



El gobierno de la empresa familiar en Asturias

Estructuras de decisión, relevo generacional y
madurez organizativa

Septiembre de 2026

Contenidos

Resumen Ejecutivo

1. Introducción

2. La empresa familiar en Asturias: contexto

3. Resultados del análisis

4. Conclusiones

Fuentes y bibliografía

Nota metodológica

Sobre FamiliasEmpresarias

Resumen ejecutivo

A partir de los actos de gobierno inscritos en el **Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME)** entre **2009 y 2026**, hemos analizado cómo se gobiernan las empresas familiares asturianas: qué fórmula adoptan, cómo la componen, en qué generación se encuentran y qué lugar ocupa la mujer en sus órganos de decisión.

Tesis central

El modelo de gobierno de la empresa familiar asturiana está determinado por su tamaño, evoluciona con la generación y presenta déficits estructurales de formalización exactamente cuando más se necesita: en el momento del relevo. La empresa tiene el gobierno que le corresponde a su escala y antigüedad, pero ese gobierno se vuelve insuficiente justo cuando la complejidad familiar lo exige.

Diagnóstico estructural

El **62,4%** de las empresas familiares asturianas son microempresas, frente al **57,7%** de media nacional (IEF/SAFER, 2025). En ese contexto, **ocho de cada diez empresas familiares** se gobiernan con un **administrador único** y solo en torno al **6%** han formalizado un **consejo de administración**. Estos resultados no son una disfunción: son la respuesta racional de una microempresa al tamaño y a la necesidad de agilidad decisional.

Dinámica evolutiva

El gobierno no es estático: evoluciona con la generación familiar. La presencia del consejo de administración pasa del **8%** en primera generación al **41%** en tercera generación o más. La administración compartida —predominantemente entre hermanos (**56%**)— marca el momento del primer relevo. Estos patrones confirman la hipótesis de institucionalización progresiva: a mayor complejidad familiar, mayor necesidad de estructuras formalizadas.

Gap crítico

El problema no es el relevo en sí, sino la forma en que se gestiona. La administración compartida entre hermanos —fórmula mayoritaria del primer relevo— opera en la gran mayoría de los casos sin protocolos escritos de decisión conjunta ni mecanismos de desempate. El consejo de administración, que aportaría ese marco, aparece típicamente en la tercera generación: demasiado tarde para muchas empresas. Los datos del IEF sitúan la supervivencia de la empresa familiar en Asturias en el **76,4%** entre 2015 y 2024, con la extinción concentrada entre los **29 y los 48 años de antigüedad**, el intervalo del primer y segundo relevo generacional.

Principales hallazgos

79%

Administrador único

de las empresas familiares se gobiernan con un **administrador único**.

56%

Hermanos/as

de las administraciones compartidas son entre **hermanos/as**.

6%

Con consejo

de las empresas tienen **consejo de administración**.

38%

Familiares

de los **consejos** son íntegramente **familiares**.

41%

Tercera generación

de las empresas en **tercera generación** o más tienen consejo, frente al 8% en primera.

28%

Mujeres

de los puestos de gobierno están ocupados por **mujeres**.

1. Introducción

La **empresa familiar** constituye el núcleo del tejido productivo español. Según datos del **Instituto de la Empresa Familiar**, representa en torno al **89% de las empresas privadas**, genera aproximadamente el **67% del empleo privado** y aporta cerca del **57% del valor añadido bruto** del sector privado. No es una realidad marginal: su peso afecta directamente al **empleo**, la **inversión**, el **arraigo territorial** y la **estabilidad económica**.

Sin embargo, su **continuidad** sigue siendo uno de sus puntos más débiles. Muchas empresas familiares logran pasar de la **primera** a la **segunda generación**, pero **muy pocas alcanzan la tercera** en condiciones sólidas. El **relevo generacional** no es solo una cuestión patrimonial o jurídica, sino también de **gobierno**: cuando faltan **reglas claras** y **órganos eficaces**, la sucesión se convierte en una fuente de conflicto y pérdida de valor.

Además, este reto se produce en un contexto adverso. España afronta tres dinámicas que agravan la fragilidad de muchas empresas familiares, especialmente en los territorios donde su papel económico y social es más importante:

- **envejecimiento demográfico;**
- **pérdida de peso relativo de la industria;**
- **concentración urbana** que desplaza población y actividad del campo.

En ese marco, el **gobierno corporativo** deja de ser un asunto formal para convertirse en una palanca de continuidad. Muchos de los problemas típicos de la **empresa familiar** pueden gestionarse mejor con estructuras de gobierno más claras y maduras. Este informe pretende arrojar luz sobre cómo se gobiernan las empresas familiares asturianas y aportar evidencia útil para mejorar su continuidad y la calidad de sus decisiones.

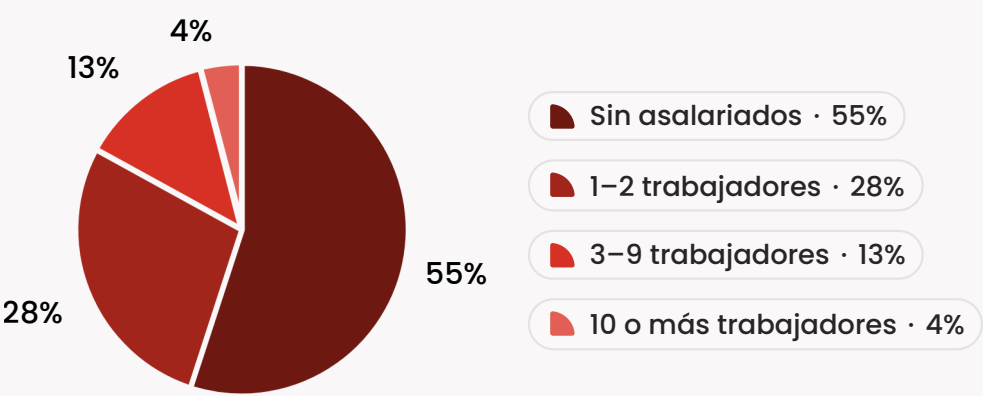
2. La empresa familiar en Asturias: contexto

2.1 Estructura del tejido empresarial

El tejido empresarial asturiano está marcado por una **atomización estructural**: el **54,8%** de las empresas no tiene ningún asalariado, y el **82,6%** tiene menos de tres. Este nivel de concentración en el segmento **micro** condiciona de forma decisiva la interpretación de los resultados de **gobierno**. Para una empresa sin asalariados o con uno o dos trabajadores, la capacidad de formalizar **estructuras de gobierno** complejas es prácticamente nula.

En perspectiva comparada, la empresa familiar asturiana es más pequeña que la media española. El **62,4%** de las empresas familiares asturianas son microempresas, frente al **57,7%** de media nacional (IEF/SAFER, 2025). Este dato no es un matiz: es el factor explicativo principal de los resultados de gobierno que se presentan en este informe. La concentración del gobierno en fórmulas simples no refleja una deficiencia del tejido asturiano respecto a la media nacional; refleja una estructura empresarial más atomizada.

