KPMG | Instituto de la Empresa Familiar

Informe de Empresa Familiar 2026

Confianza y prudencia ante el futuro



KPMG. Make the Difference.

Prólogo

La empresa familiar constituye uno de los pilares fundamentales del tejido empresarial español y desempeña un papel clave en la creación de valor, la generación de empleo y la estabilidad económica a largo plazo. En un contexto caracterizado por la aceleración del cambio tecnológico, la creciente complejidad del entorno regulatorio y la transformación de los modelos de negocio, resulta imprescindible disponer de un análisis estructurado y basado en evidencias que permita comprender los desafíos a los que se enfrentan estas compañías.

Con este propósito se elabora el presente informe, que ofrece una visión integral sobre las prioridades estratégicas, los retos operativos y las capacidades críticas de la empresa familiar en España. Su enfoque se sustenta en una metodología rigurosa, basada en una encuesta internacional. En el caso de España, hemos contado con la colaboración del Instituto de la Empresa Familiar, cuya contribución ha sido clave para alcanzar un volumen de respuestas que dota al análisis de una sólida representatividad.

A partir de este análisis, se pone de manifiesto que la empresa familiar se encuentra en un momento de especial relevancia para su evolución. Sus atributos propios —como la orientación a largo plazo, la solidez de sus valores, la cohesión interna o la claridad estratégica— constituyen una base sólida para afrontar el futuro. Pero el entorno actual exige complementar estas fortalezas con un mayor grado de desarrollo en ámbitos como la gobernanza, la profesionalización de los modelos de gestión, la atracción y desarrollo del talento o la integración efectiva de la gestión de riesgos en la toma de decisiones.

En este sentido, el valor diferencial de este informe radica en su enfoque: no solo analiza las tendencias coyunturales, sino que también ofrece una visión coherente y estructurada de los factores que condicionarán la evolución de la empresa familiar en los próximos años.

Confiamos en que este trabajo sirva como referencia para los líderes de las familias, y contribuya a reforzar la toma de decisiones informadas y a acompañar a las empresas familiares en su proceso de adaptación a un entorno en constante transformación.



Pedro León y Francia
Socio responsable del Board Leadership Center y responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Índice

04 Prioridades estratégicas y riesgos de negocio

09 Ventajas de la empresa familiar

12 Estructura de capital y modelo operativo

15 Ciberseguridad como prioridad estratégica

18 Capacidades y productividad

22 Gestión de riesgos

25 Conclusiones y recomendaciones

30 Metodología



© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

01

Prioridades estratégicas y riesgos de negocio

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Prioridades estratégicas

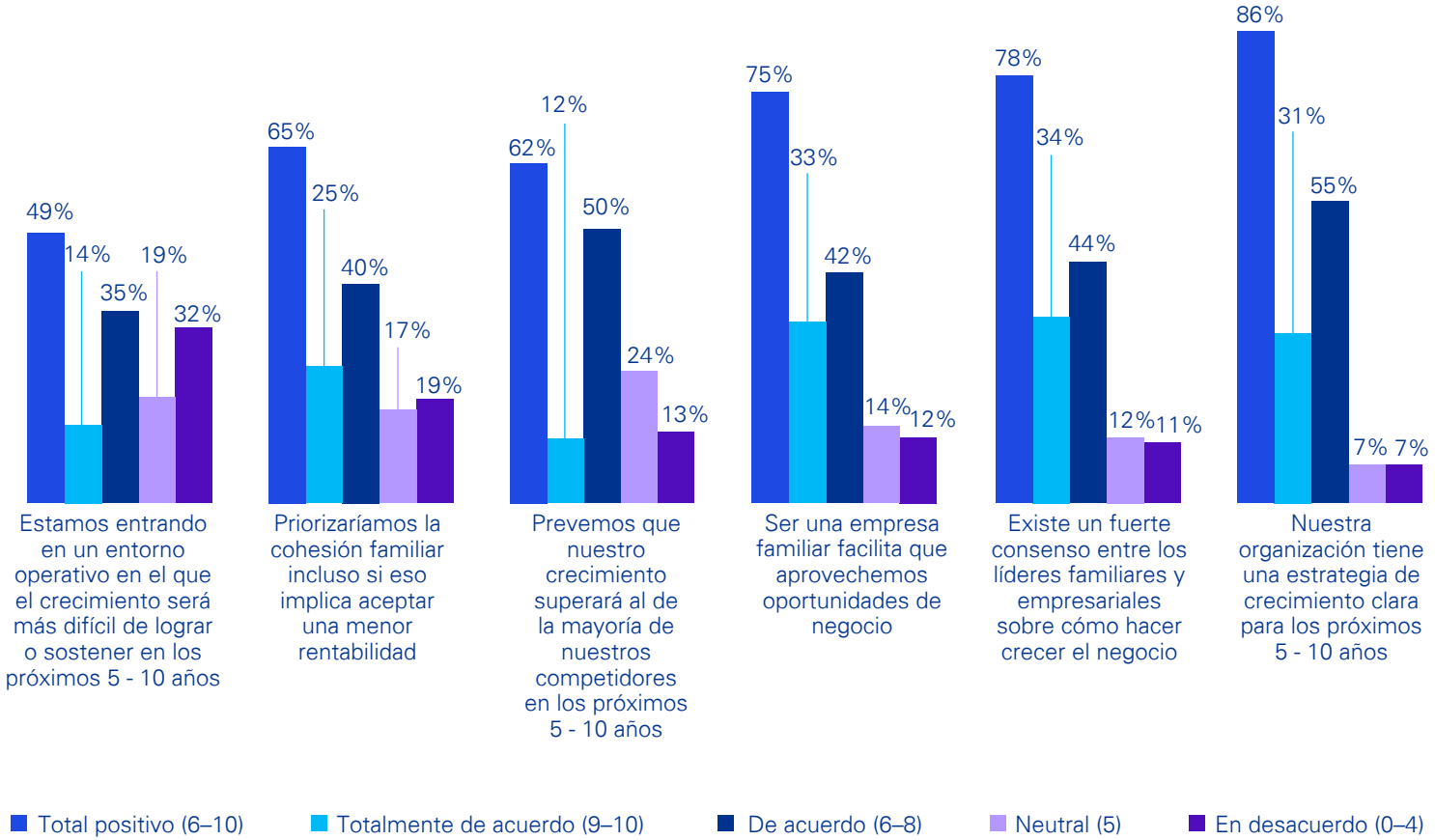
Los datos reflejan una aparente dualidad en la percepción del entorno por parte de las empresas familiares españolas. Por un lado, cerca de la mitad de los encuestados (49%) considera que será más difícil sostener un buen desempeño en los próximos 5-10 años. Esta cautela convive con un notable optimismo: un 62% prevé que su crecimiento superará al de la mayoría de sus competidores en ese periodo.

