



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

TRABAJO FIN DE GRADO.

Empresas familiares en Francia y España: estructura, retos y claves para una transmisión generacional exitosa.

Autor: Maxime
BERTRAND

Director: María Rosa
Aquerreta Ferraz

MADRID | JUNIO 2026

Palabras clave:

Empresa familiar · Sucesión generacional · Modelo de los tres círculos · Protocolo familiar · Pacte Dutreil · ISD (Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones) · Empresa Mediana y de tamaño intermedio (ETI) · Missing middle · Riqueza Socioemocional (SEW) · Gobernanza familiar

Keywords:

Family business · Generational succession · Three-circle model · Family protocol · Dutreil Pact · Inheritance and Gift Tax · Mid-sized company (ETI) · Missing middle · Socioemotional Wealth (SEW) · Family governance

Este trabajo analiza los factores determinantes para el éxito de la sucesión generacional en las empresas familiares francesas y españolas. A partir de un enfoque mixto que combina revisión de literatura académica, análisis institucional y fiscal comparado, y estudio de ocho casos empresariales, se identifican los principales retos: gobernanza, innovación, internacionalización y transmisión del control. El análisis revela que el éxito de la sucesión depende menos del marco jurídico que de la anticipación humana, la gobernanza formalizada y la planificación fiscal estratégica. Las conclusiones proponen recomendaciones concretas para empresarios, asesores y responsables políticos de ambos países.

This paper examines the key determinants of successful generational succession in French and Spanish family businesses. Drawing on a mixed approach combining academic literature review, comparative institutional and fiscal analysis, and the study of eight business cases, it identifies the main challenges: governance, innovation, internationalization, and transfer of control. The analysis reveals that succession success depends less on the legal framework than on human anticipation, formalized governance, and strategic fiscal planning. The conclusions offer concrete recommendations for entrepreneurs, advisors, and policymakers in both countries.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi agradecimiento a mi directora, **María Rosa Aquerreta Ferraz**, por su orientación, su disponibilidad y sus consejos a lo largo de la elaboración de este trabajo. Su acompañamiento ha sido fundamental para estructurar y enriquecer esta investigación.

Gracias también a la **Facultad ICADE** y a los profesores que, durante estos años de formación franco-española, me han dado las herramientas para abordar este tipo de análisis con rigor.

Este trabajo nació en parte de observaciones personales sobre empresas familiares que he tenido la oportunidad de conocer de cerca, y quisiera agradecer a quienes, sin saberlo, me inspiraron estas reflexiones.

Índice

1	Introducción	7
1.1	Justificación	7
1.2	Objetivos	8
1.3	Metodología.....	9
1.4	Estructura.....	9
2	Análisis conceptual de las empresas familiares.....	10
2.1	Dimensión intangible: tipología y modelo de círculos	10
2.2	Capital humano: dinámica del empleo y estabilidad social.....	14
2.3	Peso Económico de las empresas y cartografía sectorial	15
2.4	Entorno institucional: papel de las asociaciones y marco jurídico.....	17
2.5	El entorno fiscal de la transmisión características de la empresa familiares.	18
3	Retos a los que se enfrentan las empresas familiares	22
3.1	Gobernanza y diversidad: los retos del liderazgo femenino	23
3.2	Invertir en innovación: un motor de competitividad diferenciada	24
3.3	Más allá de las fronteras nacionales	25
3.4	Resiliencia financiera: autofinanciación y prudencia	26
3.5	La sucesión como proceso multidimensional	27
4	El precio del tiempo, anticipar la sucesión: principales retos	28
4.1	La dimensión individual: los retos de cada actor en los tres círculos	28
4.2	La dimensión colectiva: los retos de la empresa como organización	29
5	Estudio comparado de casos.....	31
5.1	Caso de éxito.	32
5.1.1	Hermès: la transmisión como dogma dinástico.....	32
5.1.2	Inditex: la sucesión del fundador en una empresa global.	34
5.1.3	Bouygues: la sucesión entre resistencia del fundador y profesionalización.....	36
5.1.4	Acciona: la transmisión institucionalizada en el sector de infraestructuras.	38
5.2	Síntesis comparada y enseñanzas transversales.	41
5.3	Caso de Fracaso.	42
5.3.1	Lagardère: la sucesión como vacío de poder.	43
5.3.2	PRISA: la sucesión bajo el peso de la deuda.	44
5.3.3	Bollore: la sucesión interrumpida por la justicia.	46
5.3.4	Planeta: la sucesión bloqueada por la dispersión accionarial.	47
5.4	Síntesis comparada: éxitos y fracasos.....	48
6	Conclusiones y recomendaciones	50
6.1	Recomendaciones	51