Distribución del tejido empresarial asturiano por tamaño

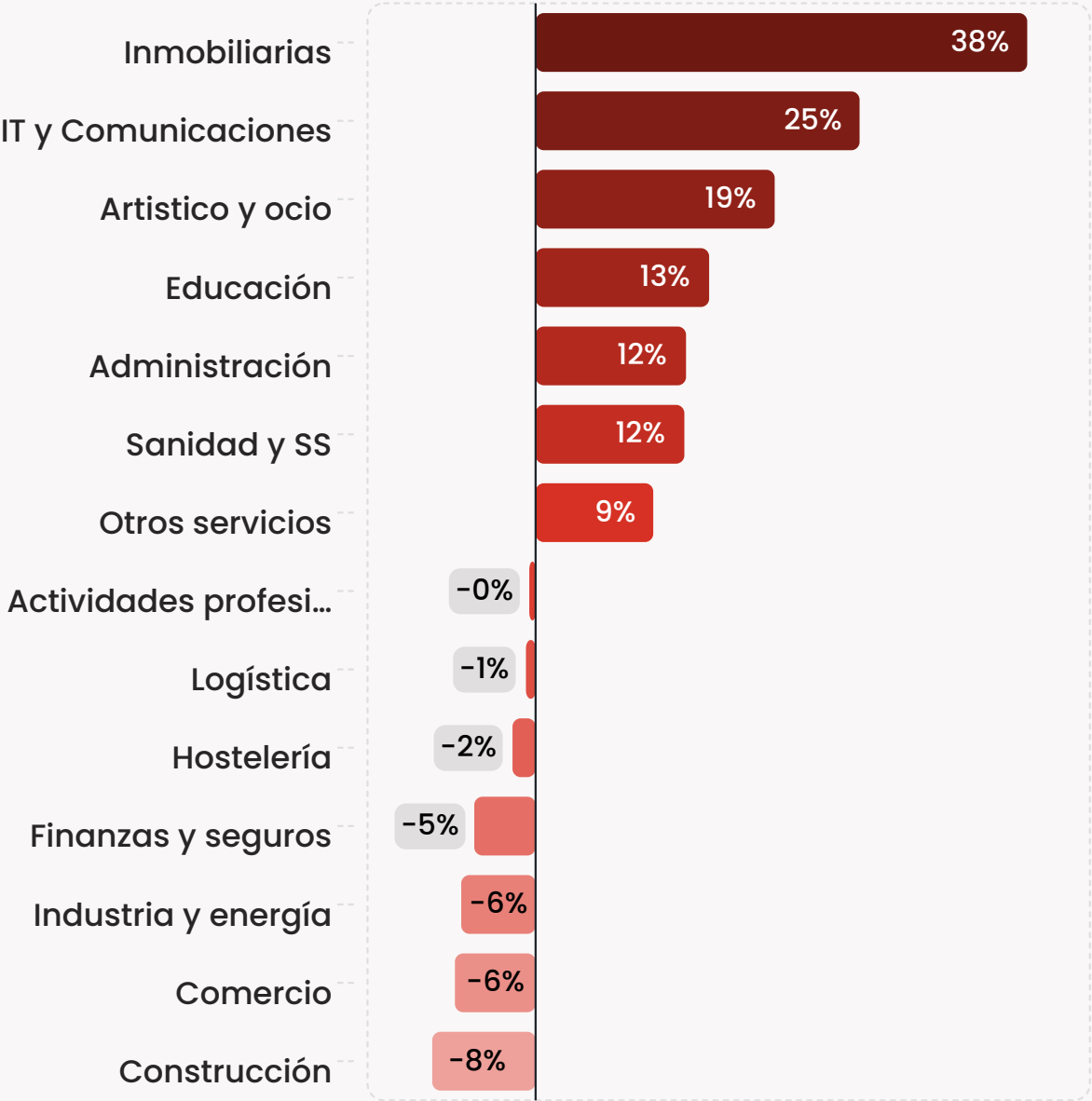


Fuente: INE (DIRCE 2025)

2.2 Evolución sectorial 2010–2025

Entre 2010 y 2025, Asturias ha avanzado hacia una **economía más terciarizada**: ganan peso actividades inmobiliarias, información y comunicaciones, actividades artísticas y recreativas, educación, mientras pierden presencia finanzas y seguros, industria y energía, comercio, construcción. Este desplazamiento favorece un tejido empresarial familiar más reciente, pequeño y con gobiernos menos formalizados.

Variación del peso por sector — Asturias (2010 vs 2025)



Fuente: INE (DIRCE 2010–2025)

2.3 El reto de la continuidad

El **primer relevo** —del fundador a sus hijos— es el momento de mayor vulnerabilidad de la empresa familiar: coincide con la transición entre un **modelo de gobierno personal** y uno **compartido**, sin que en la mayoría de los casos existan **protocolos** o **mecanismos formalizados** que encaucen el proceso. A nivel nacional, la extinción se concentra entre los **29 y los 48 años de antigüedad** —el intervalo del primer y segundo relevo generacional—: antes de ese umbral la empresa familiar sobrevive más que la no familiar; durante el relevo, la proporción se invierte.

Indicador	Valor
Empresas familiares que superan el primer relevo generacional	en torno al 30%
Empresas familiares que alcanzan la tercera generación	menos del 15%
Antigüedad en la que se concentra la extinción (España)	29–48 años
Supervivencia de la empresa familiar en Asturias (2015–2024)	76,4%
Tasa de extinción en Asturias / España	9,0% / 8,8%

Fuente: **IEF/SAFER**

En Asturias, el riesgo de discontinuidad está localizado en el momento del relevo.

3. Resultados del análisis

El análisis cubre cuatro dimensiones:



Fórmulas de gobierno

Administrador único, administración compartida o consejo de administración: qué fórmulas adoptan las **empresas familiares asturianas**.



Composición de los órganos

Parentesco entre sus miembros, tamaño del **consejo** y presencia familiar en su composición.



Ciclo generacional

En qué **generación** se encuentra la empresa y cómo varía la fórmula de gobierno a medida que avanza el **relevo intergeneracional**.



