresas familiares vs no familiares Fuente: Ward (2006).....	21
Figura 5 Peso de las empresas familiares en España. Fuente; Instituto de la Empresa Familiar (2025).....	22
Figura 6 Longevidad de empresas familiares activas Fuente; Instituto de la Empresa Familiar (2025).....	23
Figura 7 Distribución territorial del peso de las empresas familiares. Fuente: Instituto de la empresa familiar (2025)	24
Figura 8 Distribución territorial de la aportación de las empresas familiares al empleo. Fuente: Instituto de la empresa familiar (2025).....	25
Figura 9 Distribución de empresas familiares y no familiares en sectores con un mayor numero de empresa. Fuente: Instituto de empresa familiar(2025).....	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 10 valores de la familia y empresa. Fuente: Bigné (1999).....	31

Índice de imágenes

Imagen 1 Logo NELS	38
Imagen 2 Servicios NELS	40
Imagen 3 Productos NELS	42
Imagen 4 Web de NELS	45

1 Introducción

El concepto de empresa familiar es casi tan antiguo como el propio concepto de empresa, lo que explica que este tipo de organizaciones constituyan una de las formas más extendidas y relevantes del tejido económico mundial. Históricamente, la familia ha servido como núcleo sobre el que se han articulado numerosas actividades productivas, integrando la gestión del negocio con la transmisión de valores, cultura y tradiciones a lo largo de las generaciones.

Una empresa familiar puede definirse como aquella en la que una o varias familias mantienen una influencia significativa en la propiedad, la gestión y la dirección estratégica de la organización. Este modelo se caracteriza por la interacción de dos sistemas, el empresarial y el familiar, que, al entrelazarse, generan dinámicas únicas. Estas dinámicas plantean tanto oportunidades como retos específicos, entre ellos la planificación del relevo generacional, la preservación de la identidad familiar en el negocio, la profesionalización de la gestión y la prevención de conflictos internos. La empresa familiar se distingue, en última instancia, por su voluntad de perpetuar el control familiar y asegurar la continuidad del legado a lo largo del tiempo.

El presente trabajo analiza en primer lugar la contextualización de la empresa familiar; como el modelo de los tres círculos, el ciclo evolutivo de Gersick. Posteriormente, incide en la relevancia de la empresa familiar en el contexto español, aportando datos recientes sobre su peso en el empleo y el valor añadido bruto. También se revisan los principales marcos teóricos, y el enfoque de la riqueza socioemocional (SEW) a través de las dimensiones FIBER, que ayudan a comprender las particularidades de estas organizaciones. Finalmente, se desarrolla un estudio de caso centrado en la empresa vallisoletana NELS Work Safety – Transduero, S.L., analizando su historia, estructura de propiedad, modelo de negocio y los desafíos que enfrenta en materia de sucesión y profesionalización. Con ello, se pretende ilustrar de manera práctica cómo los conceptos teóricos se materializan en la realidad de una empresa familiar concreta.

2 Empresa familiar

2.1 Definición empresa familiar

El concepto de **“La empresa familiar”** es tan antiguo como el propio concepto de empresa. Podemos definir una empresa familiar como una organización empresarial en la que una o varias familias ejercen una influencia significativa sobre la propiedad, la gestión y, en muchos casos, la dirección estratégica del negocio. Además, suele existir una intención clara de perpetuar el control familiar a través de generaciones. Este tipo de empresa se caracteriza por la combinación de dos sistemas: el sistema empresarial y el sistema familiar, lo cual genera dinámicas únicas que la diferencian de otras formas organizativas. Por su parte estas empresas de carácter familiar tienen unas características y retos específicos, como son las relaciones entre propiedad y gestión, el relevo generacional o los conflictos familiares. Las empresas Familiares También destacan por ser elementos fundamentales de la actividad económica, como lo demuestra su importantísima participación en términos de creación de riqueza y empleo.

2.2 Tipologías de las empresas familiares:

El estudio de las empresas familiares ha alcanzado durante la última década un notable protagonismo en todo el mundo económicamente desarrollado. Pero son muchos los estudios y artículos que no consiguen estandarizar un mismo método de clasificación tipológica de las diferentes empresas familiares, según sus características. Por ello algunos autores las clasifican por factores similares. Los dos factores más comunes son; clasificarlas según la generación de la familia que es propietaria (3 tipos) y/o según la estructura del negocio (6 tipos). Las empresas familiares pueden clasificarse de manera simultánea atendiendo tanto a la generación de la familia que ostenta la propiedad como al modelo de gestión que adopta en función de la estructura del negocio.

- I. Modelos de gestión de la empresa familiar, según la generación de la familia que es propietaria:
 - Empresa de fundador (que suele coincidir con la primera generación de la familia)

- Sociedad de hermanos (habitualmente, segunda generación)
 - Consorcio de primos (tercera generación y siguientes)
- II. Modelos de gestión de la empresa familiar, según la estructura del negocio:

Modelos de gestión de la empresa familiar no profesionalizados

- Modelo del Capitán
- Modelo del Emperador
- Modelo de Equipo Familiar

Modelos de gestión de la empresa familiar profesionalizados

- Modelo de Familia Profesional
- Modelo de Corporación
- Grupo de Inversión Familiar

2.2.1 - Modelos de gestión de la empresa familiar, según la generación de la familia que es propietaria:

La separación de las empresas familiares en tres tipos diferentes, según la generación familiar en la que se encuentren, constituye el fundamento de el modelo “de fundador a consorcio de primos”.

A pesar de su aparente simplicidad, el modelo que diferencia los tipos de empresa familiar en función de la generación que ostenta el control posee un valor analítico significativo. Su utilidad radica en permitir una comprensión más profunda de las notables diferencias que se manifiestan entre empresas de primera, segunda y tercera generación, siendo estas divergencias atribuibles, en gran medida, a los distintos modos de ejercer el poder en cada etapa evolutiva de la empresa familiar.

En las empresas de primera generación, es frecuente la presencia de un liderazgo centralizado e indiscutible, generalmente encarnado por el fundador. En cambio, en la segunda generación, y con mayor énfasis en la tercera, la figura del líder tiende a diluirse o a quedar sujeta a la aceptación de los demás miembros

familiares. En este contexto, el liderazgo (si existe) debe rendir cuentas ante un equipo o consorcio de propietarios, cuyas cuotas de participación otorgan derechos políticos que a menudo superan los del propio líder. En ausencia de una figura de liderazgo clara, la toma de decisiones se realiza de manera colegiada, lo cual puede generar disfunciones, dada la diversidad de capacidades individuales y la igualdad en los derechos políticos de los integrantes del equipo directivo.

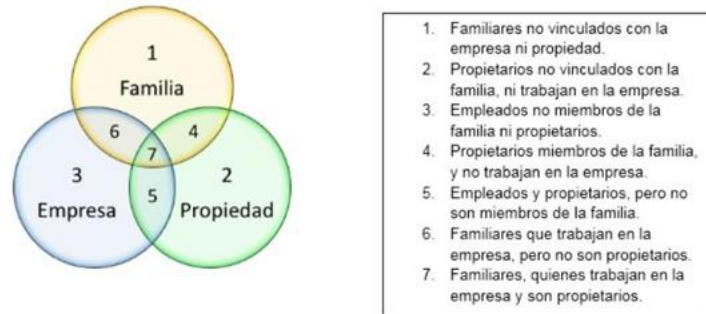
Además, las tensiones propias de la empresa familiar tienden a intensificarse a medida que se transita hacia modelos de dirección compartida entre hermanos o incluso entre primos. Las complejidades en las relaciones personales, propias de estos vínculos familiares más amplios, constituyen un factor adicional que dificulta la gestión organizativa en las generaciones sucesivas.

Este enfoque fue esencial para que se desarrollara su reconocido marco conceptual sobre cómo concretar los objetivos de las familias empresarias, y ha sido incorporado como uno de los tres ejes fundamentales del denominado "modelo de desarrollo" de las empresas familiares, también conocido como "modelo evolutivo tridimensional", formulado por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg. Siendo este el modelo más reconocido para definir los tipos de empresas familiares.

El "modelo evolutivo tridimensional" fue desarrollado por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), tomando como base la propuesta previa de Tagiuri y Davis. A partir del conocido "modelo de los tres círculos" (1982),

El modelo de John Davis y Renato Tagiuri, (1982) plantea la existencia de tres ámbitos estrechamente relacionados entre sí: la empresa, la familia y la propiedad. La comprensión integral del funcionamiento de una organización familiar solo es posible si se analizan de manera conjunta estas tres dimensiones y, especialmente, las interacciones que se generan entre ellas.603

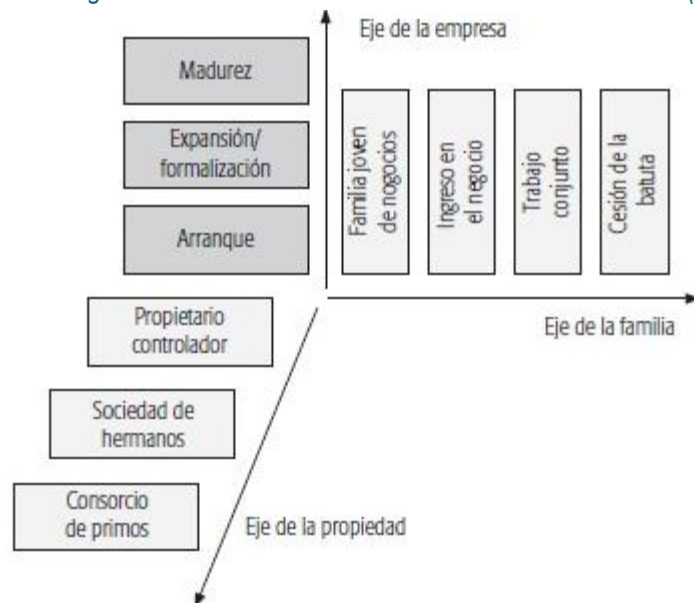
Figura 1 modelo de los tres círculos Fuente: Tagiuri y Davis (1982)



Gersick, Davis, McCollom y Lansberg incorporan una nueva perspectiva evolutiva en su modelo, configurando un esquema tridimensional sustentado en los ejes fundamentales del modelo de los tres círculos: la familia, la propiedad y la empresa.

Cada uno de estos ejes está definido por etapas cualitativamente distintas, de modo que la empresa familiar atraviesa un proceso de transición a lo largo del tiempo. Dicho proceso implica que en cada fase surgen desafíos específicos que deben ser abordados de manera adecuada para garantizar la continuidad y estabilidad del sistema familiar-empresarial. La representación gráfica de este modelo permite comprender cómo los retos varían en función del punto de evolución en el que se encuentre cada uno de los tres ejes.