Ese diferencial competitivo se construye sobre los atributos característicos de la empresa familiar. Un 75% coincide en que esta condición facilita el aprovechamiento de oportunidades de negocio y un 65% afirma que priorizará la cohesión familiar incluso si supone una menor rentabilidad. Este dato es especialmente relevante, ya que indica que los valores y la estabilidad interna se perciben como un medio para sostener ventajas competitivas en el medio plazo.

Además, se observa un alto grado de alineamiento estratégico interno. Tres de cada cuatro encuestados (78%) aseguran que existe un fuerte consenso entre líderes familiares y de negocio y un 86% afirma contar con una estrategia de crecimiento clara para los próximos años.

En definitiva, aunque las empresas familiares anticipan un entorno más exigente, confían en crecer apoyadas en una visión estratégica coherente y compartida.

Prioridades estratégicas



© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Prioridades de crecimiento

Las empresas familiares apuestan por la diversificación, tanto geográfica como de productos y servicios, como palancas para impulsar el desempeño de sus organizaciones frente a alternativas como el M&A.

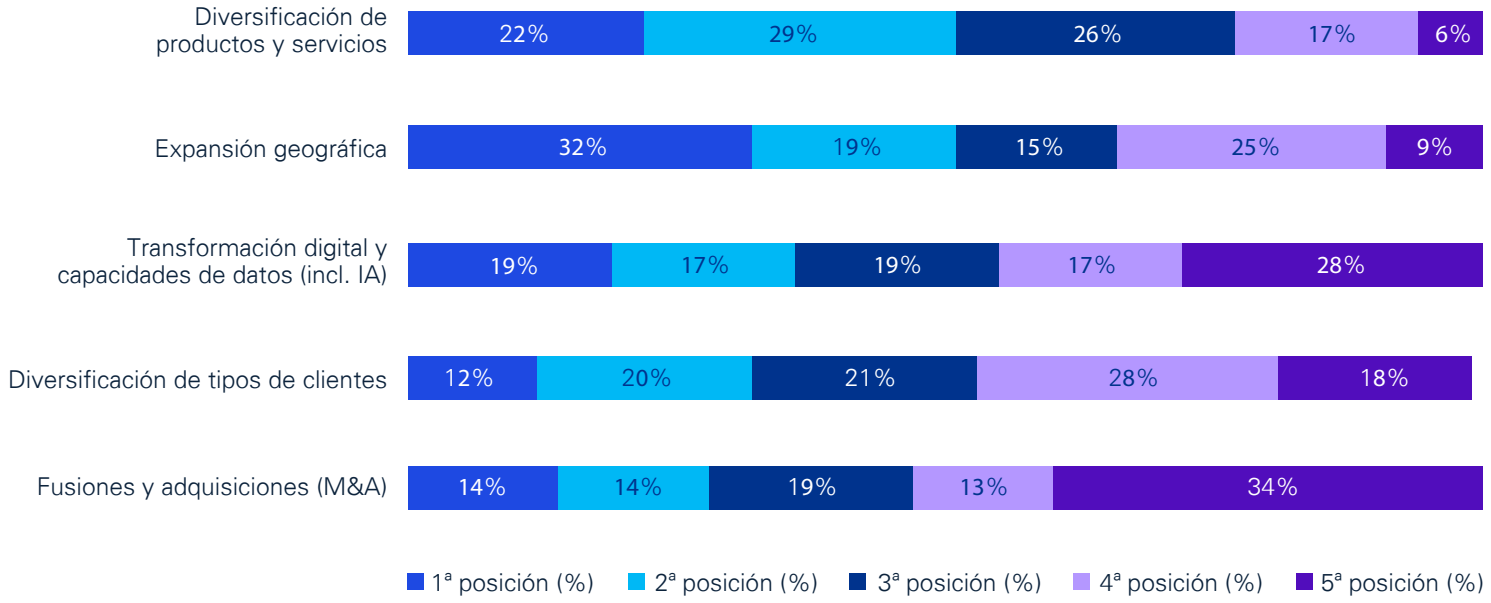
Los resultados ponen de manifiesto que, en un entorno incierto como el actual, las empresas familiares tienden a confiar más en su capacidad para generar crecimiento de forma orgánica, apoyándose en su conocimiento del negocio, su estabilidad interna y su visión de largo plazo.

Riesgos a corto y largo plazo

Los cambios tecnológicos, especialmente, la irrupción de la IA exigen el desarrollo de nuevas capacidades dentro de las organizaciones en un mercado laboral en el que la brecha de talento es casi estructural.

A tenor de las respuestas, las empresas familiares españolas son conscientes de este desafío y sitúan la atracción y fidelización del talento como el principal riesgo a corto y largo plazo. Además, el porcentaje de empresas que muestran su preocupación por este reto es mayor que en el conjunto global de la muestra.

Prioridades de crecimiento



© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

En el corto plazo, destacan también los riesgos asociados a la disrupción tecnológica, como la integración de la IA o la ciberseguridad, además de los cambios que se están produciendo en las demandas y hábitos de los consumidores.

Cabe destacar que, a pesar de la volatilidad del entorno, el porcentaje de empresarios familiares españoles que incluyen entre los principales riesgos a corto plazo la disrupción macroeconómica o las tensiones geopolíticas es menor que en el conjunto de la muestra global o en EMEA. Sin embargo, los que se muestran preocupados por la complejidad regulatoria son más en España que en el conjunto global de la muestra o en EMEA, en línea con las demandas de un marco regulatorio estable y de una mayor simplificación normativa identificadas en el informe Perspectivas 2026.

A largo plazo, además del talento, se mantiene la preocupación por la adopción de la IA y adquieren mayor relevancia los riesgos relacionados con la naturaleza familiar de estas compañías, como la sucesión, la estructura de propiedad o la cohesión familiar.

Principales retos a corto plazo

Desafío empresarial	Global (%)	EMEA (%)	España (%)
Atracción y fidelización del talento	36%	35%	41%
Cambios en los patrones de demanda del cliente	29%	29%	35%
Ciberseguridad	31%	28%	33%
Adopción y gobernanza de la IA	38%	33%	32%
Complejidad regulatoria	24%	27%	31%
Disrupción macroeconómica e incertidumbre	31%	36%	29%
Gobernanza y toma de decisiones estratégicas	23%	23%	29%
Tensiones geopolíticas, comercio y aranceles	25%	27%	20%
Sucesión empresarial y preparación de la próxima generación	20%	20%	20%
Cohesión y alineamiento familiar	15%	16%	15%
Estructura de propiedad y asignación de capital	15%	14%	11%
Expectativas ESG y cumplimiento	12%	11%	4%

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Comparativa de los principales retos a corto y largo plazo