Participación de la mujer

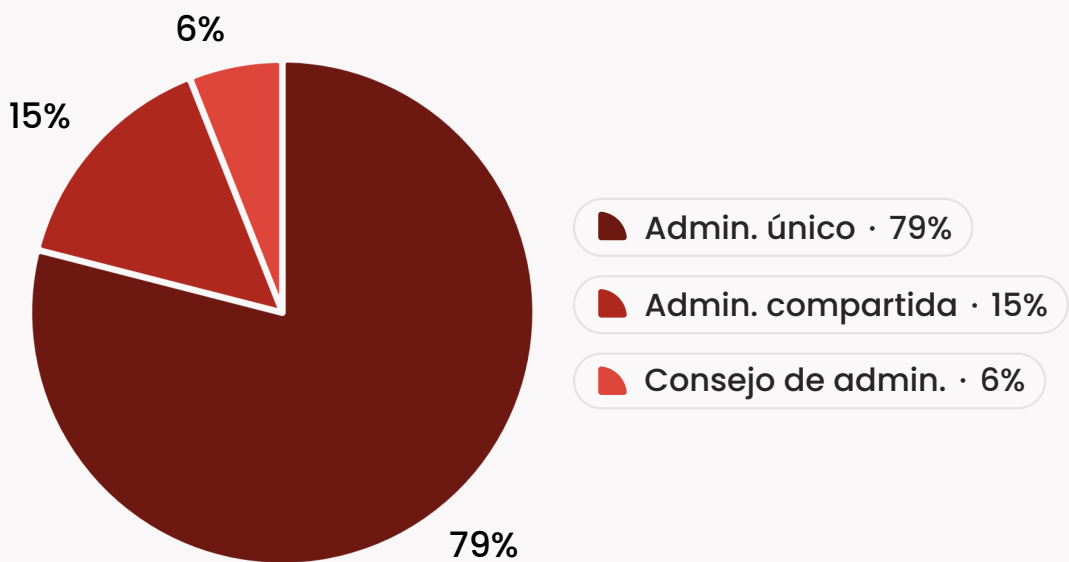
Peso relativo de los puestos de gobierno ocupados por mujeres, por fórmula y por generación.

3.1 Fórmulas de gobierno

Las empresas pueden organizar su **gobierno** de tres formas principales:

- **Gobierno concentrado:** toda la autoridad en un único administrador.
- **Gobierno compartido:** la representación legal se distribuye entre dos o más personas, solidaria o mancomunadamente.
- **Gobierno colegiado:** la toma de decisiones se formaliza en un consejo de administración con estructura y responsabilidades propias.

Distribución de empresas por modelo de gobierno



Fuente: **BORME** y análisis **FamiliasEmpresarias**

El **administrador único** es la fórmula de **ocho de cada diez empresas familiares asturianas**. El gobierno concentrado es la respuesta racional de una microempresa en primera o segunda generación a sus condiciones de tamaño y necesidad de agilidad decisional, no un indicador de debilidad institucional. El **consejo de administración** es la fórmula de las empresas que llevan más tiempo activas, que han superado al menos un relevo generacional o que han alcanzado un tamaño que justifica la separación entre propiedad y gestión: en torno al **6% de las empresas familiares**.

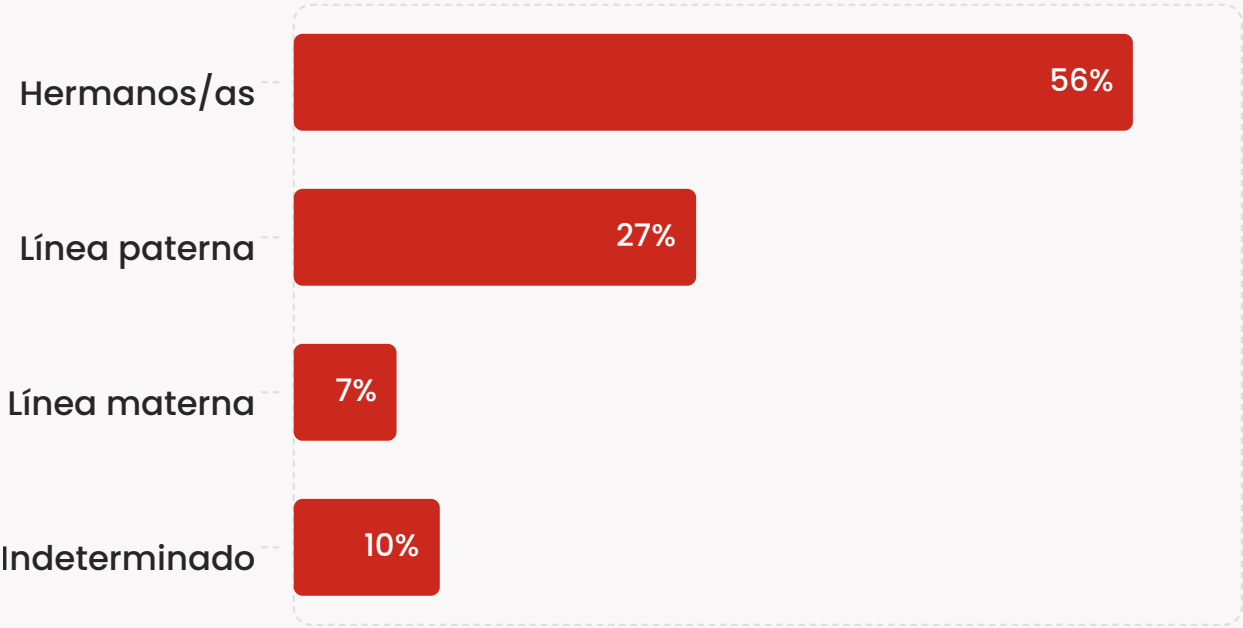
3.2 Administración única

El **45%** de las empresas con **administrador único** ya han realizado al menos un **relevo generacional** y han optado por mantener la **fórmula unipersonal**. Este dato es especialmente relevante porque muestra que el gobierno concentrado no se abandona necesariamente con el primer relevo: en un número significativo de casos se reproduce en la siguiente generación. La transmisión no solo transfiere la empresa —transfiere también el **modelo de gobierno**.

3.3 Administración compartida

La **administración compartida** —solidaria o mancomunada— es la primera forma de **gobierno compartido**. Aparece de forma característica en el momento del **primer relevo generacional**: cuando el fundador cede la dirección a varios hijos, que asumen la empresa sin que ninguno tome el control en solitario.

Clasificación de empresas con administración compartida



Fuente: **BORME** y análisis **FamiliasEmpresarias**

El **56% de hermanos** confirma el patrón: la administración compartida es, ante todo, la fórmula del relevo fraternal. La relación entre padres e hijos es la siguiente más frecuente. Los vínculos conyugales no quedan reflejados en esta distribución.

Esto sugiere que la administración compartida no es una fórmula de gobierno elegida por sus virtudes institucionales, sino el resultado natural de un relevo en el que varios hijos asumen conjuntamente la empresa. Su riesgo estructural es que opera, en la gran mayoría de los casos, sin protocolos escritos de decisión conjunta ni mecanismos de desempate. La empresa sobrevive al fundador, pero sin las reglas que harían ese tránsito sostenible a largo plazo.