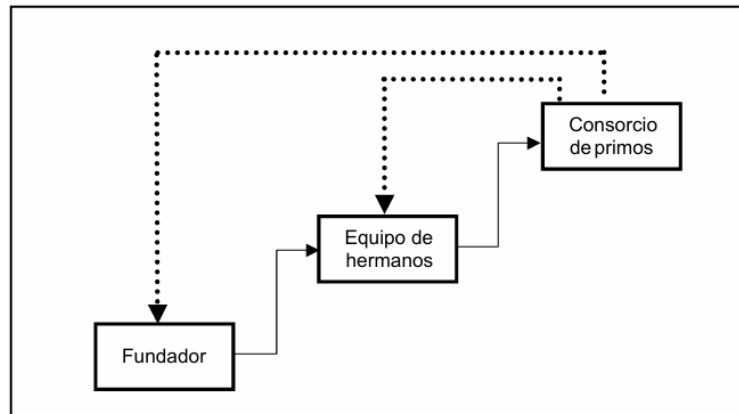
Figura 2 Modelo evolutivo tridimensional. Fuente: Gersick (1997)



En particular, la definición del eje evolutivo de la familia constituye una de las principales aportaciones de este enfoque, ya que representa el primer intento sistemático de conceptualizar el desarrollo de la familia empresaria desde una perspectiva dinámica. Como señalan los propios autores, las posibles situaciones que pueden darse en una familia moderna son prácticamente infinitas (Gersick et al., 1997).

Por este motivo, es necesario matizar las limitaciones del modelo. Si bien resulta útil para representar tres tipologías ideales de empresas familiares, no contempla con suficiente profundidad las situaciones intergeneracionales que se producen con frecuencia en la práctica. En la realidad empresarial, es habitual que convivan dos generaciones familiares en los órganos de decisión durante periodos prolongados. Esta coexistencia se ha vuelto aún más común en los últimos años, como consecuencia del aumento de la esperanza de vida, lo que plantea nuevos retos para la gestión y la gobernanza de las empresas familiares.

Figura 3 De fundador a consorcio de primos Fuente: Miguel Ángel Gallo (2004)



Empresa de fundador (que suele coincidir con la primera generación de la familia)

Una empresa familiar en su fase fundacional se encuentra bajo la denominación de *sociedad de fundador*. Esta se caracteriza por estar controlada y gestionada por la primera generación de la familia empresaria. En este estadio inicial, se

produce una coincidencia total entre propiedad y gestión, concentradas en la figura del fundador, quien no solo impulsa la creación del negocio, sino que también asume la mayoría de las decisiones estratégicas y operativas. En muchos casos, esta labor se ve complementada por la implicación del cónyuge y, progresivamente, por la incorporación de nuevos colaboradores.

El fundador suele ejercer un papel central en el funcionamiento del negocio, destacando por su profundo conocimiento de los productos y servicios ofrecidos, del mercado en el que opera y de los competidores. Su perfil responde habitualmente al de una persona emprendedora, con alta iniciativa, resiliencia y capacidad de liderazgo. A través del esfuerzo y la constancia, logra posicionar a la empresa en el mercado, generando una cultura corporativa fuertemente influenciada por sus valores, su visión y su forma de gestionar.

Entre las características distintivas de este tipo de sociedad, cabe destacar el liderazgo carismático del fundador, que tiende a asumir un control elevado sobre las distintas áreas del negocio. El estilo de dirección es marcadamente personalista, basado en la intuición y experiencia del propio líder. Este modelo de gestión se organiza en torno a una estructura centralizada, en la que el fundador mantiene relaciones directas con clientes, proveedores y miembros clave del equipo, lo que le permite ejercer un control exhaustivo sobre la operativa y garantizar una alta capacidad de adaptación ante cambios del entorno o de la demanda.

No obstante, esta estructura altamente dependiente del fundador presenta ciertas limitaciones a medida que la empresa crece. La concentración de funciones y decisiones puede derivar en una sobrecarga del líder y en dificultades para escalar el modelo de negocio. En este sentido, uno de los principales desafíos a los que se enfrenta una empresa familiar de primera generación es la necesidad de transitar hacia un modelo más colaborativo y menos dependiente del fundador.

La primera gran transición suele darse con la entrada de los hijos en la empresa, momento en que se inicia el paso de una empresa gestionada por una

sola persona a una sociedad de hermanos. Este cambio no solo implica una reorganización del liderazgo, sino también una revisión del modelo de negocio y de los valores que han guiado a la empresa hasta ese momento. En consecuencia, es fundamental planificar con antelación la salida del fundador y preparar un proceso de sucesión ordenado, que garantice la continuidad de la empresa sin perder su identidad.

Sociedad de hermanos (habitualmente, segunda generación)

Una de las fases más críticas en la evolución de una empresa familiar es el primer relevo generacional, en el que se produce la transición de una estructura liderada por un único fundador a una gobernada por varios hermanos o hermanas. Esta etapa, conocida como la *sociedad de hermanos*, representa un cambio significativo tanto en la propiedad como en la gestión del negocio familiar.

En la sociedad de hermanos, la propiedad del capital social suele estar distribuida de forma equitativa entre los descendientes del fundador, lo que implica un sistema de corresponsabilidad. Es decir, cada hermano no solo gestiona su propia parte del patrimonio, sino que también asume responsabilidades sobre los intereses y activos de los demás. Para que este modelo de gobernanza funcione de manera eficiente, es fundamental que exista un reconocimiento mutuo de las necesidades, expectativas y aspiraciones individuales, lo cual requiere de un alto grado de madurez y cohesión familiar.

Esta estructura empresarial, también debe superar algunos retos para garantizar su funcionamiento. La coordinación entre hermanos constituye uno de los principales desafíos de este modelo. Esta complejidad se incrementa cuando algunos de los hermanos participan activamente en la gestión del negocio, mientras que otros se limitan a ejercer como accionistas. Esta diferencia en el grado de implicación puede derivar en asimetrías informativas y desequilibrios en la toma de decisiones, generando tensiones internas y conflictos de intereses.

Otro factor de riesgo se presenta cuando los padres, especialmente el fundador, mantienen durante un tiempo un “falso equilibrio” entre los hermanos mientras continúan presentes en la empresa. En estos casos, la figura del fundador actúa como mediador natural, amortiguando posibles fricciones entre sus hijos. Sin embargo, con la retirada definitiva de los padres del negocio, suele emerger la verdadera dinámica entre los hermanos, pudiendo manifestarse discrepancias estratégicas, ausencia de una visión compartida e incluso luchas de poder.

El mantenimiento del equilibrio en la sociedad de hermanos exige, por tanto, un conjunto de competencias interpersonales y organizacionales que no siempre están presentes en las siguientes generaciones. Es necesario fomentar una cultura de trabajo en equipo, establecer canales de comunicación eficaces y transparentes, y desarrollar mecanismos formales de resolución de conflictos. Además, se requiere una disposición consciente a priorizar el interés colectivo por encima de los intereses individuales, algo que resulta difícil de alcanzar en la práctica sin una preparación previa y una gobernanza sólida.

Finalmente, uno de los aspectos más relevantes en esta transición es la revisión del modelo de liderazgo. La cultura y estructura de la empresa familiar en su etapa fundacional está íntimamente ligada a la figura del fundador, cuyo estilo de dirección suele ser personalista, centralizado y basado en la intuición y la experiencia individual. Este modelo puede resultar poco adecuado en el contexto de una dirección colegiada, donde es necesario fomentar un liderazgo más participativo, basado en la colaboración, la planificación estratégica conjunta y la profesionalización de la gestión.

En definitiva, la transformación de la empresa familiar en una sociedad de hermanos implica no solo un cambio en la distribución de poder, sino también una redefinición profunda de las dinámicas familiares, organizacionales y de liderazgo. La forma en la que se gestione esta etapa será determinante para la sostenibilidad y continuidad del negocio en futuras generaciones.

Consortio de primos (tercera generación y siguientes)

Cuando una empresa familiar alcanza la tercera generación, se hace referencia comúnmente al modelo de *consorcio de primos*. En esta etapa de evolución, la estructura de propiedad se vuelve significativamente más compleja en comparación con las generaciones anteriores. El número de accionistas familiares aumenta considerablemente, debido a la ramificación del árbol genealógico y a la participación de descendientes provenientes de diferentes núcleos familiares. Esta diversidad origina un entorno en el que los lazos personales son más débiles, la frecuencia de interacción disminuye y, en consecuencia, se reduce la confianza mutua y la capacidad de entendimiento entre los miembros de la familia empresaria.

Uno de los rasgos distintivos de esta fase es la coexistencia de un elevado número de accionistas pasivos. Es decir, familiares que poseen participación en el capital, pero no están involucrados directamente en la gestión del negocio. Frente a un número menor de accionistas activos. Esta asimetría puede generar tensiones, ya que las expectativas, necesidades e intereses respecto al futuro de la empresa tienden a divergir significativamente entre ambos grupos. Mientras los accionistas activos suelen estar enfocados en la viabilidad operativa y estratégica del negocio, los pasivos pueden priorizar aspectos financieros o patrimoniales, como la obtención de dividendos o la preservación de su valor de participación.

Ante este escenario, se vuelve imprescindible contar con una estructura organizativa sólida en lo que respecta a la propiedad. Esta debe incluir mecanismos formales que faciliten la comunicación, la toma de decisiones colectivas y la resolución de conflictos.

La implementación de canales de comunicación estables y eficaces, junto con un nivel adecuado de formación e información entre los accionistas, resulta fundamental para garantizar la alineación estratégica, mantener la cohesión familiar y asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

En síntesis, el tránsito hacia un consorcio de primos implica un aumento considerable en la complejidad de la gestión familiar, lo que requiere un enfoque más institucionalizado y profesional en el gobierno corporativo y familiar, con el fin de preservar el legado empresarial y fomentar la cooperación entre ramas familiares con trayectorias y vínculos afectivos diversos.

2.2.2 - Modelos de gestión de la empresa familiar, según la estructura del negocio:

En la actualidad es importante poder identificar el modelo de gestión que sigue cada empresa, sobre todo teniendo en cuenta que en las empresas familiares son organizaciones con características muy específicas que se forman a partir de dos realidades diferentes: la familia y la empresa. Se diferencian los modelos según diversos aspectos, como el tamaño de la empresa, cuántos familiares están involucrados en la gestión y cómo se dirige la compañía familiar o el grado de profesionalización de esta.