Desafío empresarial	Corto plazo (%)	Largo plazo (%)	Variación en la percepción
Atracción y fidelización del talento	41%	37%	▼4%
Cambios en los patrones de demanda del cliente	35%	29%	▼6%
Ciberseguridad	33%	23%	▼10%
Adopción y gobernanza de la IA	32%	32%	–
Complejidad regulatoria	31%	24%	▼7%
Disrupción macroeconómica e incertidumbre	29%	32%	▲3%
Gobernanza y toma de decisiones estratégicas	29%	27%	▼2%
Sucesión empresarial y preparación de la próxima generación	20%	35%	▲15%
Tensiones geopolíticas, comercio y aranceles	20%	14%	▼6%
Cohesión y alineamiento familiar	15%	20%	▲5%
Estructura de propiedad y asignación de capital	11%	23%	▲12%
Expectativas ESG y cumplimiento	4%	4%	–

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Conclusiones clave

- **Optimismo prudente:** El 62% de los encuestados españoles prevé que su crecimiento superará al de la mayoría de sus competidores en los próximos 5-10 años, aunque la mitad considera que será más difícil sostener un buen desempeño en ese periodo.
- **Alto grado de alineamiento estratégico interno:** fuerte consenso entre líderes familiares y de negocio en tres de cada cuatro organizaciones en España.
- **Apuesta por la diversificación,** tanto geográfica como de productos y servicios.
- **Preocupación por el talento** (principal riesgo a corto y largo plazo) en un momento de transformación tecnológica profunda y acelerada.



02

Ventajas de la empresa familiar

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Identidad familiar como generadora de valor

La encuesta en la que se basa este informe pone de manifiesto que las empresas familiares consideran que los intangibles ligados a su identidad son una clara fortaleza.

La práctica totalidad de los encuestados destacan los valores y la reputación familiar como principales pilares para generar valor.

Las palancas relacionadas con la estructura y la gestión del negocio, como el capital financiero con enfoque a largo plazo (76%), la gobernanza y toma de decisiones (75%) y las redes y relaciones familiares (73%) también presentan valoraciones muy positivas, aunque el porcentaje de encuestados que consideran que estas palancas son muy exitosas es significativamente menor. Lo mismo ocurre en el caso de las capacidades y experiencia individuales de los miembros de la familia (71%)

Palancas de creación de valor	No exitosa (0–4)	Neutral (5)	Exitosa (6–8)	Muy exitosa (9–10)	Total exitosa y muy exitosa (6–10)
Valores y propósito compartidos	4%	6%	50%	41%	91%
Reputación familiar y valor de marca	3%	12%	41%	45%	86%
Capital financiero y enfoque de inversión a largo plazo	10%	14%	45%	31%	76%
Gobernanza sólida y procesos de toma de decisiones	7%	18%	52%	23%	75%
Redes y relaciones familiares	10%	17%	53%	20%	73%
Capacidades y experiencia individuales de los miembros de la familia	9%	19%	44%	27%	71%

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

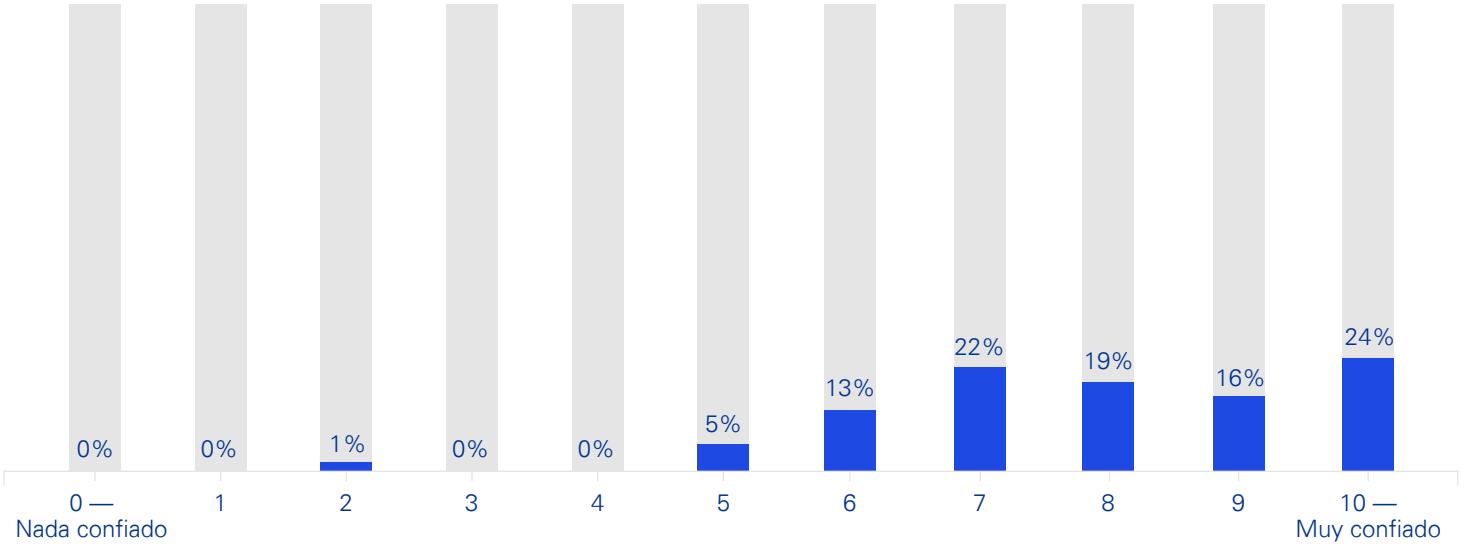
Capacidades intergeneracionales

Los resultados reflejan un elevado nivel de confianza en la preparación de la próxima generación para asumir responsabilidades de liderazgo, con una clara concentración en los tramos altos de la escala. En particular, el 59% de las respuestas se sitúa entre 8 y 10. De hecho, uno de cada cuatro encuestados (24%) otorga la máxima puntuación (10), lo que indica una percepción mayoritariamente positiva sobre la capacidad de relevo generacional.

Asimismo, la práctica ausencia de valoraciones bajas —con apenas un 2% en niveles iguales o inferiores a 5— refuerza la idea de que el riesgo percibido en este ámbito es limitado.

No obstante, la presencia de un segmento intermedio relevante (niveles 5 -7, con un 40% agregado) sugiere que, aunque la confianza es alta, todavía existe margen para reforzar aspectos clave en la preparación, como la formación, la experiencia o la profesionalización de los futuros líderes.

¿Confía en que la próxima generación está preparada para asumir responsabilidades de liderazgo en su organización?