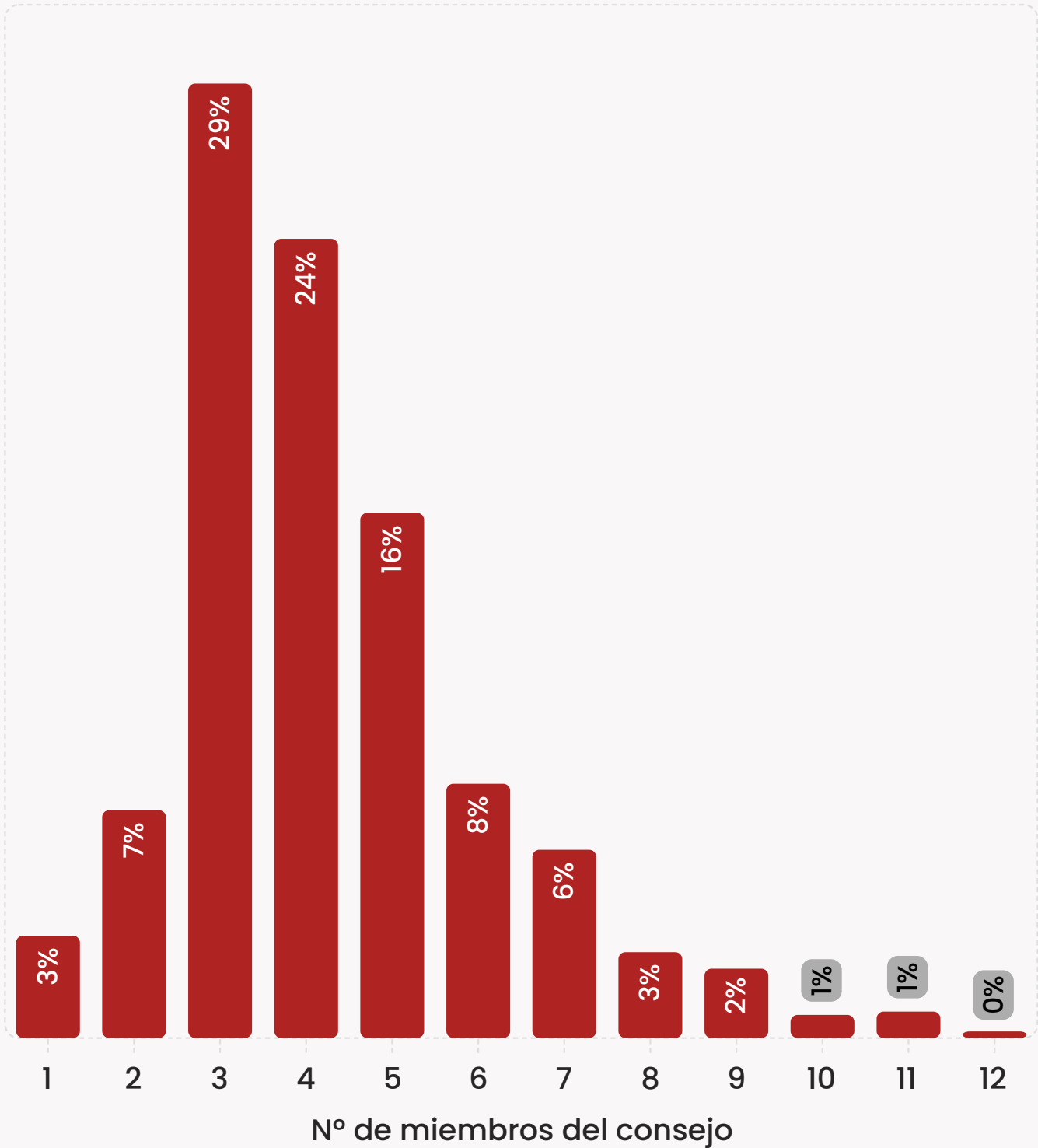
3.4 Consejo de administración

El **consejo de administración** es la fórmula de gobierno más compleja e institucionalizada. Su presencia en el **6%** de las empresas familiares representa un universo relevante con características propias.

Rasgos del consejo de administración

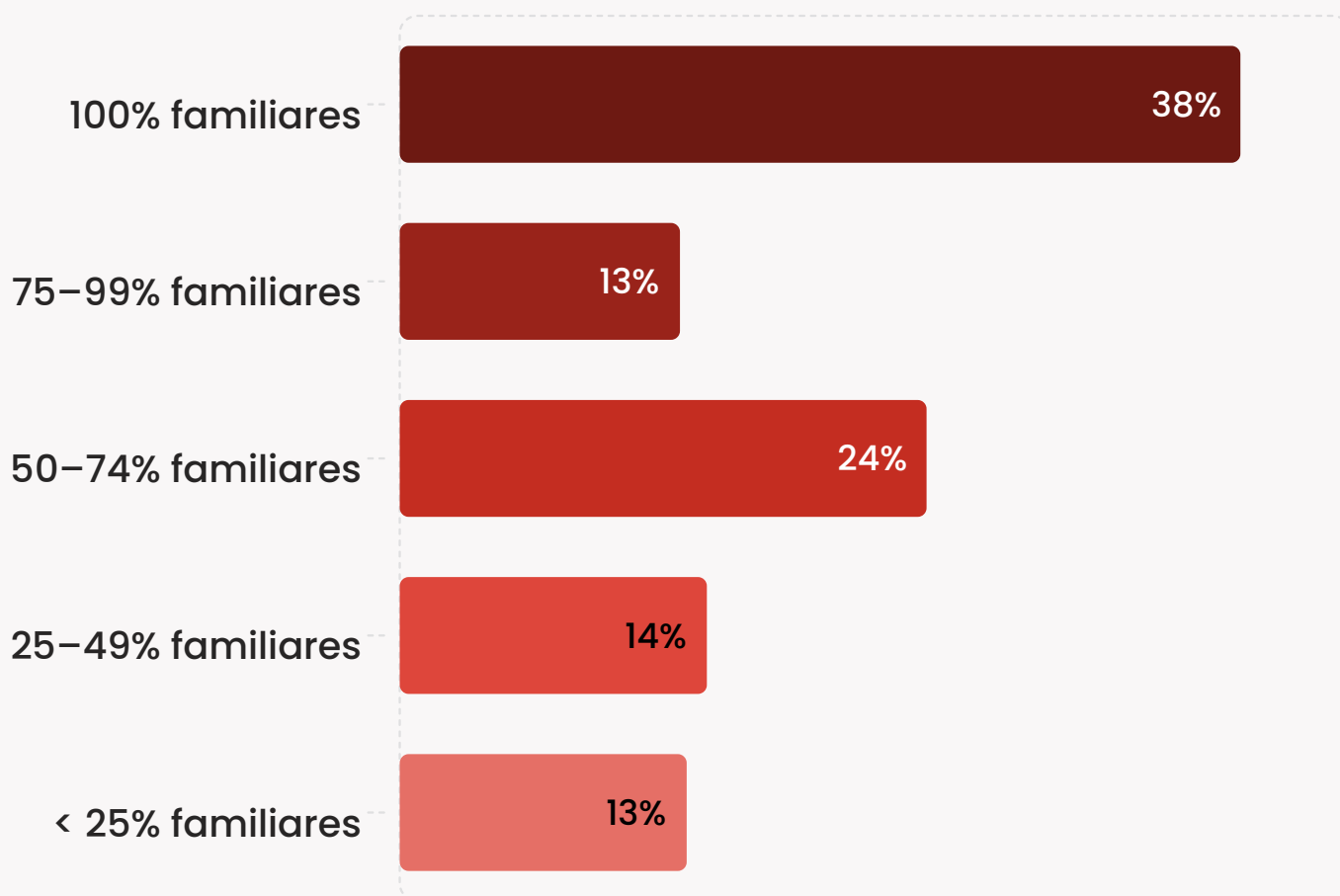
Indicador	Valor
Consejos de 3 a 5 miembros	69%
Tamaño mediano del consejo	4 miembros
Consejos íntegramente familiares	38%
Peso medio de la familia en el consejo	68%
Consejos con secretario no consejero	78%