6.1.1	Para los empresarios familiares.	51
6.1.2	Para los asesores jurídicos y fiscales.....	51
6.1.3	Para los responsables políticos.	52
6.2	Límites del trabajo y perspectivas de investigación.....	52
7	Bibliografía.....	55

1 Introducción

1.1 Justificación

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral del tejido productivo en la mayoría de las economías occidentales. Más allá de su contribución económica, empleo, creación de riqueza, estabilidad sectorial. Son vectores de transmisión de valores, de perspectiva a largo plazo y de continuidad intergeneracional. Abarcan desde la pequeña empresa del barrio hasta los grandes grupos cotizados en bolsa, y en eso reside precisamente su complejidad bajo una misma etiqueta coexisten realidades radicalmente distintas.

Mi interés por este ámbito no es únicamente académico. Desde joven he estado rodeado de empresas familiares de distintas estructuras y tamaños, lo que me permitió observar de cerca su dinámica interna y las fricciones que emergen cuando llega el momento del relevo. He sido testigo de situaciones en las que, tras una fachada exterior aparentemente sólida, se escondían tensiones profundas disputas sobre la distribución del poder, desacuerdos sobre la identidad del proyecto, resistencia al cambio generacional. Comprobé, una y otra vez, que los fracasos de estas empresas rara vez tienen un origen puramente económico. Nacen de factores humanos falta de comunicación, preparación insuficiente, incapacidad de separar los vínculos familiares de las exigencias estratégicas. Durante mis estudios universitarios franco-españoles, vi cómo empresas rentables eran vendidas o desaparecían por no haber anticipado los retos de la transmisión por ejemplo el caso Baccarat, empresa emblemática francesa cuya deficiente gestión la llevó a manos extranjeras, ilustra con claridad esta vulnerabilidad. Esta realidad me llevó a reflexionar sobre lo que distingue a las empresas que logran perpetuarse de las que no lo consiguen ¿es una cuestión fiscal, de gobernanza, de cultura familiar, o de los tres a la vez?

Es precisamente en el marco bilateral franco-español donde esta pregunta cobra toda su relevancia. Francia y España son dos economías latinas culturalmente próximas, pero con arquitecturas empresariales familiares profundamente distintas. Francia enfrenta un déficit estructural de empresas de tamaño intermedio que limita su competitividad nacional, un «eslabón perdido» entre la pequeña empresa y el gran grupo que los dispositivos de transmisión existentes no han conseguido resolver del todo. España, por su parte, dispone de un tejido empresarial familiar extremadamente denso más del 90 % de sus empresas son familiares, pero adolece de una fragilidad persistente en la longevidad y la transmisión de sus estructuras. Analizar estas dos realidades de forma comparada no es solo un ejercicio académico es una necesidad para comprender los factores que determinan el futuro económico de ambos países.

1.2 Objetivos

La pregunta que guía esta investigación es la siguiente. ¿Cuáles son los factores y cuál es el momento más crucial para que una empresa familiar logre realizar una sucesión generacional exitosa? Dicho de otro modo ¿qué separa a las empresas familiares que perduran de las que se disuelven, se venden o pierden su identidad en cada relevo?

El objetivo general de este trabajo es identificar los determinantes micro-estratégicos, humanos y normativos que condicionan la transferencia del control en las empresas familiares francesas y españolas, con el fin de proponer vías concretas para fortalecer su continuidad generacional.

De este objetivo general se derivan tres objetivos específicos. El primero es analizar el entorno fiscal y jurídico de la transmisión en ambos países con especial atención al Pacte Dutreil francés y al régimen autonómico del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones español para determinar en qué medida estos dispositivos facilitan o dificultan el relevo. El segundo objetivo es examinar las estructuras de gobernanza interna de las empresas familiares y evaluar el papel del protocolo familiar, del consejo de administración y de la profesionalización de la dirección en el éxito de las transiciones. El tercer objetivo, más empírico, consiste en confrontar el marco teórico con la realidad de ocho casos empresariales cuatro franceses, cuatro españoles para identificar los factores universales y divergentes del éxito o del fracaso en la sucesión. En última instancia, este trabajo busca ser útil no solo en el plano académico, sino también práctico ofrecer pistas de reflexión y acción para empresarios familiares, asesores jurídicos y responsables políticos que se enfrentan cotidianamente a estos retos.