Conclusiones clave

- **Los intangibles ligados a la identidad son una clara fortaleza:** destacan los valores y la reputación.
- **Confianza en la preparación de la próxima generación** para asumir responsabilidades de liderazgo.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

03

Estructura de capital y modelo operativo

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Estructura de negocio

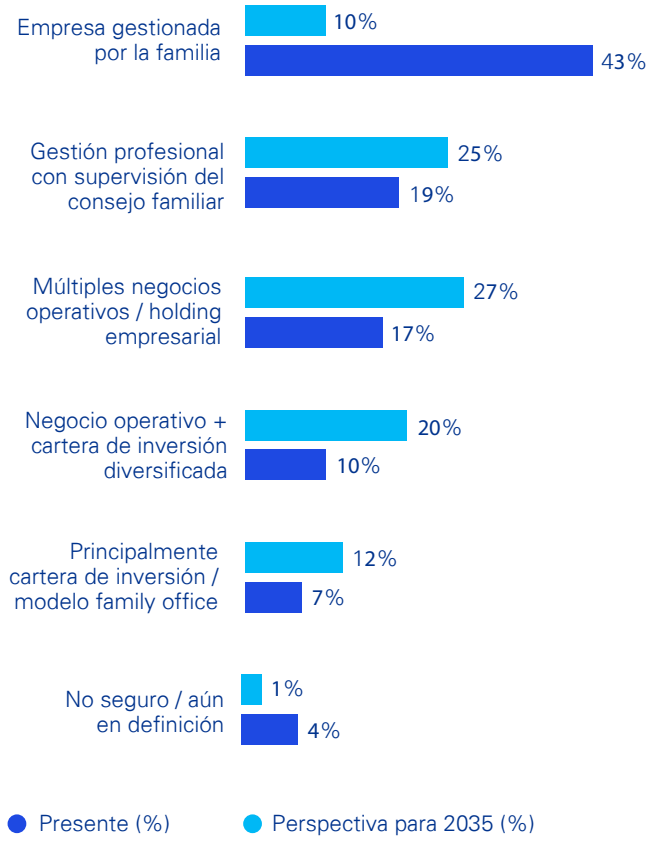
Existe una transformación significativa en la estructura de las empresas familiares hacia modelos más diversificados y profesionalizados de cara a 2035.

La empresa gestionada directamente por la familia, que actualmente representa el 43%, se reduce de forma notable hasta el 10%, mientras que la gestión profesional con supervisión del consejo familiar pasa del 19% actual al 25% de cara a 2035.

Ganan peso estructuras como los holdings empresariales, que serán el modelo predominante en el horizonte analizado (pasan del 17% actual al 27% en 2035), el negocio operativo con cartera diversificada (del 10% actual al 20% para 2035) y los modelos más orientados a inversión tipo *family office* (del 7% actual al 12% para 2035).

El dato indica una mayor profesionalización de la empresa familiar. Tres factores pueden contribuir a este fenómeno: las generaciones más jóvenes se identifican más con la gobernanza de la compañía que con la gestión ejecutiva; los retos de futuro, que requieren de talento externo en posiciones de dirección; y la participación de varias generaciones en la propiedad.

Cambios en la estructura de negocio (presente/2035)

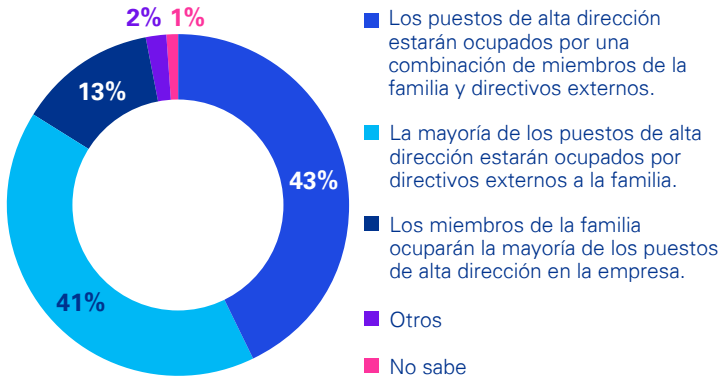


Liderazgo de la compañía

En consonancia con la evolución de la estructura de negocio, el modelo de liderazgo de las empresas familiares también parece evolucionar hacia modelos más profesionalizados y complementarios en la próxima década.

En concreto, un 43% de las empresas prevé que la mayoría de los puestos de alta dirección estén ocupados por directivos externos, mientras que un 41% opta por un modelo mixto que combine talento familiar y externo. Solo un 13% anticipa que la familia seguirá concentrando la mayor parte de los roles directivos, casi la mitad del porcentaje registrado en la muestra global del informe (24%).

¿Cómo evolucionará el liderazgo de su compañía?



© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

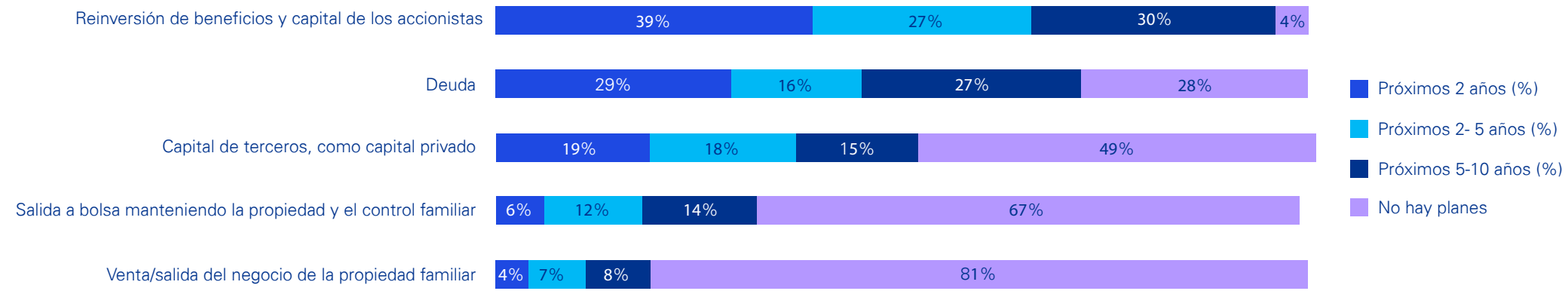
Financiación para el crecimiento

La reinversión de beneficios y del capital de los accionistas, junto con la deuda se consolida como la principal vía de financiación en los próximos 10 años.

Las empresas familiares españolas se muestran aún prudentes a la hora de abrir el capital a terceros: los porcentajes de empresas sin planes para recurrir a capital de terceros o salir a bolsa en la próxima década son elevados (49% y 67%, respectivamente) y se sitúan muy por encima de los registrados en el conjunto de los países analizados (36% y 45%, respectivamente)

Aunque en términos absolutos es un porcentaje reducido, cabe destacar que uno de cada cinco encuestados (19%) se plantea la posibilidad de vender el negocio en el horizonte analizado. No obstante, este porcentaje es menor del registrado a nivel global.

¿Cómo planea financiar el crecimiento de su organización en los próximos 10 años?