Teniendo en cuenta la profesionalización o no de la empresa familiar, podemos dividir las empresas en 6 modelos diferentes:

Modelos de gestión de la empresa familiar no profesionalizados

Modelo del Capitán: suelen ser pymes gestionadas por su fundador

Es habitual que el fundador concentre en su persona la totalidad del control y la propiedad del negocio. Este perfil empresarial se caracteriza porque el fundador asume de forma exclusiva la toma de decisiones estratégicas, la dirección operativa y la titularidad de la empresa, sin la participación de otros miembros de la familia. Por lo general, este tipo de empresas son de reducido tamaño y presentan un bajo grado de profesionalización, lo que responde a su carácter incipiente y a la limitada estructuración formal de sus procesos internos. Su vida media es de 28 años.

Modelo del Emperador: Empresas y familias cohesionadas por un líder

Empresas de notable complejidad empresarial y familiar, pero con una estructura poco desarrollada. Los fundadores continúan ejerciendo un rol central en la dirección y el control de la organización. Sin embargo, a diferencia del modelo puramente fundacional, se observa la incorporación progresiva de miembros de la segunda generación, principalmente hijos y sobrinos, quienes comienzan a participar activamente en la gestión operativa del negocio. Este modelo representa un avance respecto al estadio anterior, ya que los nuevos integrantes familiares no solo poseen participaciones o acciones en la empresa, sino que además han recibido formación específica para desempeñar funciones dentro de la misma. A pesar de ello, el liderazgo del fundador sigue siendo determinante y altamente influyente en la toma de decisiones estratégicas. Su figura se percibe como un pilar esencial cuya ausencia podría comprometer la continuidad del proyecto empresarial. Tienen una vida media de 41 años.

Modelo de Equipo Familiar: Familia extensa trabajando en una pequeña empresa

En este modelo de empresa familiar, el componente familiar adquiere una presencia especialmente significativa, manifestándose en la participación de un mayor número de miembros tanto del núcleo familiar como de la familia extensa en la gestión del negocio. Muchos de estos miembros no solo están implicados laboralmente, sino que también ostentan participaciones en la propiedad de la empresa, lo que refuerza su nivel de compromiso e identificación con el proyecto común. Suelen contar con un número de accionistas relativamente importante (6.5 de media). Este modelo se caracteriza por un fuerte sentido de pertenencia y continuidad generacional, donde el legado familiar constituye un valor central. Asimismo, la estructura organizativa presenta un mayor grado de desarrollo respecto a etapas anteriores. Sin embargo, a pesar de estos avances, la profesionalización de la gestión sigue siendo limitada, lo cual representa un reto importante para la consolidación y el crecimiento sostenible del negocio. Este

tipo de configuración sigue siendo predominante en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas familiares. A partir de los 30 años de vida se consolidan y el modelo puede mantenerse mucho tiempo.

Modelos de gestión de la empresa familiar profesionalizados:

Modelo de Familia Profesional: Poca familia dirigiendo una empresa compleja de modo profesional

Este modelo de empresa familiar se distingue por un alto grado de profesionalización y una gestión caracterizada por su sofisticación. Es habitual encontrarlo en organizaciones de mayor complejidad operativa y de tamaño medio, donde el crecimiento empresarial ha estado respaldado por una estructura familiar sólida y bien definida. A diferencia de otros modelos como el del "emperador" o el de "equipo familiar", en este caso la participación de miembros de la familia en la gestión cotidiana es más limitada en términos cuantitativos, tienen de media 3 familiares en puestos de dirección, pero se encuentra altamente cualificada. Los familiares que sí intervienen lo hacen desde posiciones directivas y con una formación y experiencia profesional considerable. A este tipo de configuración se la denomina comúnmente "familia gestora", destacando así el papel activo, pero profesionalizado, que desempeñan los miembros familiares en la administración de la empresa.

Modelo de Corporación: Familia compleja gobernando una empresa compleja

Aquí no solo crece la complejidad de la compañía, sino también la de la familia propietaria. La creciente necesidad de una gestión altamente profesionalizada impulsa, en muchos casos, la incorporación de directivos externos a la familia, con el objetivo de garantizar una administración eficiente y adaptada a las exigencias del entorno empresarial. Como consecuencia, los miembros de la familia tienden a desvincularse de las operaciones cotidianas del negocio y pasan a desempeñar funciones en los órganos de gobierno corporativo, como el consejo de administración o el consejo de familia, manteniendo, no obstante, su rol como

propietarios. No obstante, es frecuente que algunos familiares continúen vinculados a la empresa, ocupando puestos de responsabilidad en áreas específicas, aunque sin asumir el liderazgo ejecutivo de la organización. Por su parte la empresa Corporación es la más desarrollada en sus múltiples dimensiones y es la que alcanza una mayor antigüedad (61 años de media).

Grupo de Inversión Familiar (GIF): Familia de complejidad diversas invirtiendo conjuntamente.

El modelo conocido como GIF se caracteriza por la existencia de una familia que mantiene inversiones de forma conjunta, aunque sin involucrarse directamente en la gestión operativa de las empresas en las que participa. En este contexto, la relación entre la familia y sus inversiones adquiere una naturaleza distinta respecto a la que tradicionalmente se establece en el seno de una empresa familiar gestionada directamente por sus miembros. Se trata, por tanto, de estructuras familiares de alta complejidad, donde los vínculos con el negocio se establecen únicamente a través del patrimonio familiar y no mediante la participación activa en la dirección o gestión. En este tipo de configuración, los familiares actúan como inversores, sin asumir funciones ejecutivas dentro de las compañías en las que se ha canalizado el capital familiar.

3 La relevancia de la empresa familiar

Las empresas familiares tienen una relevancia fundamental a nivel global ya que este tipo de organizaciones son consideradas un pilar para el desarrollo económico y social de cada país. Este tipo de organizaciones, se caracterizan por su perdurabilidad en el tiempo, manteniendo sus valores y raíces durante generaciones, demostrando así su fortaleza y sus altas capacidades competitivas. También se caracteriza por su arraigo y responsabilidad social que viven como parte de la cultura corporativa.

Figura 4 Características de las empresas familiares vs no familiares Fuente: Ward (2006)

Empresa familiar	Empresa no familiar
El Propósito es la Continuidad.	Maximizar el valor de las acciones.
La meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria.	Satisfacer las expectativas del inversionista.
La creencia fundamental es la prioridad es protegerse del riesgo.	La creencia fundamental es que un riesgo mayor promete rendimientos.
La orientación estratégica es la adaptación.	La orientación estratégica es el crecimiento.
La atención de la gerencia se concentra en el mejoramiento incremental continuo.	La gerencia se centra en la innovación constante.
Los interesados más importantes son los clientes y empleados.	Los interesados más importantes son los accionistas y la gerencia.
La empresa se ve como una institución social.	La empresa se ve como un activo.
Liderazgo es administración.	Liderazgo es carisma personal.

Como hemos indicado, la empresa familiar siempre tiene propósito de continuidad generacional y visión a largo plazo. A diferencia de las empresas no familiares cuyo objetivo es maximizar el valor de las acciones y satisfacer al inversionista. Esta visión de las empresas familiares, a largo plazo, es responsable de decisiones que benefician la perduración del legado y los resultados.

La existencia de vínculos de consanguinidad o afinidad generan un mayor nivel de compromiso con la empresa y sentido de pertenencia entre los miembros vinculados, ya que los intereses suelen ser comunes, se crea una unidad interna en la empresa familiar, afianzada por el compromiso de empleados y propietarios.

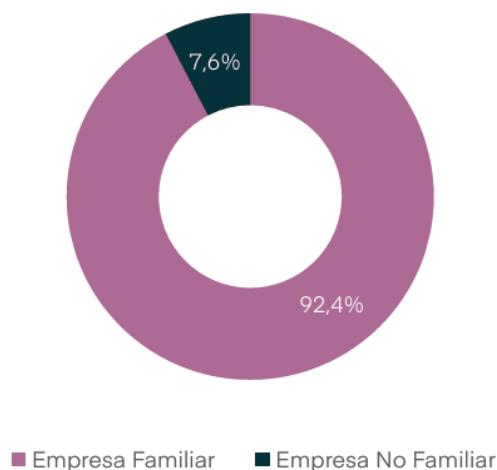
Aunque a nivel de mercado, pueda llegar a parecer que juegan el mismo papel que las empresas no familiares, las empresas familiares parten de la interacción interna de familia- propiedad – empresa, las cuales si son gestionadas adecuadamente pueden potenciar sus ventajas y capacidades competitivas. Para conseguir éxito en el mercado dichas organizaciones deberán tener marcados protocolos familiares internos y fuertes órganos de gobierno que ayuden a separar y coexistir de forma profesional; al entorno familiar, propiedad y empresa. Consiguiendo así su valor y perdurabilidad en el mercado.

3.1 La empresa familiar en España

Las empresas familiares constituyen una forma organizativa predominante a nivel mundial y especialmente en economías mediterráneas como la española.

En el contexto español, durante los últimos 10 años (2015 a 2025), el porcentaje de empresas familiares en España ha aumentado en un 3,6%, representando actualmente un 92,4% del tejido empresarial español, por lo que podemos decir que 9 de cada 10 empresas españolas son familiares (más de 1,1 millones de sociedades; IEF, 2025) Esta notable presencia no solo evidencia su consolidación, sino también su influencia directa en la economía nacional.