1.3 Metodología

Este trabajo adopta un enfoque mixto que combina análisis documental, revisión de literatura académica y estudio de casos comparado. La metodología se articula en tres etapas progresivas, que se corresponden con las tres partes del trabajo.

La primera etapa es de naturaleza teórica y contextual. A partir de fuentes académicas (artículos de investigación sobre empresas familiares, informes del IEF, de la Cour des comptes, de la BEI y de Andrieu et al., 2024), se construye el marco conceptual que permite entender la especificidad de las empresas familiares su definición, su tipología, su peso macroeconómico y su entorno institucional y fiscal. Esta etapa moviliza principalmente datos cuantitativos secundarios para cartografiar el objeto de estudio. La segunda etapa es de naturaleza cualitativa y comparada. El análisis se basa en el estudio de ocho empresas familiares europeas de referencia cuatro francesas y cuatro españolas seleccionadas según criterios de sector, tamaño y relevancia de la transición generacional vivida. Para los casos franceses, el trabajo se apoya en la investigación de Berthelot (2024), *Successions: L'argent, le sang et les larmes*. Cada par de casos (Francia/España) corresponde a un mismo sector, lo que permite identificar si los factores de éxito o de fracaso son universales o condicionados por el contexto nacional. La tercera etapa es sintética y prescriptiva. A partir de la confrontación entre el marco teórico y los casos empíricos, se formulan conclusiones y recomendaciones destinadas a los distintos actores de la transmisión. El enfoque comparado franco-español sirve de hilo conductor a lo largo de las tres etapas en ocasiones el análisis se centra en un solo país para profundizar en un contexto específico; en otras, es comparativo para identificar convergencias y divergencias estructurales.

1.4 Estructura

El trabajo se organiza en tres partes.

La primera parte establece las bases teóricas y contextuales de la investigación. Analiza la relevancia macroeconómica de la empresa familiar en Francia y España su peso en el PIB, el empleo y el tejido productivo, examina su entorno institucional (asociaciones, marco jurídico), su entorno fiscal (Pacte Dutreil, ISD autonómico) y aborda la dimensión estratégica de la anticipación como condición del éxito en la transmisión. La segunda parte desciende al terreno de la realidad a través del análisis comparado de ocho grandes grupos empresariales europeos. Organizados en cuatro pares simétricos por sector y por binomio franco-español lujo y moda (Hermès/Inditex), construcción e infraestructuras (Bouygues/Acciona), medios de comunicación (Lagardère/PRISA) y conglomerados familiares (Bolloré/Planeta) estos casos permiten ilustrar, de forma concreta, cómo la gobernanza, la planificación fiscal, la legitimidad del sucesor y la cultura familiar han determinado el éxito o el fracaso de algunas de las transmisiones generacionales más significativas de la última década en ambos países.

2 Análisis conceptual de las empresas familiares

Antes de analizar la cuestión de la sucesión, me parece esencial definir de manera clara qué es realmente una empresa familiar, más allá de las ideas preconcebidas. Para comprender su resiliencia, primero hay que observar cómo se organiza y qué la distingue de otras estructuras económicas.

Por eso he decidido estructurar este análisis en varias etapas clave. Comenzaré por definir su modo de funcionamiento y su estructura interna. A continuación, me gustaría destacar un aspecto que me parece crucial, el capital humano. Analizando no solo el volumen de empleo creado, sino también la estabilidad de los contratos, mostraré cómo la fuerza de la empresa familiar se basa ante todo en el compromiso de sus empleados.

Una vez establecido este marco, evaluaré el peso real de estas empresas en la economía global para comprender mejor por qué son el motor de muchos países. Mi enfoque no será solo estadístico, sino que también se inscribirá en una lógica institucional y jurídica se trata de comprender cómo las normas actuales acompañan (o frenan) su evolución. Por último, terminaré con un análisis del marco fiscal, con el fin de verificar si las medidas vigentes favorecen realmente el crecimiento y la sostenibilidad de estas empresas familiares a largo plazo.