Conclusiones clave

- **Transición hacia modelos de gestión más profesionalizados,** con mayor presencia de directivos externos a la familia en los órganos de decisión.
- **Prudencia ante la posibilidad de abrir el capital de la empresa** a accionistas externos a la familia.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

04

Ciberseguridad como prioridad estratégica

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

La ciberseguridad: un asunto del consejo, no solo del equipo de IT

La tendencia muestra que la ciberseguridad está consolidando su posición en las agendas de las empresas familiares.

Cerca de la mitad de los encuestados (48%) aborda ya este reto desde una doble perspectiva, estratégica y tecnológica, y un 40% lo vincula directamente con la continuidad del negocio y la resiliencia a nivel del consejo, en línea con los porcentajes que se registran en el conjunto de la muestra global (51% y 37%, respectivamente).

No obstante, para el 28% de la muestra española la ciberseguridad es principalmente una competencia de los equipos de IT y un 27% la externaliza a terceros, datos que evidencian que una parte significativa mantiene enfoques más operativos.

Enfoque sobre ciberseguridad	Family business survey %
Como un riesgo estratégico empresarial y también como un problema operativo/de tecnología	**48%**
Como un riesgo de continuidad del negocio y resiliencia a nivel del consejo	**40%**
Principalmente como una cuestión de tecnología/IT gestionada por la función de IT	**28%**
Externalizado a proveedores	**27%**
No está claro cómo abordarlo / no es una preocupación significativa	**7%**

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Respuesta ante ciberincidentes

Las empresas familiares están concentrando sus esfuerzos en reforzar las capacidades internas como principal línea de defensa frente a ciberincidentes. Destacan especialmente la formación del personal (54%) y la implementación de controles técnicos mejorados (49%), junto con el incremento del presupuesto en ciberseguridad (41%), lo que refleja una priorización clara de la prevención a través del desarrollo de capacidades, la inversión y el refuerzo de la infraestructura tecnológica.

Otras medidas presentan una adopción menor en España que en el conjunto de la muestra, como la actualización de software y configuraciones de seguridad (35%, 19 puntos porcentuales menos que en el conjunto de los países analizados), la revisión de marcos y políticas (30%, 18 puntos porcentuales inferior) o la realización de pruebas específicas como hacking ético (30%, 8 puntos menor). Iniciativas más avanzadas o de respuesta, como la planificación ante incidentes (19%) tienen un peso aún más limitado.

Este patrón sugiere que las empresas familiares españolas, aunque dan cada vez mayor relevancia a la ciberseguridad en sus estrategias, especialmente en lo que respecta a medidas de protección, aún presentan un amplio margen de crecimiento para consolidar un enfoque integral que combine prevención, detección y respuesta.

¿Qué acciones ha puesto en marcha para que su organización esté mejor preparada ante ciberincidentes?



Conclusiones clave

- **Ciberseguridad, función estratégica en las empresas familiares,** aunque un porcentaje destacado aplica aún un enfoque operativo, ligado a la función de IT.
- **Formación, controles e incremento de la inversión,** prioridades para hacer frente a los ciberincidentes.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

05

Capacidades y productividad

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Adopción de la IA

Según los datos de la encuesta, la adopción de la inteligencia artificial entre las empresas familiares españolas se encuentra en una fase exploratoria y de experimentación. Más de la mitad de las organizaciones (52%) está pilotando casos de uso específicos y un 25% está en fase de investigación y planificación.

La implantación a escala es limitada, con solo un 11% que ha desplegado la IA en múltiples funciones del negocio (nueve puntos menos que en el conjunto de la muestra global).

Los porcentajes de empresas que no consideran la IA relevante (4%) o que aún no han comenzado pese a reconocer su importancia (8%) son reducidos.

En definitiva, la IA está consolidada en la agenda estratégica, aunque todavía con margen significativo para avanzar hacia modelos más maduros y extendidos de adopción.

Por áreas, la adopción de la IA se concentra en mayor medida en áreas con alto potencial de generación de valor a corto plazo, como la analítica de datos e inteligencia empresarial, marketing y ventas o la atención al cliente.

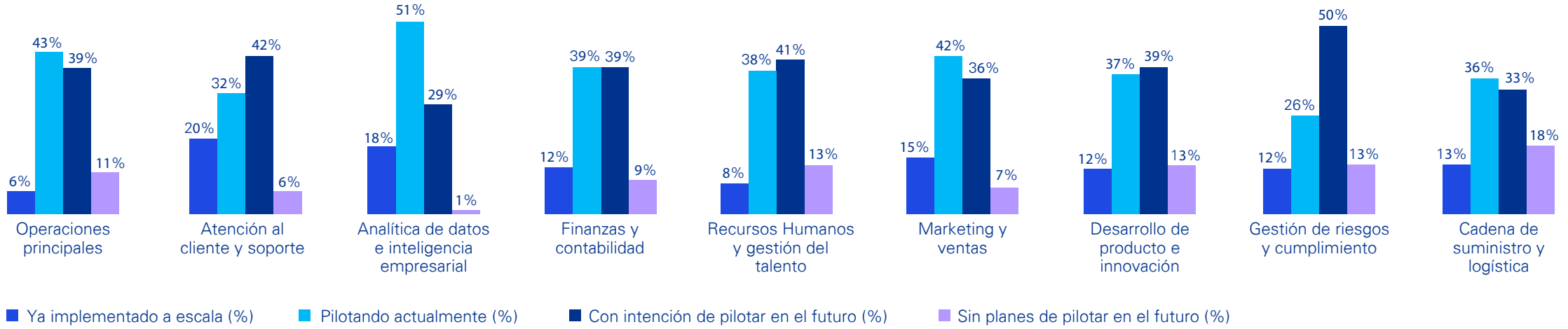
También se observa una fuerte intención de integrar la IA en funciones como recursos humanos, desarrollo de productos, cadena de suministros y gestión de riesgos.

En todas las funciones analizadas, los porcentajes de encuestados que no cuentan con planes para pilotar casos de IA en el futuro son relativamente bajos, lo que confirma que esta tecnología se está integrando en las empresas familiares españoles, aunque su despliegue transversal está siendo progresivo.