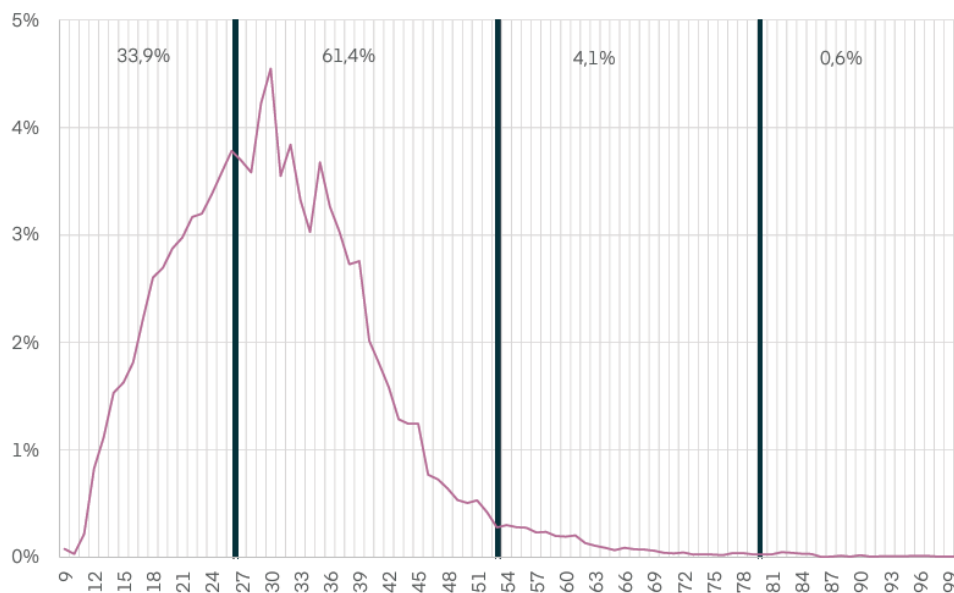
Figura 5 Peso de las empresas familiares en España. Fuente; Instituto de la Empresa Familiar (2025)



Como resultado, las empresas familiares generan actualmente el 70% del empleo privado en España, lo que equivale a más de 10,2 millones de puestos de trabajo, y contribuyen el 57,8% del VAB (Valor Añadido Bruto) del sector privado. Además, un 77 % de las empresas familiares analizadas en comparación con 2015 siguen operativas en 2025, frente al 73 % de las no familiares

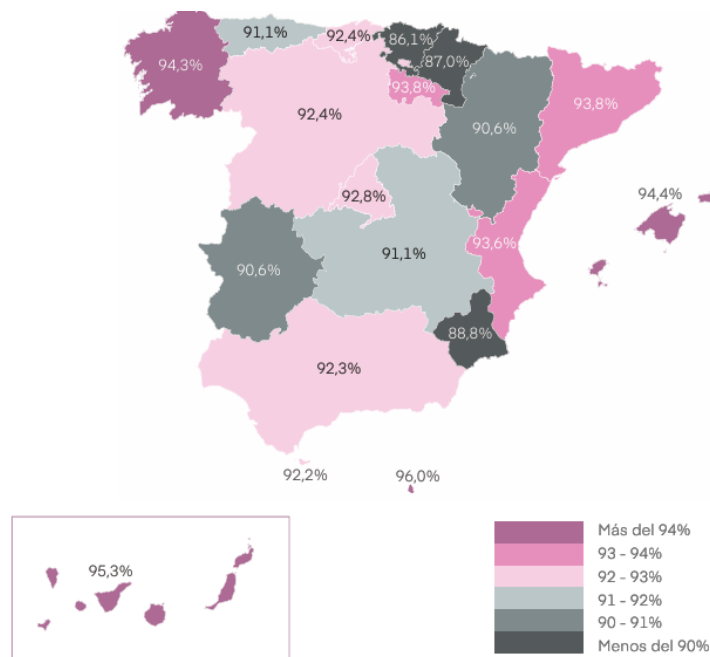
Una de las principales fortalezas de este tipo de organizaciones radica en la visión a largo plazo compartida por los miembros de la familia propietaria, lo cual se traduce en un fuerte compromiso con la sostenibilidad del negocio y con la creación de valor social y económico. Por lo que, uno de los aspectos más relevantes del análisis es la longevidad de las empresas familiares, cuya media asciende a los 30 años, frente a las empresas no familiares cuya durabilidad de supervivencia es de 27 años. Este dato muestra que las empresas familiares tienen mejor capacidad de adaptación y resistencia, ante los retos económicos y generacionales, que aquellas que no lo son. El 29,3% ha vivido al menos un cambio generacional, y el 1,2% es ya representante de la tercera generación o más.

Figura 6 Longevidad de empresas familiares activas Fuente; Instituto de la Empresa Familiar (2025)



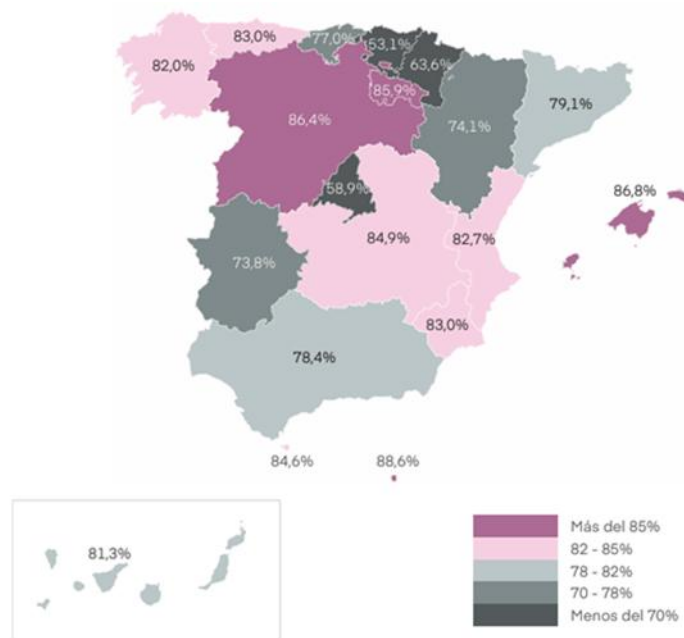
En términos geográficos, si bien las empresas familiares tienen un peso relevante en el conjunto del país, existen comunidades autónomas en las que su presencia resulta especialmente significativa. En este sentido, regiones como Canarias, Baleares y Galicia son las comunidades autónomas que presentan una mayor proporción de empresas familiares, superando el 94 % del total, seguidas por Cataluña, Comunidad Valenciana, La Rioja y Madrid, todas ellas con valores superiores a la media nacional. Por el contrario, regiones como Murcia, País Vasco y Navarra no alcanzan el 90 % de representación.

Figura 7 Distribución territorial del peso de las empresas familiares. Fuente: Instituto de la empresa familiar (2025)



En cuanto a su impacto en el empleo, Baleares, Castilla y León y La Rioja sobresalen con aportaciones superiores al 85 %, frente a Madrid, País Vasco y Navarra, donde la contribución de las empresas familiares no llega al 70 %.

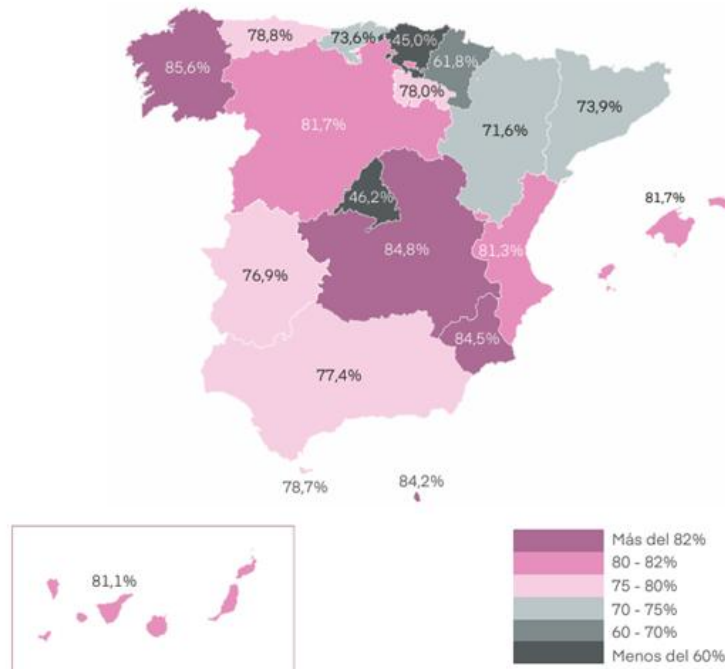
Figura 8 Distribución territorial de la aportación de las empresas familiares al empleo. Fuente: Instituto de la empresa familiar (2025)



Por lo que respecta al Valor Añadido Bruto (VAB), destacan Galicia, Castilla-La Mancha y Murcia, donde estas organizaciones generan más del 85 % del VAB privado, mientras que en territorios como Madrid o el País Vasco dicho porcentaje se sitúa por debajo del 50%.

Entendemos por Valor Añadido Bruto-VAB a la magnitud macroeconómica, utilizada para cuantificar el valor económico que se genera en la producción total de bienes y servicios dentro de un territorio, durante un periodo determinado, sin contar con los insumos utilizados en el proceso. Su cálculo se realiza mediante la diferencia entre; el valor bruto de la producción total (VBP) y los consumos intermedios (CI)

Figura 9 Distribución territorial de la aportación de la empresa familiar al VAB Fuente: Instituto de la empresa familiar (2025)



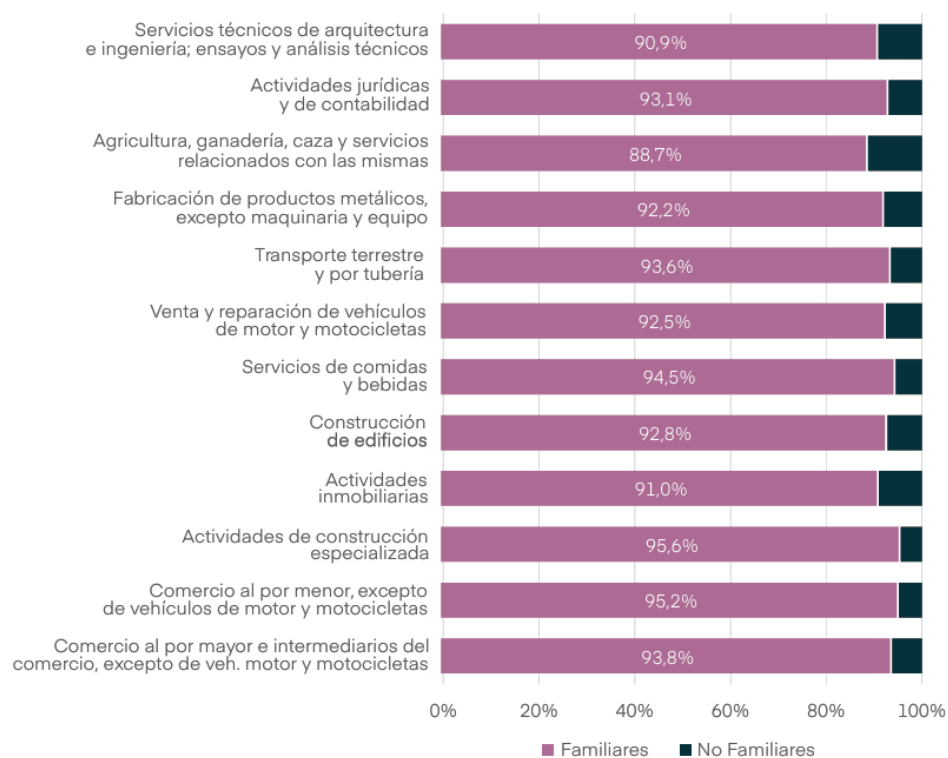
Del mismo modo, el informe de El Instituto de la Empresa Familiar, resalta las conclusiones vinculadas con la rentabilidad tanto económica como financiera de las empresas familiares. Los datos muestran que estas organizaciones han sabido integrar un desempeño económico sólido en términos de resultados con un marcado compromiso hacia su entorno. En este sentido, se establecen como iniciativas empresariales cuyo proceso se encuentra estrechamente ligado al desarrollo de las comunidades en las que operan, caracterizándose por un sentido de responsabilidad y donde podemos ver una notable influencia del componente emocional a la hora de la toma de decisiones. por la influencia notable del componente emocional en sus procesos de decisión.