Distribución de empresas por número de miembros del consejo



Fuente: **BORME** y análisis **FamiliasEmpresarias**

Composición familiar del consejo de administración

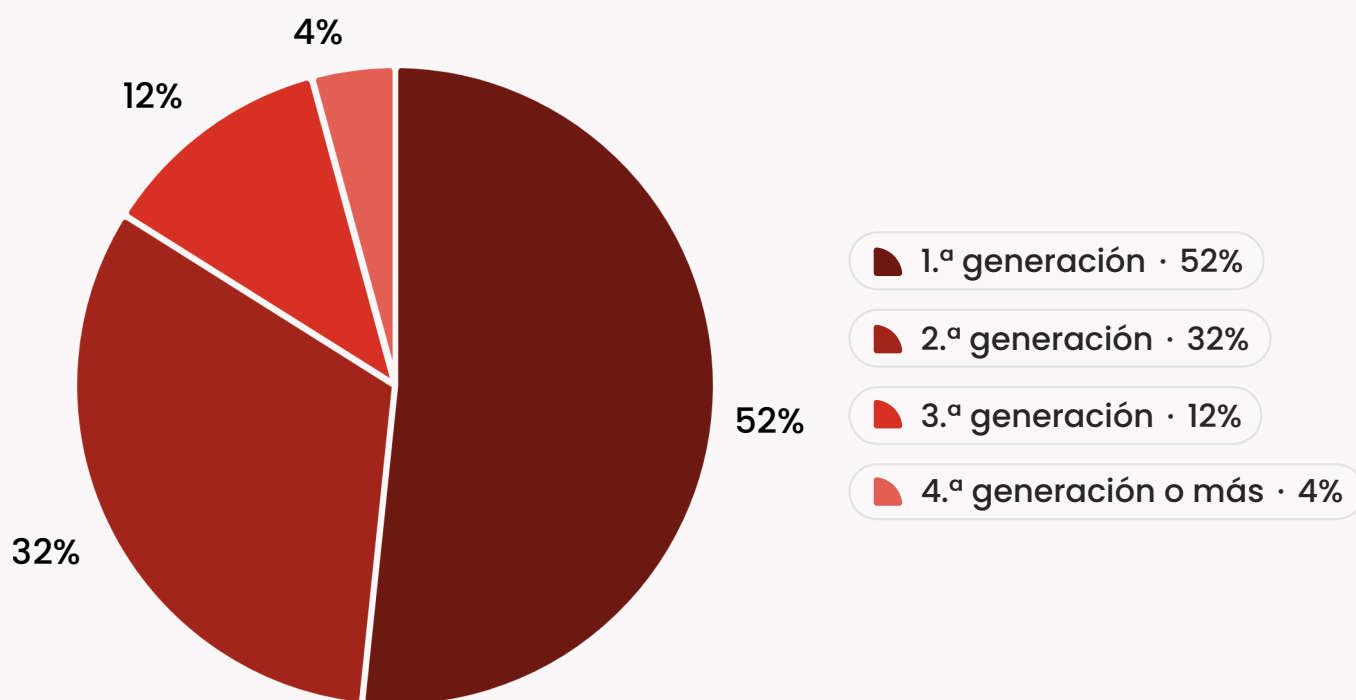


Fuente: **BORME** y análisis **FamiliasEmpresarias**

El **38%** de los consejos son íntegramente familiares, con una media del **68%** de consejeros de la familia. Esto sugiere que formalización y profesionalización son fenómenos distintos que no siempre van de la mano: la pluralidad de cargos no se traduce necesariamente en pluralidad de perspectivas. El **secretario no consejero**, presente en el **78%** de los consejos, es la primera figura de apertura externa observable —un cargo técnico-legal que no tiene voto—. La presencia de **consejeros independientes** con peso real en la orientación estratégica sigue siendo limitada. Un consejo íntegramente familiar no es un mal consejo por definición, pero limita la capacidad del órgano para cuestionar decisiones desde criterios externos a la familia.

3.5 Distribución generacional

Generación estimada de empresas familiares asturianas



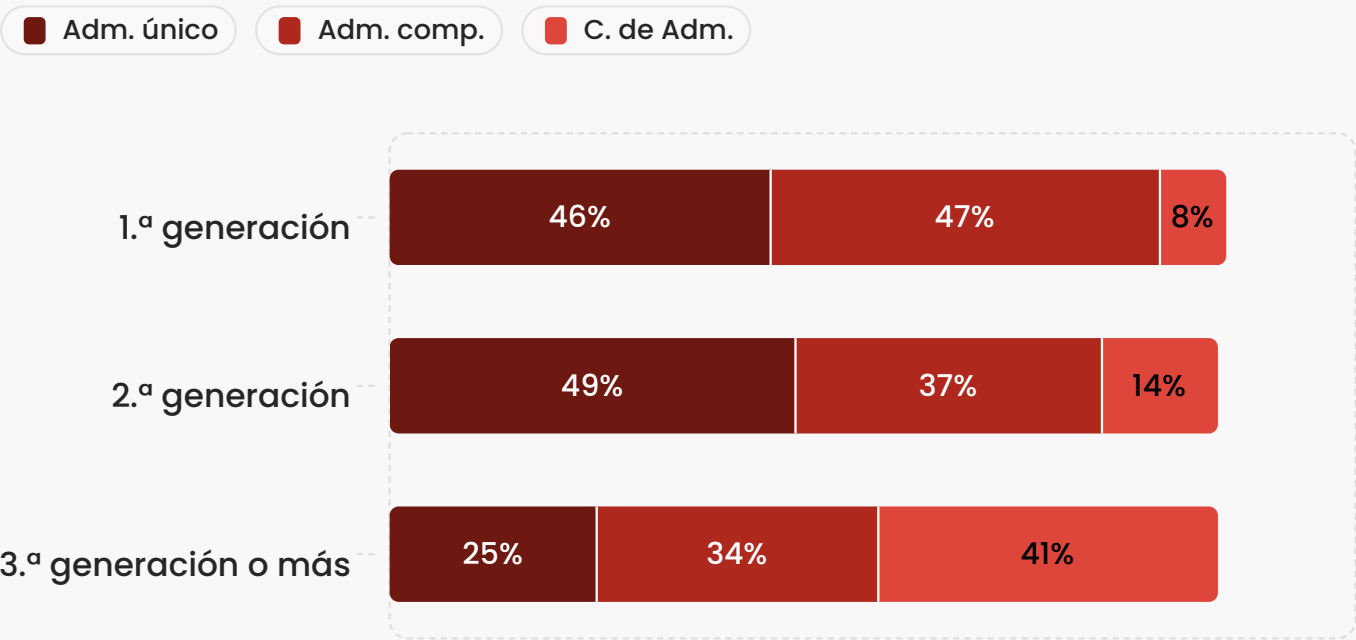
Fuente: **BORME** y análisis **FamiliasEmpresarias**