Adopción de la IA

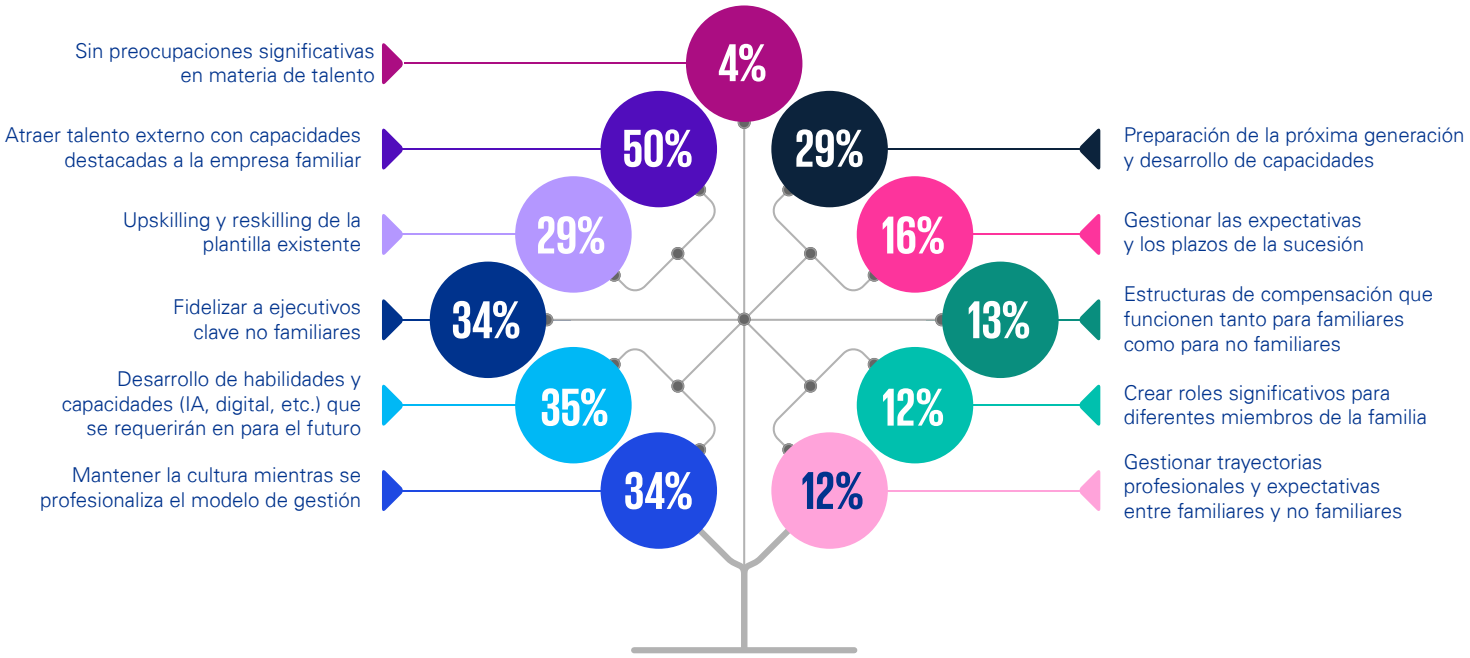


¿En qué áreas está integrando o planea integrar la IA?



© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Principales desafíos relacionados con el talento



El talento en la era de la IA

En un contexto de transformación, contar con los mejores profesionales y capacidades para hacer de la innovación un motor de crecimiento es fundamental. Y las empresas familiares lo saben.

Tanto en España como en el conjunto de los países analizados, la atracción de talento externo con capacidades que pueden responder a los desafíos de futuro es el reto relacionado con el talento más común entre los encuestados. Cabe destacar que en España esta preocupación está más generalizada: la marca un 50% de los encuestados, frente al 39% de la muestra global. Además, un 34% considera que la fidelización de los ejecutivos clave no familiares en es un reto.

Las capacidades también generan inquietud: un 35% destaca el desarrollo de capacidades que se requerirán en el futuro y 29% la necesidad de adaptar las competencias de las plantillas actuales.

También preocupa a un porcentaje destacado de empresarios familiares españoles el reforzamiento de la cultura de la compañía en un momento en el que las transformaciones económicas, tecnológicas y geopolíticas obligan a redefinir los modelos de gestión.

Es reseñable que los aspectos de talento que se destacan con menor frecuencia son los relacionados con la familia.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Principales brechas de capacidades en las empresas familiares

Estrategia y despliegue de IA	**42%**
Liderazgo de personas	**35%**
Impulsar la ejecución de la estrategia	**30%**
Desarrollo de nuevos productos	**28%**
Desarrollo de la estrategia / mentalidad emprendedora	**27%**
Ciberseguridad	**17%**
Estrategia tecnológica (no IA)	**14%**

Conclusiones clave

- La integración de la IA en las empresas familiares españolas está en **fase exploratoria y de experimentación.**
- En España, la preocupación por **atraer profesionales externos con capacidades para responder a los desafíos de futuro** está más extendida que en el conjunto de los países analizados.
- La **estrategia y el despliegue de la IA,** principal brecha de capacidad que identifican los encuestados.

Brechas de capacidades

Los encuestados identifican como principal brecha la estrategia y despliegue de la IA (42%), situándola como una prioridad crítica para sostener la competitividad, seguida del liderazgo de personas (35%), en un contexto de creciente profesionalización y transición generacional. También destacan las dificultades para impulsar la ejecución de la estrategia (30%) y el desarrollo de nuevos productos (28%), lo que muestra que el reto no se limita a definir la dirección estratégica, sino a materializarla de forma efectiva en el negocio.

En segundo término, aparecen carencias relacionadas con la mentalidad estratégica y emprendedora (27%) y la ciberseguridad (17%), esta última estrechamente vinculada a los desafíos tecnológicos.

Por su parte, la estrategia tecnológica no vinculada a IA (14%) presenta un menor peso relativo, lo que refuerza a la inteligencia artificial como eje de transformación.

En definitiva, los datos señalan la necesidad de reforzar capacidades tanto en el ámbito tecnológico como en el liderazgo y la ejecución para afrontar con éxito los próximos años.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

06

Gestión de riesgos

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

La empresa familiar ante un mapa de riesgos más complejo

La gestión de riesgos se va incorporando a las agendas de las empresas familiares de forma progresiva: un 39% asegura que ya dispone de un marco integral y un 29% se encuentra en proceso de perfeccionarlo.