Un ejemplo del compromiso que llevan a cabo estas empresas con su entorno se pudo ver reflejado en los datos obtenidos durante la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 (2020-2021), donde incluso en pleno paro y confinamiento, estas compañías fueron capaces de mantener el 93 % de los puestos de trabajo, a pesar de la caída de ingresos experimentada por más del 60 %

de ellas. Su capacidad de adaptación permitió que un 12 % incluso mejorase sus resultados, gracias a estrategias como la digitalización, la entrada en nuevos nichos de mercado, sanitarios, o la reorientación de su actividad.

En España existen algunos Sectores que están compuestos casi en su totalidad por empresas familiares, marcando e influenciando de este modo el desarrollo de los mercados en los que estas operan. En nuestro país este tipo de empresas destacan en sectores clave para la economía nacional, tales como; comercio minorista y mayorista, hostelería y turismo, industria agroalimentaria, construcción e inmobiliario, servicios profesionales y consultoría. Por el contrario, los sectores con menor número de este tipo de empresas son aquellos relacionados con industrias extractivas, como las de gases o petróleo, o ciertos suministros como el agua.

Figura 10 Distribución de empresas familiares y no familiares en sectores con un mayor número de empresa. Fuente: Instituto de empresa familiar (2025)



En definitiva, las empresas familiares en España constituyen un motor esencial de empleo, cohesión social y generación de riqueza. Su compromiso con la estabilidad laboral, su capacidad de adaptación a contextos de crisis y su arraigo territorial las convierten en un actor estratégico para la economía nacional.

3.1.1 La empresa familiar en el ámbito rural en España

La combinación de autosuficiencia, tradición, continuidad generacional y arraigo a la tierra muestra la razón por la que las empresas familiares dominan el sector rural en España.

Las empresas familiares constituyen la base del tejido productivo en las zonas rurales de España. Su predominio no es casual, sino que es el resultado de una evolución histórica caracterizada por la relación cercana entre la familia, los recursos locales y la tierra. Desde la antigüedad, las explotaciones de agricultura, ganadería y artesanía se han estructurado en torno al núcleo familiar. Esto ha posibilitado asegurar la subsistencia, transmitir saberes de una generación a otra y conservar el vínculo con el territorio. En este contexto, la empresa familiar en el medio rural desempeña no solo una función económica, sino que también es social y cultural. Suelen ser negocios de pequeña o mediana escala que aprovechan la mano de obra de la propia familia, lo que reduce costes y refuerza la cohesión interna. Asimismo, al estar fuertemente arraigadas en la comunidad, estas compañías valoran más el mantenimiento del legado y la continuidad a largo plazo que la obtención de beneficios inmediatos.

Otro factor que explica su predominio es la ausencia, en muchas zonas rurales, de grandes inversores o sociedades externas. Las familias han sido las encargadas de coordinar y mantener la actividad económica a lo largo de la historia, debido a la limitada llegada de capital privado o institucional que reciben dichas zonas rurales. A esto se suma un fuerte componente cultural: los hijos e hijas empiezan a participar desde temprana edad en las tareas productivas del negocio familiar, obteniendo una experiencia práctica que garantiza la adecuada adquisición de conocimientos y la sustentabilidad del negocio.

En resumen, este modelo ha posibilitado que la empresa familiar rural, más allá de ser una unidad económica, se transforme en un fundamento clave para mantener la cohesión social, conservar la cultura y establecer población en las áreas menos urbanas.

Esta relevancia de las empresas familiares, no se limita únicamente al ámbito nacional. A escala internacional, las empresas familiares destacan también por su volumen de facturación y su capacidad para generar empleo

3.2 La empresa familiar en el ámbito mundial

La empresa familiar constituye uno de los pilares más importantes en la configuración económica, social y cultural a nivel mundial. La longevidad de este tipo de organizaciones se remonta al año 1100 a.c. donde se tiene constancia de registros de familias fenicias, navegantes y comerciantes del mediterráneo, donde se dan indicios de negocios heredados generacionalmente, lo que marcó un precedente en la transmisión patrimonial y de conocimientos empresariales.

También podemos encontrar investigaciones que revelan empresas como la compañía constructora japonesa Kongo Gumi, fundada en el año 578 d.C. y aún vigente, ilustran la longevidad y resiliencia de estas organizaciones, siendo reconocida como la empresa familiar más antigua del mundo y la primera formalmente constituida según dan a conocer los registros, los cuales revelan hoy en día dicha empresa como la más antigua del mundo con 1500 años y viviendo su 40ª generación.

En Europa y Asia se han consolidado ejemplos notables que abarcan sectores tan diversos como el sector hotelero, la viticultura, la metalurgia o la producción textil. Con casos como Hoshi Ryokan (hotelera, generación 46/año 1300), en Japón, o Chateau de Goulaine (vinos, generación 30/año 1000), en Francia, muestran que este modelo de negocio no solo es milenario, sino que ha sabido adaptarse a las transformaciones históricas, culturales y económicas.

Según; Belausteguigoitia (2003); CEN (2006); Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008); Treviño-Rodríguez (2010); KPMG (2017), con los

estudios y los datos, comprobamos que las empresas familiares son predominantes a nivel mundial. Se calcula que representan cerca del 80% del total de organizaciones mundiales, lo que significa que ocho de cada diez empresas tienen origen y control familiar. Su contribución a la economía mundial es crucial, ya que generan alrededor del 55% del PIB global y el 65% del empleo de cada país. Países como Estados Unidos destacan con su gran concentración de empresas familiares, que representan el 90% de su tejido empresarial, aportando más del 64% de su PIB y siendo responsables de una gran parte de la creación de nuevos empleos. En Europa, este modelo representa cerca de 20 millones de empresas y más de 100 millones de empleos.

La importancia de estas empresas no solo se observa en las cifras, sino también en el reconocimiento de sus marcas y su importancia dentro de la economía globalizada. De hecho, el 30% de las 500 compañías más ricas del mundo son familiares, entre las que se encuentran tales como (Revista Forbes, 2015) Wal-Mart, Ford, Samsung, Harley & Davidson, LG, Disney, Carrefour, Toyota o BMW, son algunas de las empresas que ejemplifican cómo la combinación entre familia y empresa puede transformarse en un motor de creación de beneficios económicos y competitividad internacional.

4 El impacto de la riqueza socioemocional en las empresas familiares

La riqueza socioemocional -SEW (siglas que en inglés se refieren a: *Socioemotional Wealth*) constituye uno de los elementos más representativos y distintivo de las empresas familiares, ya que es un componente intangible único de este tipo de empresas.

Las empresas familiares se enfocan en la preservación de las dotaciones afectivas y emocionales de los propietarios familiares. Dicha preservación, es el centro de las decisiones estratégicas de la empresa familiar. Esto significa que, en dichas empresas, el propietario suele priorizar el componente emocional durante la toma de decisiones, dejando en un segundo plano las posibles consecuencias económicas.

Este componente distintivo, se caracteriza por no estar ligado a conseguir objetivos económicos, sino que marca la diferencia en la gestión de las empresas familiares respecto a las que no lo son y no ven sus decisiones corporativas afectadas por el componente emocional que arrastran las interacciones familiares. Por lo que más allá de su dimensión económica, estas organizaciones se caracterizan por una profunda interrelación entre los sistemas familia y empresa, lo que da lugar a dinámicas únicas en la toma de decisiones, el liderazgo y la gestión del negocio.

Figura 11 valores de la familia y empresa. Fuente: Bigné (1999)

Valores de la familia	Valores de la empresa
Basada en afecto	Basada en intereses económicos
Orientada a las relaciones personales	Orientada a los resultados
Relaciones de por vida	Relación contractual
Apoyo	Competitividad
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Evitar enfrentamientos	Afrontar los enfrentamientos
Resistencia al cambio	Orientada al cambio

4.1 El concepto de SEW- Riqueza socio emocional

El artículo seminal de Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes (2007) introdujo el concepto de SEW (*Socioemotional Wealth*, SEW), que tiene sus raíces de la teoría de la agencia conductual (Gómez-Mejía 2011). En la teoría de Luis Gómez Mejía el concepto de SEW se refiere a los beneficios no financieros; al conjunto de dotaciones afectivas, emocionales y sociales que los propietarios de empresas familiares valoran y buscan preservar en sus organizaciones, incluso por encima de la maximización de beneficios económicos.

A diferencia de las empresas no familiares, donde los objetivos económicos tienden a dominar las decisiones estratégicas, en la empresa familiar la lógica de comportamiento se ve profundamente influida por valores no económicos. Esta orientación se manifiesta en decisiones que priorizan el legado familiar, la cohesión interna, la reputación del apellido y la continuidad intergeneracional, todos ellos elementos fundamentales de la SEW.

Esta perspectiva representa una ruptura con la visión clásica del agente económico racional orientado exclusivamente al beneficio económico, introduciendo una dimensión emocional y social que condiciona, de forma decisiva, el comportamiento organizativo de estas entidades.

4.2 Evolucion del concepto SEW

A principios de siglo, Miller y Le Breton-Miller (2005) propusieron cuatro dimensiones fundamentales que componen esta forma particular de riqueza: la continuidad del legado familiar, el control ejercido por la familia, el sentido de comunidad y las conexiones establecidas tanto internas como externas a la empresa. Estas dimensiones pusieron de manifiesto la importancia de los factores no económicos en la toma de decisiones de las empresas familiares.