La mayoría del tejido familiar asturiano se encuentra en **primera generación (52%)**. El **16%** que ha alcanzado la **tercera generación o más**. El **primer relevo generacional** es el de mayor riesgo de discontinuidad, y solo una minoría de empresas consolida la transmisión más allá del nieto del fundador.

3.6 Gobierno y generación

El cruce entre **fórmula de gobierno** y **generación familiar** permite contrastar empíricamente la hipótesis de **institucionalización progresiva del gobierno**: conforme aumenta la **complejidad familiar**, aumenta también la necesidad de estructuras de gobierno más formalizadas.

Fórmula de gobierno por generación



Fuente: **BORME** y análisis **FamiliasEmpresarias**

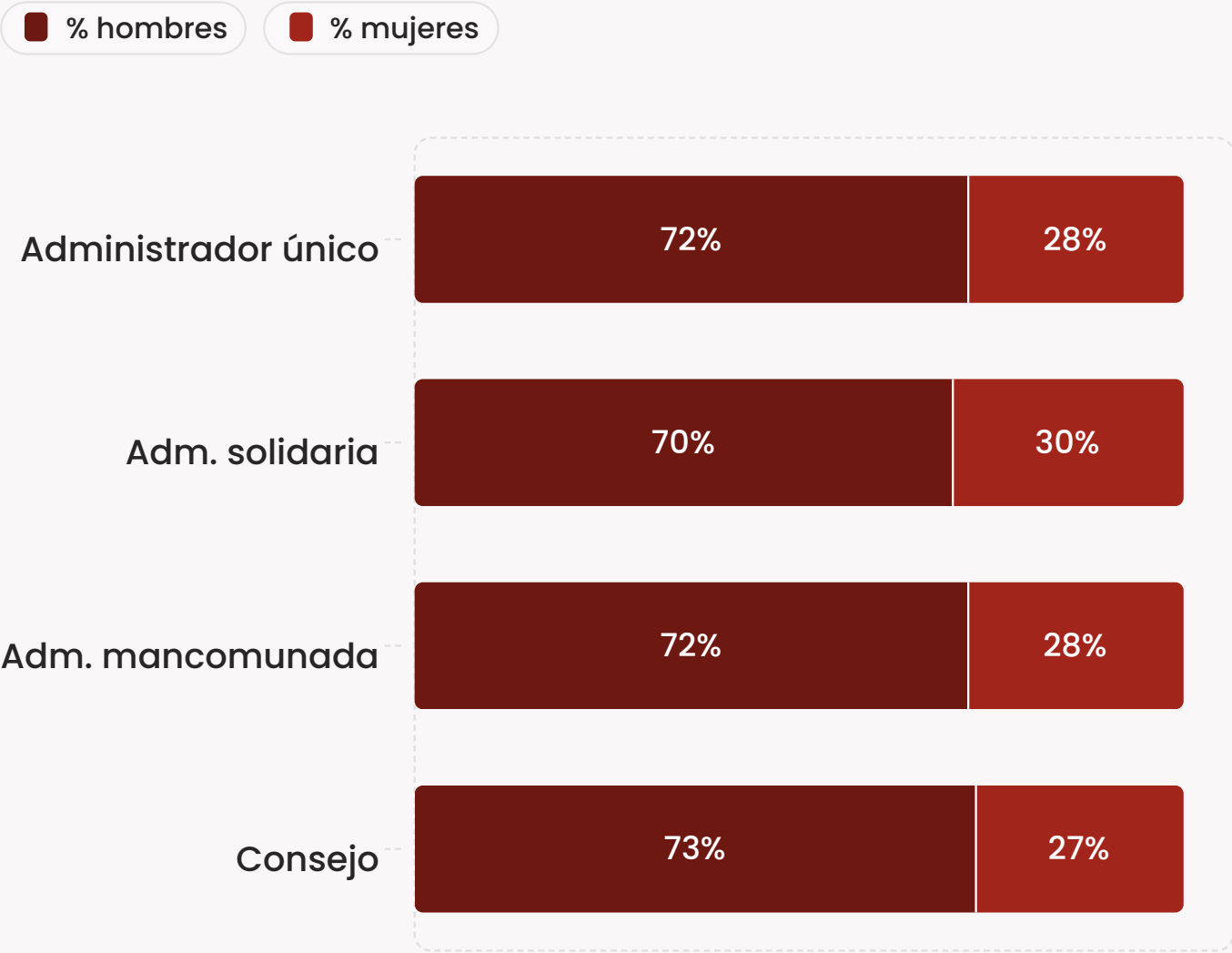
Los datos confirman la hipótesis. La presencia del **consejo de administración** pasa del **8% en primera generación** al **14% en segunda** y al **41% en tercera generación o más**. El **administrador único** decrece en peso relativo a medida que avanza la generación, pero no desaparece: hay empresas que mantienen el gobierno concentrado incluso en generaciones avanzadas.

Esto sugiere que la institucionalización del gobierno no es automática ni inevitable: requiere una decisión activa. La brecha entre la complejidad familiar que demanda estructuras formales y las estructuras que efectivamente se han creado es el gap central que identifica este informe.

3.7 La mujer en el gobierno de la empresa familiar

La participación femenina en el gobierno de la empresa familiar asturiana alcanza el **28%** de los puestos. La cifra es inferior a la paridad en todas las fórmulas y generaciones analizadas, pero los datos revelan dos matices relevantes.