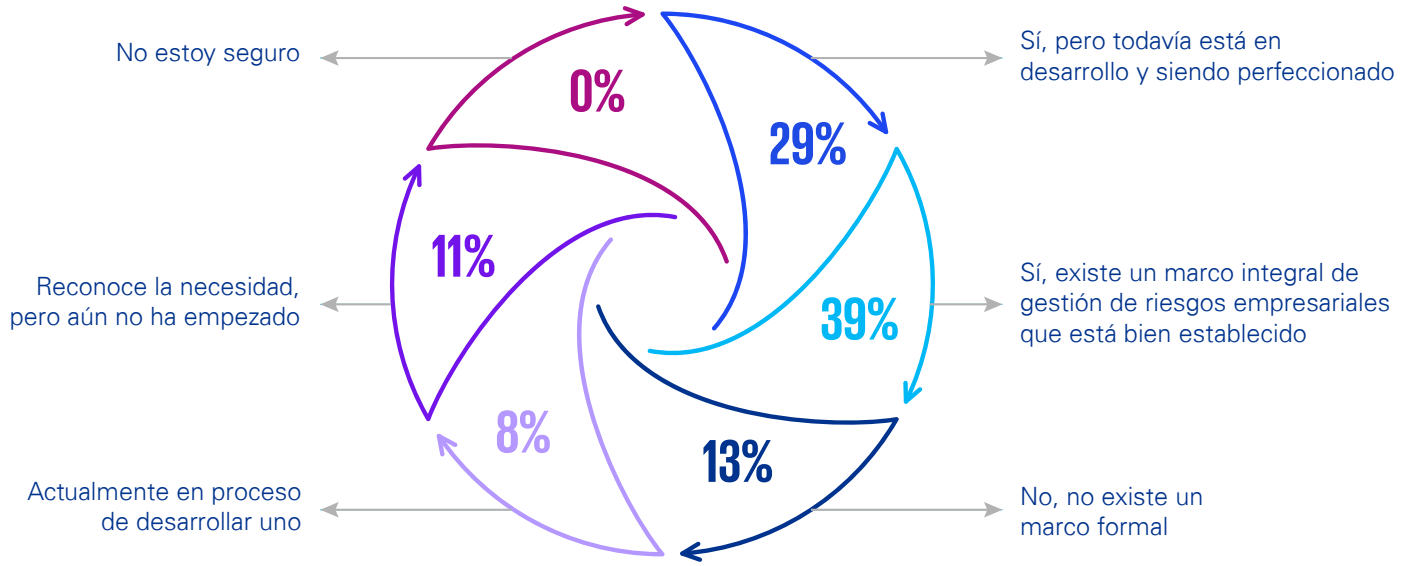
Aun así, persisten ciertas brechas, ya que un 13% declara no contar con un marco formal y un 11% reconoce la necesidad de implantarlo sin haber iniciado todavía el proceso, mostrando que, aunque la gestión de riesgos está ampliamente extendida, todavía existe margen para su consolidación en una parte del tejido empresarial familiar.

Los encuestados evidencian que los riesgos se consolidan en las agendas de las empresas familiares españolas, con niveles de alineamiento superiores al 70% en todas las dimensiones analizadas.

Destaca especialmente la integración de la gestión de riesgos con la planificación estratégica (79%) y la claridad en roles y responsabilidades (74%), lo que pone de manifiesto avances relevantes en la estructuración y formalización de la gestión del riesgo.

Asimismo, que los líderes compartan la misma visión sobre la asunción de riesgos (75%) y el papel del liderazgo en la concienciación sobre el riesgo (71%) refuerzan la importancia de alinear la organización en torno a criterios comunes.

¿Cuenta su organización con un procedimiento de valoración de riesgos corporativos?



No obstante, si se atiende solo al máximo grado de acuerdo (totalmente de acuerdo), en las seis dimensiones analizadas, los resultados registrados en España quedan por detrás de los alcanzados en el conjunto de los países analizados, en un rango que va de los ocho puntos porcentuales de diferencia en sistemas de alerta temprana (15% en España frente a 23% en la muestra global) a los 3 de claridad en los roles (24% en España, 27% en la muestra global) y gestión integrada (23% en España, 26% en Global).

En definitiva, aunque la gestión de riesgos se va integrando en las agendas, sería recomendable que aplicaran un enfoque más estratégico en este ámbito.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Madurez de la cultura del riesgo en la organización

Dimensión de la cultura de riesgos	Totalmente de acuerdo (9–10) (%)	Total positivo (6–10) (%)
Roles y responsabilidades en torno a la gestión del riesgo claramente definidos	24%	74%
El liderazgo promueve una cultura consciente del riesgo en toda la organización	23%	71%
Gestión de riesgos integrada en la planificación estratégica	23%	79%
Visión compartida de la predisposición al riesgo entre el liderazgo	20%	75%
Gestión robusta de crisis y planes de continuidad del negocio	17%	71%
Sistemas de alerta temprana para identificar riesgos emergentes	15%	70%

Conclusiones clave

- **La gestión de riesgos corporativos** entre las empresas familiares españolas está generalizada, aún existe margen para su consolidación.
- De hecho, el **grado de madurez** en las seis dimensiones analizadas en el informe es inferior entre las empresas familiares españolas si se comparan sus resultados con los registrados en la muestra global de la encuesta.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Recomendaciones para líderes de empresas familiares

Teniendo en cuenta los resultados, se identifican seis líneas de acción orientadas a reforzar la resiliencia y competitividad de la empresa familiar:

1. Reforzar la gobernanza

La base de una empresa familiar sostenible reside en estructuras sólidas: consejos con presencia independiente, órganos familiares estructurados, reglas claras y una separación efectiva entre propiedad, gobernanza y gestión. La evidencia es clara: las organizaciones que han perdurado en el tiempo profesionalizaron su gobernanza desde etapas tempranas. Las carencias en este ámbito amplifican riesgos, limitan la adopción de nuevas tecnologías y dificultan tanto la atracción de talento como la continuidad generacional.

2. Desarrollar la gobernanza de la IA

La inversión tecnológica sin marcos de responsabilidad definidos incrementa los riesgos, tanto reputacionales como de cumplimiento. En este sentido, la inteligencia artificial no es solo una cuestión tecnológica, también implica analizar las implicaciones éticas de su uso y el desarrollo de controles. Establecer políticas claras, definir responsabilidades, implantar procesos de evaluación de riesgos y monitorizar el desempeño de los sistemas resulta clave. Aquellas organizaciones que abordan la gobernanza de la IA desde el inicio están mejor posicionadas para acelerar su adopción.

3. Replantear la propuesta de valor al empleado

Trayectorias a largo plazo, la posibilidad de participar en el accionariado, una cultura alineada con el propósito o la meritocracia son elementos que posicionan a las empresas familiares como empleador de referencia. El desafío reside en trasladar estas ventajas a un mercado de talento cada vez más competitivo.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

4. Abordar la sucesión como un proceso estructurado

La sucesión no debe entenderse como un evento puntual, sino como un programa a largo plazo que requiere planificación anticipada. Evaluar y desarrollar las capacidades de la siguiente generación, fomentar experiencias externas, establecer programas de *mentoring* y definir políticas claras de incorporación familiar son piezas esenciales. Una buena gobernanza facilita este proceso. Su ausencia lo complica.

5. Consolidar la gestión integral de riesgos

Contar con un marco estructurado de riesgos es imprescindible. Identificarlos, definir una visión compartida en torno a la asunción de riesgos, asignar responsabilidades y establecer sistemas de alerta temprana permite integrar la gestión del riesgo en la toma de decisiones estratégicas. De este modo, el riesgo deja de ser un elemento reactivo y pasa a convertirse en una palanca de crecimiento.

6. Entender la transición como una oportunidad

La evolución hacia modelos de gestión más profesionalizados no implica renunciar a la identidad familiar. Al contrario, puede ser una oportunidad para reforzarla. Las empresas familiares más longevas han sabido aprovechar estos procesos para integrar sus valores en estructuras formales, asegurando su continuidad más allá de las personas.