Posteriormente, Berrone (2012) ofrecieron una conceptualización más detallada al identificar cinco dimensiones específicas de la riqueza socioemocional, FIBER: el control e influencia familiar sobre la empresa, la identificación de los

miembros de la familia con la organización, los lazos sociales vinculantes, el apego emocional de los familiares hacia la empresa, y la renovación de dichos lazos mediante los procesos de sucesión dinástica.

Esta ampliación conceptual permitió una mejor comprensión de los elementos afectivos y relacionales que guían las decisiones estratégicas en las empresas familiares. Kellermanns (2012) propone una ampliación aún más compleja del concepto, distinguiendo entre dos perspectivas fundamentales: una positiva o favorable, y otra negativa o desfavorable. Desde la perspectiva favorable, Cennamo (2012) argumentaron que la riqueza socioemocional puede constituirse en un recurso estratégico que impulsa a las empresas familiares a adoptar políticas proactivas de compromiso con sus grupos de interés, reforzando así su legitimidad y sostenibilidad en el largo plazo. Dentro de la segunda perspectiva, desfavorable, destacan los efectos adversos de la riqueza socioemocional. En este sentido, Schepers (2014) analizaron el papel moderador de esta variable en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño empresarial, concluyendo que, en ciertos contextos, la preservación de la riqueza socioemocional puede actuar como una limitación para el crecimiento y la innovación, al priorizar la estabilidad emocional y el control familiar por encima de la eficiencia económica o la toma de riesgos estratégicos. Comprende así, que la relación orientación emprendedora-desempeño en empresas familiares, puede ser limitada a causa de la riqueza socioemocional.

4.3 Dimensiones de las SEW

Como hemos comentado con anterioridad, existen muchas propuestas para dimensionar las SEW, no obstante, la propuesta de Berrone (2012) se ha consolidado como el marco teórico más influyente y utilizado en la medición del SEW, gracias a su solidez conceptual y su conexión con otros enfoques organizativos y psicológicos. Estos autores desarrollaron el acrónimo FIBER; el cual consiste en un conjunto de cinco dimensiones utilizadas para agrupar las características de la riqueza socioemocional en las empresas familiares. Estas dimensiones características se entienden desde una traducción conceptual y no literal:

“The “F” stands for Family control and influence, the “I” stands for family member Identification with the family firm, the “B” for Binding social ties, the “E” for Emotional attachment, while the “R” stands for Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession “

“F” - Control e influencia familiar (Family control and influence): esta dimensión refleja el deseo de la familia de mantener el poder de decisión dentro de la empresa, preservando su autoridad tanto en el presente como a lo largo del tiempo.

“I” - Identificación de los miembros de la familia con la empresa (Identification of family members with the firm): se refiere al grado en que los miembros familiares se sienten emocional y simbólicamente vinculados a la organización, considerándola una extensión de su identidad personal.

“B” - Lazos sociales vinculantes (Binding social ties): esta dimensión hace referencia al entramado de relaciones sociales internas y externas que la familia establece en torno a la empresa, las cuales refuerzan la cohesión y el sentido de pertenencia.

“E” - Apego emocional (Emotional attachment): contempla los sentimientos afectivos que los miembros familiares experimentan hacia la empresa, lo que puede influir directamente en la toma de decisiones, priorizando criterios emocionales sobre racionales.

“R” - Renovación de los lazos a través de la sucesión dinástica (Renewal of family bonds through dynastic succession): esta última dimensión alude a la intención de transmitir la empresa a las siguientes generaciones, perpetuando tanto la propiedad como los valores familiares.

Estas serían las cinco dimensiones implantadas por Berrone (2012) que a día de hoy son las más reconocidas para profundizar y analizar el concepto de riqueza socioemocional, ayudándonos a comprender que el propósito de las empresas familiares es preservar la riqueza y transferirla de generación en generación y gracias a una buena gestión de la riqueza socioemocional, las

empresas familiares pueden llegar a triunfar en sus objetivos y perdurar durante años.

4.4 Preservar la riqueza socioemocional orientación a la marca

Tras la implantación de la estructura FIBER, se ha conseguido un mayor entendimiento y avances en la comprensión empírica del SEW, al proporcionar un marco operativo que engloba sus múltiples dimensiones. Pero como destaco Kellermanns et al. (2012) al proponer la ampliación del concepto de SEW y diferenciar entre dos perspectivas opuestas, surge un conflicto interno en las empresas de cómo hacer para preservar la riqueza socioemocional.

Según el artículo de Temprano-García, Pérez-Fernández, Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero, y Barros-Contreras,(2023), el factor mediador clave, para mantener tanto el rendimiento económico, como la preservación de las SEW, es la orientación de marca.

Entendemos en sí que una empresa está orientada a la marca cuando crea y toma todas sus decisiones tanto internas como externas, enfocándose principalmente en crear valor a la compañía a través de la marca. Esto quiere decir que definen una filosofía y una cultura de marca, y se aseguran de reflejarlo en todas sus labores y procesos. Al tener un propósito de marca, se entiende que las empresas van a ser partícipes en el surgimiento de nuevos beneficios, tales como; un aumento en el valor de marca, la creación de relaciones emocionales y de lealtad a largo plazo tanto con los trabajadores como con los clientes, también conseguirán mayor visualización en el sector frente a empresas de la competencia, otro beneficio se verá reflejado en la mejora de la imagen de marca y mejoras en el rendimiento de los trabajadores, entre otros beneficios.

Un ejemplo de empresa dirigida a la marca, podría ser IKEA, cuyo propósito de marca es *“Todos merecemos un verdadero hogar”*: Propósito que la empresa defiende y sostiene intentando asegurar que todo el mundo pueda vivir de manera sostenible, segura y que las personas puedan tener un verdadero hogar.

Esto significa, que cuando una empresa adopta la marca familiar como su eje de cohesión, dentro de la empresa, se crea un cambio de perspectiva. En vez de conflictos sobre el liderazgo de la compañía, los miembros de la familia se enfocan en proteger y desarrollar un bien común: la marca empresarial familiar.

Al interiorizar este concepto, se dejan de lado disputas individuales y trabajan conjuntamente de una forma más eficiente, instaurándose así un espíritu de unidad y estabilidad en la empresa. Trabajando por y para la empresa, consiguiendo así logros más significativos, dado que el esfuerzo se enfoca en metas comunes y no en cuestiones personales.

Tras definir la marca, la familia debe decidir cómo protegerla y qué rol asumirá cada miembro. Esta asignación de roles claros permite que la marca se convierta en un dominio compartido, donde cada persona en la familia asume el compromiso de proteger, comunicar y evolucionar la identidad corporativa. Es esencial que todos mantengan el compromiso, eviten conflictos y actúen con una visión compartida para preservar la reputación y estabilidad. De esta forma, la marca deja de ser solo un símbolo y se transforma en el eje vertebrador que cohesiona intereses, motivaciones y expectativas familiares.

Este proceso fomenta un sentido de pertenencia y orgullo, y promueve la colaboración intergeneracional. Así, la empresa familiar se prepara para afrontar desafíos y adaptarse a los cambios del entorno, manteniendo la unidad y el propósito común. La orientación de la marca fortalece no solo la relación con los clientes, sino también la confianza interna, asegurando que los valores y la visión compartidos sirvan de guía en la toma de decisiones.

4.4.1 Gestión de marca

En General las marcas en estas empresas se comprende como “dotes afectivas de la familia”, englobando la naturaleza familiar del negocio, cultura, historia, valores y reputación. Por lo tanto, podemos decir que los propietarios familiares ven su marca como un activo intangible que contiene la esencia de su

empresa y fomentar la orientación de la compañía hacia ella les favorece como carta de presentación ante el público objetivo.

Como afirman Van Gils, Huybrechts, Miola y Cassia (2019), “la imagen de una empresa es el resultado de la negociación y la comunicación por parte de los miembros de la organización de una imagen fabricada y proyectada de esa empresa”. Según Urde (2013), una óptima estrategia de gestión de marca permite a la empresa aprovechar las impresiones de marca y las asociaciones entre consumidores, empleados y otras partes interesadas tanto internas como externas. Entendemos así la interrelación que tiene la marca y la empresa familiar, ya que comprendemos que la gestión de marca en empresas familiares no solo puede afectar la imagen, la reputación o el rendimiento, sino que también tiene consecuencias en la reputación y bienestar familiar.

Una buena gestión de marca es crucial en la empresa familiar, ya que afecta directamente a la imagen de la empresa y por lo tanto condiciona a la percepción que recibe el consumidor.

5 NELS Work Safety - TRANSDUERO, S.L.

El caso práctico se centra en la empresa familiar NELS, a través de realizar una entrevista por teléfono al director general de NELS Work Safety D. David de la Fuente Idigoras. Además de la entrevista, se recabo información e investigaron datos procedentes de diversas paginas web y artículos.

Imagen 1 Logo NELS



Fuente: Página Web de NELS

5.1 Historia

La empresa NELS Work Safety es una multinacional vallisoletana, líder en España, dedicada al diseño, confección y comercialización de EPIs (Equipo de Protección Individual), accesorios y complementos de protección individual. NELS Work Safety, lleva desde 1995, 30 años fabricando y diseñando ropa técnica a medida en los diferentes sectores, siempre fijándose en la innovación, calidad y sostenibilidad de los productos. Sirviendo a clientes como AENA, en la elaboración de todos los EPIs necesarios entre todos los puestos a desempeñar en sus 49 aeropuertos.

La historia de la empresa comenzó con el padre de la actual generación de propietarios D. Francisco Javier de la Fuente González, el cual durante los años 80 llevaba su propio almacén de ferretería. El, en el año 95, tuvo una idea al ver una oportunidad de negocio en las normativas de seguridad que empezaban a surgir como normativas fijas durante aquellos años. Comprendió que la seguridad de los trabajadores, las fábricas, carreteras y aeropuertos necesitarían de productos que cumplieran las nuevas normativas del momento y comenzó confeccionando ropa de trabajo e importando desde Suecia y Noruega la nueva ropa reglamentaria y sus materiales. Ya que en dichos países estas regulaciones en las ropas de seguridad ya llevaban años vigentes, NELS se encargaba de la distribución de dichas prendas.

Mientras tanto en Castilla y León empezaron a subcontratar empresas para confeccionar ropa de trabajo. Para afianzarse como empresa D. Francisco Javier y su hijo David, empezaron a visitar fábricas y empresas advirtiéndoles de la nueva normativa y ofreciéndoles sus productos mediante catálogo, creando así los inicios de NELS.