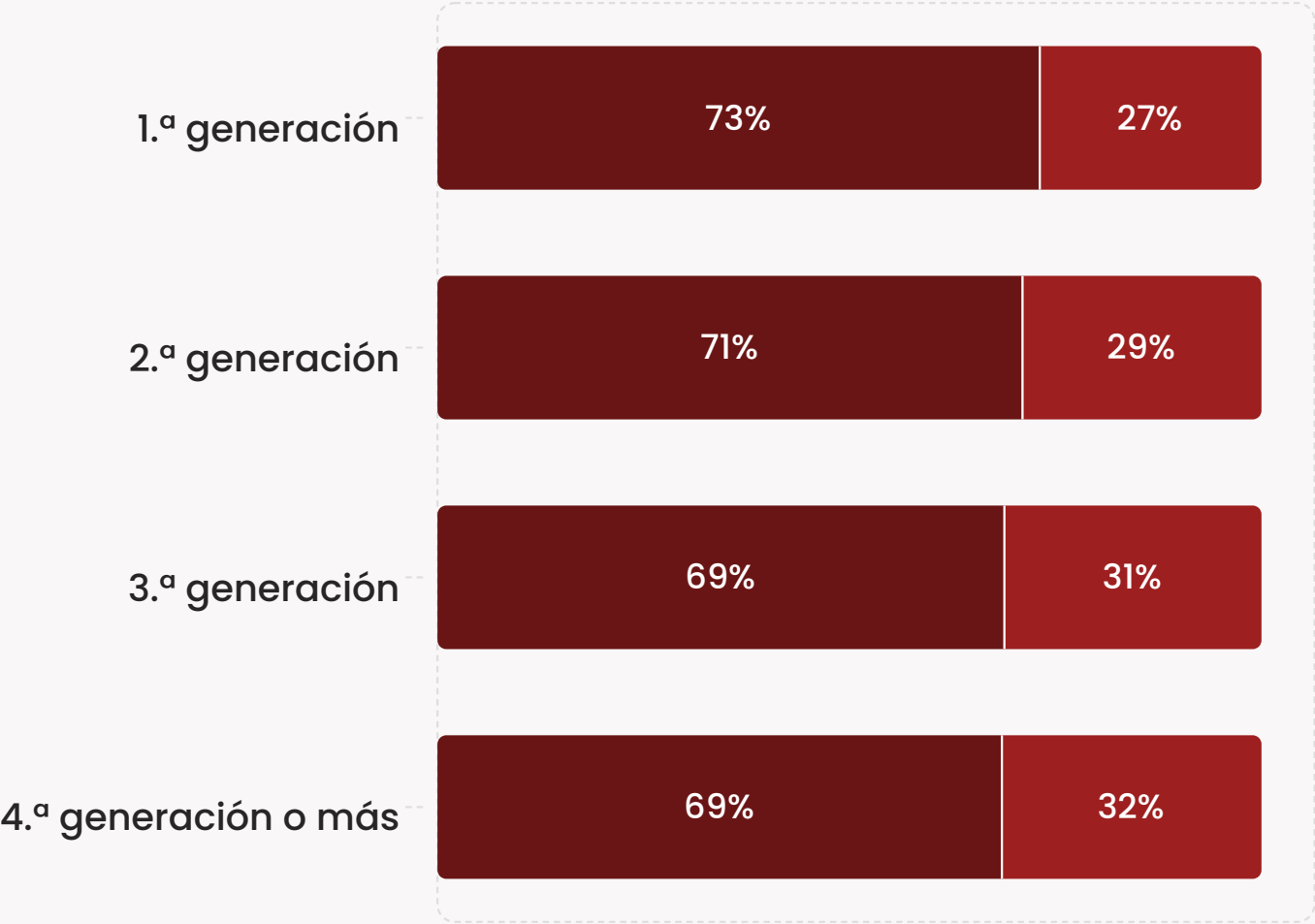
Participación femenina por fórmula de gobierno



Fuente: **BORME** y **FamiliasEmpresarias**

La mujer y el relevo generacional

■ % hombres ■ % mujeres



Fuente: **BORME** y **FamiliasEmpresarias**

El primero es la **homogeneidad por fórmula de gobierno**: la diferencia entre la fórmula con mayor presencia femenina y la de menor es de apenas **2 puntos porcentuales**. La fórmula de gobierno no es el factor que determina la participación de la mujer. Entre las empresas con administrador único, el **27%** están dirigidas por una mujer. El segundo es la **tendencia generacional**: la presencia de mujeres crece de forma consistente desde el **27% en primera generación** hasta el **32% en 4.ª generación o más**. El driver de la participación femenina es la generación, no el modelo de gobierno adoptado.



INSTITUTO OFTALMOLOGICO

FERNANDEZ-VEGA



Fernández-Vega: excelencia clínica y gobierno familiar

El Instituto Oftalmológico Fernández-Vega es uno de los casos más sólidos de empresa familiar asturiana construida sobre el prestigio profesional y la búsqueda de la excelencia. La familia, quinta generación de oftalmólogos y tercera de empresarios, ha convertido una saga médica en una organización moderna que integra clínica, investigación, docencia, fundación y dos sedes, en Oviedo y Madrid. El grupo atiende a más de 100.000 pacientes al año, una parte muy relevante de ellos procedentes de fuera de Asturias, cuenta con unos 250 empleados y factura más de 36 millones de euros.

Los Fernández-Vega firmaron un protocolo familiar en el año 2000 en el que establecieron criterios para ordenar y separar la relación entre familia, propiedad y trabajo. Uno de los aspectos más singulares de ese marco es el pre-establecimiento del sistema retributivo de los socios familiares, todos ellos trabajadores de la empresa; pero sobre todo el protocolo formativo tan estricto que deben seguir los futuros socios como profesionales del Instituto.

A pesar de haber ordenado pronto el marco familiar, los Fernández-Vega mantuvieron un administrador único hasta 2014, año en que constituyeron un consejo de administración. La familia tardó más en crear el órgano adecuado para gobernar una organización que ya había ganado tamaño, complejidad y dependencia de un liderazgo central. El propio consejo nace, según Luis Fernández-Vega, por responsabilidad y por el riesgo de concentrar demasiada carga en una sola persona.

El caso Fernández-Vega demuestra que una empresa familiar puede crecer con éxito gracias a la excelencia de sus servicios, pero también gracias a la creación de las herramientas necesarias para que ese crecimiento tenga lugar en un marco estable.

4. Conclusiones

4.1 Lo que los datos demuestran

El predominio del **administrador único** —ocho de cada diez empresas familiares asturianas— es la respuesta racional de una **microempresa** en **primera o segunda generación** a sus condiciones de tamaño, capital humano limitado y necesidad de agilidad decisional. En un tejido donde el **83%** de las empresas tiene menos de tres empleados, la concentración de la autoridad en una sola persona no es una disfunción de gobierno sino una adaptación a las circunstancias. El contexto lo explica; no lo justifica como modelo permanente.