Mensaje clave

Las empresas familiares que registren mejores resultados en el horizonte de 2035 no serán necesariamente las más grandes ni las más avanzadas tecnológicamente. Serán aquellas capaces de combinar las ventajas inherentes a la propiedad familiar con una estructura de gobierno que impulse una transformación consciente y sostenida.

En la práctica, esto implica reforzar la gobernanza —incluida la de la inteligencia artificial y la ciberseguridad—, apostar por el talento, abordar la sucesión como un proceso de largo recorrido e integrar los valores familiares en sistemas que perduren entre generaciones.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Cómo puede ayudar KPMG

Desde KPMG ayudamos a familias, consejos de administración y equipos directivos a abordar las brechas identificadas en el informe. Al avanzar desde el diagnóstico y la priorización hacia el diseño y la ejecución, mediante líneas de trabajo específicas, los clientes obtienen resultados medibles que les permiten seguir siendo competitivos y relevantes en entornos de cambio y transición.

Acción prioritaria	Qué se debe hacer	Capacidades de servicios de KPMG
Gobernanza y disciplina en la toma de decisiones	Revisar la eficacia del consejo y clarificar los roles de gobernanza, los derechos de decisión y los flujos de información para posibilitar una supervisión más focalizada, una mejor toma de decisiones y una mayor responsabilidad a medida que las estructuras se formalizan.	**KPMG Board Advisory / Private Enterprise:** KPMG puede ayudar en las revisiones de consejos, el diseño de la gobernanza, la clarificación de roles y marcos de derechos de decisión para reforzar la supervisión y la rendición de cuentas.
Modelo operativo y estructura de capital estables	Evaluar las estructuras operativas actuales y de grupo para respaldar la transición de empresas gestionadas por la familia a empresas de propiedad familiar, ayudando a mejorar la escalabilidad, la claridad y la disciplina en la compañía.	**KPMG Private Enterprise / Deal Advisory:** KPMG puede evaluar estructuras operativas y de grupo, identificar opciones de transición y ayudar a alinear la gestión del desempeño con futuros modelos de propiedad.
Ciberseguridad como prioridad de negocio	Realizar evaluaciones de riesgo y madurez en ciberseguridad y definir la supervisión a nivel de consejo para que la ciberseguridad se trate como un riesgo empresarial estratégico y no solo como una cuestión de IT.	**KPMG Ciberseguridad/Riesgos** KPMG puede realizar evaluaciones de madurez, definir modelos de gobernanza y ayudar a integrar el riesgo de ciberseguridad en los debates del consejo.
Definir una dirección clara y gobernada de la IA	Definir casos de uso prioritarios de IA, evaluar la preparación de los datos y establecer mecanismos iniciales de gobernanza para asegurar que las inversiones en IA estén orientadas a objetivos de negocio, sean medibles y se desplieguen de forma responsable.	**KPMG Connected Enterprise / Trusted AI:** KPMG puede ayudar a identificar casos de uso de alto valor, evaluar la preparación de los datos y diseñar marcos de gobernanza para una adopción responsable.
Brechas críticas de talento y capacidades	Desarrollar estrategias de talento centradas en competencias prioritarias, entre ellas, capacidades digitales y de IA, para apoyar la transformación continua y la profesionalización de la organización.	**KPMG People and Change / Private Enterprise:** KPMG puede definir prioridades de talento, evaluar brechas de capacidades y diseñar estrategias de alineadas con la transformación y las necesidades futuras de liderazgo.
Riesgo empresarial y preparación regulatoria	Evaluar la madurez de la gestión de riesgos corporativos y los entornos de control para mejorar la identificación y reforzar la toma de decisiones en un entorno cada vez más complejo.	**KPMG Risk Consulting / Internal Audit, Risk & Compliance:** KPMG puede evaluar la madurez de la gestión de riesgos corporativos, reforzar los entornos de control y diseñar marcos de riesgo prácticos adaptados a la complejidad de la empresa familiar.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Acción prioritaria	Qué se debe hacer	Capacidades de servicios de KPMG
Gobernanza y estructura de propiedad	Activar modelos de gobernanza y formalizar los marcos de gobernanza familiar para reforzar la alineación, reducir conflictos y asegurar que la gobernanza impulse activamente el desempeño del negocio.	**KPMG Private Enterprise / Family Business Advisory:** KPMG puede diseñar marcos de gobernanza familiar, clarificar estructuras de propiedad y operativizar la gobernanza para apoyar tanto la alineación como el desempeño.
Estructura y desempeño	Optimizar las estructuras de holdings, los sistemas de reporte y los marcos de indicadores clave (KPI) para mejorar la transparencia, reforzar los entornos de control y permitir una supervisión más efectiva a nivel organizativo.	**KPMG Private Enterprise / Deal Advisory:** KPMG puede redefinir estructuras, marcos de reporting y diseño de KPI para mejorar la transparencia, el control y la supervisión estratégica.
Ciberseguridad y capacidad de respuesta ante incidentes	Reforzar la identidad, la protección de datos y las capacidades de respuesta para salvaguardar operaciones críticas y mejorar la preparación frente a incidentes de ciberseguridad.	**KPMG Cyber Security Services:** KPMG puede ayudar a revisar las estrategias de identidad y de protección de datos, la planificación de la respuesta ante incidentes y el fortalecimiento de capacidades.
Escalado de la IA apoyado en la gobernanza	Pasar de proyectos piloto a una adopción de IA transversal mediante la integración de gobernanza, controles y gestión del cambio con el objetivo de generar valor sostenible y cerrar brechas de gobernanza.	**KPMG Trusted AI / Connected Enterprise:** KPMG puede apoyar el escalado de la IA mediante el diseño de la gobernanza, marcos de control, gestión del cambio y acompañamiento en la implantación.
Liderazgo y plan de sucesión	Impulsar planes de transición de CEO y presidencia, y preparar a la siguiente generación de líderes para reducir riesgos de liderazgo y generar confianza en la continuidad a largo plazo.	**KPMG Private Enterprise / People and Change:** KPMG puede estructurar la planificación de la sucesión, evaluar la preparación del liderazgo y apoyar la transición de ejecutivos clave y miembros de la familia.
Integración de riesgos, ESG y regulación en las estrategias	Incorporar factores de riesgo, ESG y regulación en la planificación, asignar capital y definir el *reporting* para reforzar la resiliencia y responder a las crecientes expectativas de los grupos de interés.	**KPMG ESG Advisory / Risk Consulting:** KPMG puede integrar prioridades de riesgo, ESG y regulación en la estrategia, el *reporting* y la gobernanza para mejorar la resiliencia y la confianza de los grupos de interés.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Contactos

Pedro León y Francia
Socio responsable del Board Leadership Center y
responsable de Empresa Familiar de KPMG en España
E: pleonyfrancia@kpmg.es

kpmg.es

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.