Poco a poco fueron desarrollando NELS como marca, el nombre de la propia empresa, son las siglas que nos introducen en sí al producto que presentan, **NELS-Normas Europeas Laborales de Seguridad**. Y con los años fueron patentándose como marca, creando y adaptando su ropa a las necesidades del país; dado que los materiales necesitados en las temperaturas de noruega o las tallas no coincidían con las características de los clientes españoles.

Posteriormente y con los años fueron afianzándose como NELS Work Safety - TRANSDUERO, S.L. y se fueron incorporando a la empresa otros tres hermanos. Pasando a estar los cuatro hermanos y el padre al mando de la empresa.

5.2 Productos y servicios

La empresa NELS ofrece tanto servicios, como productos: entre sus servicios, se encuentra el de **lavandería y renting textil**; el cual, consiste en abastecer, gestionar el lavado y el mantenimiento del vestuario. Todo ello se realiza bajo un control de calidad y bienestar del producto, ofreciendo así a sus clientes un servicio óptimo y productos seguros.

Otro de los servicios que ofrecen es el de **gestión integral de la ropa**, quitándoles el peso a sus clientes de tener que gestionar el stock y almacenaje de sus prendas. NELS se ocupa de facilitársela, reduciendo el almacenaje y realizando servicios de entrega personalizados a cada empresa.

También ofrecen servicio de **toma de medidas de la ropa**, de manera personalizada, hay personal cualificado y encargado de recopilar los datos de las medidas, facilitando así a las empresas la realización de pedidos.

Por otro lado, realizan **consultorías textiles**, las cuales consisten en el asesoramiento personalizado acorde a las necesidades del cliente, realizado por un equipo altamente cualificado que guía a los clientes durante todo el proceso de creación del producto.

Dentro de sus servicios y siguiendo con su filosofía de compromiso de sostenibilidad, ofrecen la posibilidad de recogida y **reciclado de prendas** antiguas o deterioradas para darlas una segunda vida.

Imagen 2 Servicios NELS



Fuente: Pagina Web de NELS

Por otro lado, el producto ofrecido por NELS son los equipos de protección individual (EPIs), de los cuales disponen de un amplio catalogo para todos los sectores y necesidades.

Consideramos EPIs, a aquellos equipos que deben de ser llevados o sujetados por el trabajador para estar correctamente protegido, ante los riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud. Al igual que tambien son considerados EPIs cualquier accesorio o complemento destinado a la misma. En cambio, no son considerados EPIs aquella ropa de trabajo que no esta creada específicamente para proteger la salud e integridad física de los trabajadores, al igual que tampoco son

considerados los uniformes, como equipos de protección. Tampoco entran en la definición los equipos de servicios de socorro y salvamento, ni los equipos de protección individual de los policías, militares, de las personas dedicadas al mantenimiento del orden y de los medios de transporte por carretera.

Los EPIs son clasificados dependiendo de la gravedad del riesgo del cual protegen: Categoría I : Los equipos que protegen frente a riesgos mínimos (guantes, dedos, gafas solares, etc.). Categoría II : Los destinados a proteger de riesgos medios o elevados, pero los cuales sus consecuencias no son mortales ni irreversibles. (Muchos tipos de calzado de seguridad, cascos para los oídos, etc.). Categoría III : Equipos destinados a proteger de un peligro mortal o irreversible (protecciones respiratorias filtrantes que protegen de gases tóxicos, etc.).

Todos los EPIs, están regulados tanto por la Ley de prevención de Riesgos Laborales (31/1995) BOE o por la Unión Europea en el Reglamento (UE) 2016/425. Ahí se recogen todos los requisitos de seguridad de los EPIs.

La ropa diseñada y fabricada por NELS cuenta con la aprobación del certificado ISO. El certificado ISO está regulado por la International Organization for Standardization- Organización Internacional de Estandarización, el certificado demuestra que la empresa implementa los estándares y legislación requerida, cara a las empresas, el certificado las demuestra que la empresa es competente y confiable, afianzando así la confianza del cliente. NELS cuenta con el certificado ISO 9001 y la ISO 14001 garantizando que los procesos de producción cumplen con las normativas de calidad. EL certificado ISO 9001, nos asegura que cumplen las directrices para llevar a cabo los proyectos y el certificado ISO 14001, confirma que la empresa controla y regula su impacto sobre el medio ambiente.

NELS ofrece diferentes tipos de EPIs, todos ellos según la normativa y certificados por laboratorios, para garantizar los parámetros de seguridad y la seguridad del trabajador;

- Protección ocular; ante partículas y reflejos nocivos

- Protección auditiva; permite trabajar en ambientes con un alto nivel de ruido
- Protección facial; una gran parte de las lesiones laborales, afectan a la cara y ojos.
- Guantes de trabajo; existen trabajos en los que es imprescindible mantener bien cubiertas las manos, ya que se pueden ver afectadas por productos, cortes o altas temperaturas.
- Protección respiratoria; resguardan la salud del trabajador ante gases, vapores y partículas.
- Vestuario desechable; estas prendas de un solo uso, son una solución inmediata en labores específicas de corta duración.
- Calzado de seguridad; este equipo está diseñado en función del puesto y las exigencias de las labores a desempeñar.
- Ropa anticorte; hecha con materiales específicamente creados para resistir a los cortes, protegiendo así al trabajador de recibir lesiones.
- También ofrecen otro tipo de accesorios, como anorak de emergencias y pantalones bielásticos

Imagen 3 Productos NELS



Fuente: Pagina Web de NELS

Como comentamos con anterioridad todos estos productos pueden ser personificados y creados acorde a las necesidades del cliente y su empresa, facilitando y mejorando la calidad y seguridad del trabajo de sus integrantes.

5.3 Clientes

Los clientes de NELS proceden de diferentes sectores, en los cuales entran diferentes labores y riesgos muy variados. Entre sus clientes más reconocidos, se encuentran; AENA, Sacyl, Samu emergencias, Agentes medioambientales de Castilla y León, Zener, ADIF, entre otras. Muchas de estos clientes, son conseguidos mediante concursos públicos, propuestos por los ayuntamientos de cada localidad mediante licitaciones.

NELS crea ropa para clientes de diferentes sectores, tales como;

- Emergencias sanitarias, salvamento marítimo, protección civil o rescate;
- Mantenimiento de carreteras, construcción e infraestructuras y conservación ambiental;
- Saneamiento, limpieza o jardinería; en NELS son especialistas en el sector, ofrecen una protección de alta visibilidad con el objetivo de señalar visualmente la presencia del trabajador.
- Agentes medioambientales;
- Bomberos y forestales;
- En la industria de acero, metal, fundición, siderurgia o cristalería, se necesita ropa aluminizada.
- Equipamiento EPI para maniobras y combate, diseñado para el Ejército de Tierra, la Armada y la Unidad Militar de Emergencia (UME).
- Cuerpos de seguridad
- Sector industrial

- Protección para outdoor y montaña, fabricada con telas ligeras, compuestas entre dos y cinco capas, de las cuales la exterior es impermeable. Facilitando así su utilización en actividades de montaña, trekking o senderismo.
- Ropa de protección para urbanismo y transporte, usada para desempeñar trabajos de almacén y logística, servicios municipales, movilidad y transporte urbano y recuperación ambiental, entre otros.

5.4 Gobernanza

La empresa tiene como principal órgano administrativo un consejo de administración, con D. David de la Fuente Idigoras como presidente, D. Joaquín de la Fuente Idigoras como secretario y los otros dos hermanos, D. Julián de la Fuente Idigoras y D. Javier de la Fuente Idigoras como consejeros delegados vocales. Dentro de los diferentes departamentos que tiene la empresa, los hermanos también están involucrados cada uno en una fase del proceso productivo; Joaquín como director comercial, Julián como director de producto, Javier como director de producción y David como director general.

Con esta estructura administrativa, podemos ver plenamente reflejada la definición de empresa familiar, donde varios hermanos se encargan de gestionar y dirigir una empresa. Dentro de las tipologías que comúnmente se conocen para definir las empresas familiares, podríamos decir que estamos ante una sociedad de hermanos con un modelo de familia profesional o familia gestora. Diríamos que NELS pertenece a ambos grupos, ya que es una empresa administrada plenamente por hermanos, aunque unos tengan más cargo que otros en el consejo administrativo, todos son accionistas de la empresa por igual. Por otro lado, es una familia profesional o gestora, dado el papel activo de los hermanos en la administración de la empresa.

5.5 Imagen de marca y filosofía de NELS

Imagen 4 Web de NELS



Fuente: Pagina Web de NELS

La propia empresa en su web nos muestra y da a conocer su compromiso tanto social como empresarial y medioambiental.

Desde la empresa entienden como objetivo principal la confianza del cliente sobre el producto que ellos ofrecen. Por ello lo primero que hacen mediante su proceso de venta, es asesorar a las empresas en respecto a las necesidades que estas tengan. No solo para favorecer y facilitar la productividad de sus trabajadores en la realización de sus tareas en la empresa, sino tambien haciendo posible la realización de trabajos en situaciones poco consideradas. El director general, comentaba como ejemplo, la situación de un encargado de limpieza de las ciudades, en una ciudad como las de Galicia, en la que se pasan 4 días seguidos lloviendo, no pueden dejar las calles cuatro días sin limpiar, por lo que necesitaran un abrigo o anorak que te facilite ser visto por la calzada y que sea lo suficientemente resistente cumpliendo con la normativa 343 de intemperie. Todo ello certificado por un laboratorio y puesto en conocimiento del cliente el análisis de que si llueve esa prenda no se va a mojar el trabajador. Por lo que la empresa NELS trabaja y asesora para mejorar la productividad del trabajador y por otro lado, intentar que la empresa cliente confíe cara a posteriores compras y recurra a NELS.

Entre otro de los servicios que ofrece la empresa para facilitar la vida de sus clientes, es el servicio de lavandería. Donde NELS, subcontrata los servicios de la

empresa ILUNION, los cuales son conscientes y comprueban el número de ciclos de lavados para confirmar la vida útil de la ropa. A esto se llama control de trazabilidad del producto. También ofrece servicio logístico de almacenamiento y gestión de entrega de las prendas, ahorrando espacio y gastos en empleo a las empresas.

Todos estos servicios ayudan cara al cliente en la experiencia con la marca y garantizan su lealtad a NELS.