La **administración compartida** entre hermanos —presente en el **56%** de los casos de administración compartida— señala que el **relevo generacional** está activo en una parte relevante del tejido familiar asturiano. La empresa sobrevive al fundador: eso es una buena noticia. El problema estructural identificado no es el relevo en sí, sino la forma en que se gestiona: la administración solidaria o mancomunada entre hermanos es en la gran mayoría de los casos una fórmula informal, sin **protocolos escritos** de decisión conjunta ni mecanismos de desempate. Los datos no permiten medir directamente cuántas de estas empresas tienen protocolo familiar, pero sí permiten inferir que la fórmula registral, por sí sola, no lo sustituye.

El **consejo de administración** aparece donde el marco teórico indica que debe aparecer: en las empresas más longevas y en las de mayor complejidad familiar. El **41%** de las empresas en **tercera generación o más** que ya tienen consejo confirma esta correlación. Sin embargo, hay un hallazgo que la agregación de datos podría ocultar: el **38%** de los consejos son íntegramente familiares, con una media del **68%** de consejeros de la familia. La formalización del órgano no siempre va acompañada de apertura a criterios externos. Un consejo que replique la composición de la familia propietaria tiene el formato correcto pero no cumple plenamente su función de deliberación independiente.

4.2 Riesgos identificados

Dependencia personal

En el modelo de **administrador único**, la **autoridad** y la **información clave** dependen de una sola persona. Si esa persona falta, no hay un **plan claro** que asegure la **continuidad del negocio**.

Bloqueo en la coadministración

Cuando varios familiares comparten la **administración**, suelen no existir **reglas escritas** para resolver **desacuerdos**. Si el **conflicto** se prolonga, la empresa puede quedar **bloqueada**.

Homogeneidad y cierre del consejo

Que la mayoría del **consejo** sea **familiar** y que muchos miembros compartan **intereses patrimoniales** reduce la **diversidad de ideas**. Así, el **consejo** pierde parte de su capacidad para **cuestionar** y **mejorar** las decisiones.

Retraso en la formalización del gobierno

El **consejo de administración** suele aparecer solo en la **tercera generación**. Muchas empresas llegan al **segundo relevo** con un gobierno todavía **insuficiente** para su nivel de **complejidad**.

4.3 Recomendaciones

1 Planificar la sucesión con anticipación

Identificar y preparar al **sucesor** lleva tiempo. La **sucesión** debe incluir **evaluación, traspaso de conocimiento, relevo de autoridad** y un período de acompañamiento. Cuando se improvisa por urgencia, suele haber **discontinuidad**.

2 Formalizar el protocolo familiar antes del conflicto

El **protocolo familiar** fija las reglas entre **familia** y **empresa**: acceso a la **dirección, retribución, dividendos**, entrada y salida de socios y **resolución de conflictos**. Hacerlo en un momento de acuerdo es mucho más fácil que negociarlo bajo presión.

3 Incorporar criterio externo al consejo

Un **consejero independiente** aporta visión de mercado, ayuda a cuestionar decisiones y da credibilidad ante terceros. Su incorporación convierte al **consejo** en un espacio de deliberación real.

4 Separar los cuatro planos: familia, propiedad, gobierno y gestión

Familia, propiedad, gobierno y **gestión** son planos distintos que suelen mezclarse. Aclarar qué decide cada uno, quién participa y con qué reglas reduce los conflictos en la **empresa familiar**.

Fuentes y bibliografía

Fuentes primarias

BORME

Boletín Oficial del Registro Mercantil: actos societarios inscritos, fuente primaria para la reconstrucción de los órganos de gobierno.

INE

Instituto Nacional de Estadística. Directorio Central de Empresas (DIRCE) y frecuencias de nombres y apellidos.

Fuentes secundarias

Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y SAFER. *La Empresa Familiar en España en 2025.* Madrid, 2025.

Instituto de la Empresa Familiar (IEF). *El Futuro de la Empresa Familiar.* Madrid, 2025.

Casillas, J.C. et al. «**SAFER Methodology:** A Proposal for the Identification of Family Firms in Spain Based on the **SABI** Database». *European Journal of Family Business*, 14(1), 2024.

Comisión Europea, Expert Group on Family Business. *Overview of Family-Business-Relevant Issues.* 2009.

Nota metodológica

Este informe parte de las fuentes de referencia sobre la empresa familiar en España —el **Instituto de la Empresa Familiar (IEF/SAFER)** para su peso en el tejido productivo y el **DIRCE del INE** para la estructura por tamaño— y construye sobre ellas un nivel de detalle que esas fuentes no ofrecen: el perfil de los órganos de gobierno de las empresas familiares de Asturias.

Ese perfil se obtiene del **Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME)**, donde se inscriben los nombramientos, ceses y reelecciones de administradores y consejeros entre **2009 y 2026**. Los actos de gobierno registrados indican que una empresa es familiar cuando:

- varios miembros del órgano de administración comparten un **apellido poco frecuente**;
- se ha documentado un **relevo generacional** entre administradores;
- el apellido de los administradores figura en la **razón social**.

A partir de esas empresas se describen cuatro aspectos: la **fórmula de gobierno**, la **composición de los órganos** y el parentesco entre sus miembros, la **generación familiar** y la **presencia de mujeres**. Los porcentajes de composición, parentesco, generación y género son observados. Los porcentajes de fórmula de gobierno sobre el conjunto de la empresa familiar del territorio se estiman combinando lo observado con el peso de la empresa familiar en el tejido según el IEF (89%); los referidos a empresas con gobierno plural son observados.

El **BORME** no informa de quiénes son los accionistas ni de cómo se distribuye la propiedad: este informe analiza el gobierno, no el accionariado. Los autónomos, las comunidades de bienes y otras formas no inscribibles quedan fuera del análisis. Nota técnica completa en **familiasempresarias.com**.

Sobre FamiliasEmpresarias



FamiliasEmpresarias es un **observatorio independiente** dedicado al análisis del gobierno corporativo en la empresa familiar.

Su propósito es aportar claridad y criterio en un ámbito donde las decisiones son complejas, poco visibles y determinantes en el largo plazo. Se dirige a **propietarios, inversores, consejeros y directivos** que necesitan entender mejor cómo se gobiernan sus empresas para tomar decisiones con mayor fundamento.

[Familiasempresarias.com](https://familiasempresarias.com) | [Newsletter](#) | [LinkedIn](#)

Álvaro Argüelles es el **fundador** de **FamiliasEmpresarias**. Trabaja con empresas familiares en procesos de **sucesión, diseño de órganos de gobierno, resolución de conflictos** entre accionistas, acompañamiento en **procesos de crecimiento y desarrollo de negocio**, y **M&A**.

Para ello, parte de una experiencia de más de **veinte años** en estrategia, gestión e inversión como directivo, consejero, emprendedor e inversor. Es **MBA por INSEAD, Máster en Mediación, Negociación y Resolución de Conflictos** por la Universidad Carlos III de Madrid y **licenciado en Filosofía** por la UNED.

alvaro@familiasempresarias.com | [LinkedIn](#)