5.6 Sucesión (protocolo de sucesión)

Actualmente NELS está en pleno desarrollo de su protocolo de sucesión; bajo la contratación de otra empresa, han comenzado las tareas de decisión de protocolo. La idea por desarrollar es que posiblemente que solo puedan entrar un hijo por hermano, para mantener un equilibrio en la gobernanza. El hijo podrá pasar a formar parte de la empresa, siempre se hayan formado con títulos, idiomas, grados universitarios y se les considere que presentan un interés y un grado alto de implicación con la empresa. Otro de sus planteamientos que quieren añadir en el protocolo, es la actuación en caso de fallecimiento de un socio, evitando que entren terceros en la empresa, se plantea que la acción preferente de las acciones se mantenga entre el resto de los socios. Evitando así que las acciones caigan en manos de alguien que desconozca los entresijos y funcionamiento de NELS.

Aunque este es el plan que pretenden seguir para el protocolo de sucesión, cuando todo este correctamente redactado y planteado, deberán votar los miembros componentes de la empresa familiar.

6 Conclusión

El análisis realizado confirma que la empresa familiar es una forma organizativa singular que combina la lógica empresarial con las dinámicas propias de la familia, generando características, oportunidades y desafíos específicos. Tal como se anticipaba en la introducción, esta doble naturaleza dificulta establecer una definición y tipología únicas, motivo por el cual la literatura propone distintos modelos para clasificar estas organizaciones en función de factores como el relevo generacional, el grado de profesionalización o la estructura de gobierno. De este modo, resulta posible categorizar las empresas familiares de manera simultánea según la generación que ostenta el mando y el nivel de profesionalización alcanzado, lo que permite un análisis más fino de su evolución.

En el contexto español, el trabajo ha mostrado la magnitud de este fenómeno: las empresas familiares representan el 92,4 % del tejido empresarial, generan alrededor del 70 % del empleo privado y aportan cerca del 58 % del Valor Añadido Bruto nacional, siendo por tanto un motor económico y social de primer orden. Su fuerte arraigo territorial favorece la cohesión social y el desarrollo regional, mientras que su resiliencia, puesta a prueba durante crisis como la de la COVID-19, evidencia su capacidad de adaptación y compromiso con el entorno.

Desde el plano teórico, se ha destacado la relevancia de la riqueza socioemocional (SEW) como elemento diferenciador frente a las empresas no familiares. A través del modelo FIBER (Berrone., 2012), se comprende cómo las familias empresarias priorizan la preservación del control, la identidad compartida, los lazos sociales, el apego emocional y la continuidad del legado, incluso por encima de criterios puramente financieros. En este sentido, las estrategias de profesionalización, de orientación a la marca y de gobierno corporativo se convierten en herramientas clave para equilibrar la protección de la SEW con la búsqueda de un rendimiento económico sostenible.

El caso práctico de NELS Work Safety – Transduero, S.L. ilustra de manera concreta cómo una empresa familiar española ha logrado consolidarse en el sector de equipos de protección individual combinando tradición e innovación. Fundada por D. Francisco Javier de la Fuente González y actualmente dirigida por sus cuatro hijos, accionistas y directivos en igualdad de condiciones, NELS es un ejemplo de “sociedad de hermanos” que ha sabido diversificar servicios, profesionalizar su gestión e implementar un protocolo de sucesión en desarrollo. Esta estrategia asegura tanto la continuidad del legado familiar como la preparación para futuras generaciones, alineando los valores de la familia con los objetivos de crecimiento empresarial.

Para finalizar, considero que la empresa familiar no solo constituye un pilar económico y social en España y en el mundo, sino que también es portadora de un valor intangible esencial: la riqueza socioemocional. Reconocer, medir y gestionar esta dimensión, junto con el rendimiento económico, resulta determinante para garantizar su continuidad, estabilidad y contribución al desarrollo sostenible. El presente trabajo ha pretendido, precisamente, poner de relieve esta doble perspectiva y mostrar, a través del caso NELS, cómo los marcos teóricos se materializan en la práctica, ofreciendo una visión integradora que puede servir de guía para investigadores, directivos y familias empresarias.

7 Bibliografía

Anexia Consultoría. (2019, 13 de febrero). ¿Qué son y para qué sirven los certificados ISO? *Consultoría Anexia*. <https://consultoria.anexia.es/blog/que-son-y-para-que-sirven-los-certificados-iso>

Barta, J. (2020, 14 de septiembre). La empresa familiar y la recuperación de la España rural. *idealista/news*. <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2020/09/14/787095-la-empresa-familiar-y-la-recuperacion-de-la-espana-rural>

Calzada, M. A. H. (2012). Empresas familiares ¿empresas diferentes? *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 1(1). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/19/4078>

Ecosistema MÁS (Ibercaja Banco S.A.). (2024, 19 de noviembre). Los aspectos emocionales en la empresa familiar: ¿lastre o ventaja competitiva? <https://ecosistemamas.ibercaja.es/actualidad/los-aspectos-emocionales-en-la-empresa-familiar-lastre-o-ventaja-competitiva>

EDEM. (s. f.). La empresa familiar: Características y retos a los que se enfrenta. <https://edem.eu/la-empresa-familiar-caracteristicas-y-retos-a-los-que-se-enfrenta>

FBK Online. (s. f.). Modelos de empresas familiares. <https://fbkonline.com/index.php?modelos-de-empresas-familiares>

FB Solutions. (2024, 3 de abril). 6 modelos de gestión de la empresa familiar. <https://fb-solutions.es/6-modelos-de-gestion-de-la-empresa-familiar>

Formación Prevención. (2025, 25 de marzo). ¿Qué son los EPIs o Equipos de Protección Individual? *Formación Prevención*. <https://formacionprevencion.es/blog/epis-significado/>

Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 7(2), 241–258.

Gestión de las Organizaciones y de las Tendencias Administrativas. (2023). *Libro ingreso RAED: Felipe Hernández-Perlines*. Puerto Madero Editorial Académica. <https://raed.academy/wp-content/uploads/2023/07/libro-ingreso-raed-felipe-hernandez-perilnes-compr.pdf>

Hernández-Perlines, F. (2023). Discurso de ingreso como académico correspondiente: El carácter dual de la empresa familiar. *Empresa y familia: una simbiosis necesaria*. Real Academia Europea de Doctores. <https://raed.academy/wp-content/uploads/2023/07/libro-ingreso-raed-felipe-hernandez-perilnes-compr.pdf>

Idearium. (s. f.). Los 9 mejores ejemplos de propósito de marca. <https://idearium.es/los-9-mejores-ejemplos-de-proposito-de-marca>

Instituto de la Empresa Familiar. (2023). *La empresa familiar en España: Aproximación a la encuesta de Sigma Dos*. https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2023/11/LA-EMPRESA-FAMILIAR-EN-ESPAN%CC%83A-2023_.pdf

Instituto de la Empresa Familiar. (2025, 23 de abril). Las empresas familiares representan el 92,4 % del tejido empresarial, generan más empleo y sobreviven más años que las no familiares. <https://www.iefamiliar.com/noticia/las-empresas-familiares-representan-el-924-del-tejido-empresarial-generan-mas-empleo-y-sobreviven-mas-anos-que-las-no-familiares/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2020). ¿Qué es una empresa familiar? <https://www.iefamiliar.com/que-es-una-empresa-familiar/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2025). Relevancia de la empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/relevancia-de-la-empresa-familiar/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2025). *Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar: La Empresa Familiar en España 2025* [Informe]. <https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2025/04/Relevancia-y-supervivencia-de-la-Empresa-Familiar-2025-1.pdf>

Instituto Nexia. (2023, 5 de octubre). John Davis y Renato Tagiuri: los Tres Círculos en la empresa familiar. <https://www.institutonexia.com/john-davis-y-renato-tagiuri-los-tres-circulos-en-la-empresa-familiar/>

Instituto Nexia. (2025, 28 de febrero). Marca familiar: la clave del éxito para empresas familiares duraderas. <https://www.institutonexia.com/marca-familiar-clave-en-empresas-familiares/>

KPMG. (2021, 18 de junio). Las empresas familiares han mantenido el 93 % del empleo durante la crisis [Nota de prensa]. *KPMG España*. <https://kpmg.com/es/es/sala-prensa/notas-prensa/2021/06/np-empresas-familiares-mantienen-93-por-ciento-del-empleo.html>

La Empresa Familiar. (2013, 27 de septiembre). Generación “consorcio de primos”. <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/generacion-consorcio-de-primos/>

López, J. F. (2020, 1 de agosto). Valor agregado bruto (VAB). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/valor-agregado-bruto-vab.html>

Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2017). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, (41), 116–149. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>

Olaz Capitán, Á., y Ortiz García, P. (2014). El clima laboral en la empresa familiar: un estudio empírico. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 30, 94–119. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5029806.pdf>

Perdurainstituto. (2022, 1 de septiembre). Modelos de gestión de empresas familiares. <https://perdurainstituto.com/blog-2/modelos-de-gestion-de-empresas-familiares/>

Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 1(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>

RAED Academy. (2023). La riqueza socioemocional: factor clave en la investigación sobre empresa familiar. <https://raed.academy/wp-content/uploads/2023/07/libro-ingreso-raed-felipe-hernandez-perilnes-compr.pdf>

Rueda, J. F., y Rueda, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, (20), 8–28.

Seegman. (s. f.). Empresa familiar en España: características y ventajas clave. <https://seegman.com/empresa-familiar-en-espana-caracteristicas-y-ventajas-clave/>

Sydle. (2025, 16 de junio). Certificación ISO: ¿cuáles son las principales y cómo obtenerla? <https://www.sydle.com/es/blog/certificacion-iso-648a1047ec7a9103be7f3289>

Tàpies, J. (2021, 11 de enero). A propósito de la riqueza socioemocional. *Blog de Empresa Familiar, IESE*. <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2021/riqueza-socioemocional/>

Universidad Complutense de Madrid. (2013, 19 de febrero). *[Epis (ME.TRI.028)]* [Documento PDF]. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2013-02-19-35-%20ME.TRI.028%20Epis.pdf>

Universidad del País Vasco. (s. f.). Zer da familia-enpresa? <https://www.ehu.eus/es/web/catedra-empresa-familiar/zer-da-familia-enpresa>

Unidad de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Zaragoza.
(2024, 9 de febrero). Clasificación de EPIs. <https://uprl.unizar.es/epis/clasificacion-de-epis>

Temprano-García, V., Pérez-Fernández, H., Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A. I., & Barros-Contreras, I. (2023). How to build a brand-oriented family firm: The impact of socioemotional wealth (SEW) dimensions. *Journal of Business Research*, 163, 113929.

Nota: "s. f." significa "sin fecha" y se usa cuando no se indica una fecha de publicación en el sitio web.