2.1 Dimensión intangible: tipología y modelo de círculos

Definir una empresa familiar va mucho más allá de la simple constatación de que los miembros de una misma familia trabajan juntos. Aunque no existe una definición jurídica, en el contexto de este estudio es esencial basarse en el marco institucional europeo. Las empresas familiares representan más del 60 % de las empresas en Europa, (European Commission , s.d.), desde empresas individuales hasta grandes multinacionales. Desempeñan un papel tan importante en la economía de la UE que la Comisión Europea reconoce activamente su valor y fomenta la creación de un entorno favorable para su crecimiento y desarrollo;

Según la definición estándar de la Unión Europea, una empresa adquiere la condición de «empresa familiar» si cumple los siguientes criterios técnicos, más del 50 % de los derechos de decisión (directos o indirectos) (umbral implícito de mayoría absoluta según el derecho societario europeo, (European Commission , s.d.). están en manos de las personas físicas que crearon la empresa, de quienes adquirieron el capital social, o de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos; y al menos un representante de la familia o un pariente cercano participa formalmente en la gobernanza de la empresa. En el caso específico de las sociedades que cotizan en bolsa, estas se ajustan a la definición si la familia fundadora o adquirente posee al menos el 25 % de los derechos de decisión conferidos por su capital social (European Commission , s.d.).

A efectos de esta investigación, y más concretamente para el análisis comparativo posterior, nos centraremos en las empresas medianas y los grandes grupos. Debido a su volumen de negocio, la internacionalización y la fragmentación de la propiedad familiar tras varias generaciones, estas estructuras se enfrentan a retos de sucesión más complejos. Estas son las entidades que requieren una gobernanza más profesionalizada y una planificación estratégica rigurosa, elementos que constituyen el núcleo de nuestro estudio. Para comprender la complejidad de una empresa familiar, no basta con examinar su organigrama; es fundamental analizar las relaciones e intereses que coexisten en su ecosistema. En mi análisis, opté por el modelo de los tres círculos, un marco teórico que, aunque desarrollado por Tagiuri y Davis en Harvard en 1982, sigue siendo la referencia fundamental para comprender que estas organizaciones no funcionan como una empresa tradicional. La especificidad de este modelo reside en su capacidad para visualizar la interacción constante entre tres esferas a menudo contradictorias. La familia, la propiedad y la gestión.

Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.

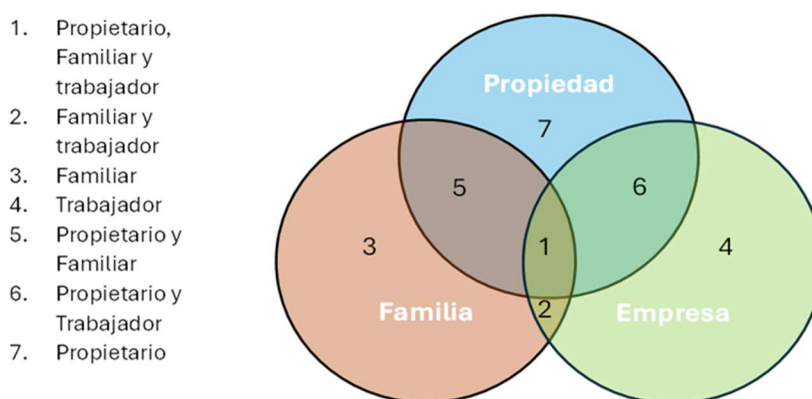


Tabla 1: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Elaboración propia a partir de Tagiuri y Davis (1982)

Si analizamos la primera esfera, la familiar, observamos que tiene motivaciones diferentes a las que tradicionalmente se atribuyen a las empresas, generalmente orientadas a la maximización de resultados financieros a corto plazo. En ella prevalecen las emociones, los afectos y el deseo de preservar la unidad familiar y el patrimonio común. A diferencia de una empresa no familiar con accionariado disperso, donde impera la meritocracia, en una familia, la lealtad y el sentido de pertenencia suelen ser los principales impulsores de la toma de decisiones. Por otro lado, está la esfera de la propiedad. Aquí, la lógica es diferente: prima la rentabilidad, los dividendos y el crecimiento del capital a largo plazo. En este contexto, el poder es mucho más significativo y, generalmente, proporcional al porcentaje de acciones que posee cada individuo, siendo el objetivo siempre asegurar la estabilidad financiera necesaria para la sostenibilidad del proyecto.

En última instancia, está el ámbito empresarial, o la gestión diaria. Esta es la dimensión operativa, donde la eficiencia, la competitividad y los resultados son primordiales. En teoría, es un lugar donde la competencia y la meritocracia son la base. El aspecto técnico de este modelo de tres círculos radica en que las personas interactúan dentro de uno o más de ellos. En este

modelo, no existe segmentación ni barrera entre los círculos; una sola persona puede desempeñar tres roles, hijo del fundador, accionista y director ejecutivo. Esto a veces simplifica ciertos aspectos, como la visión a largo plazo o el trabajo dentro de la empresa. También puede ser fuente de conflicto cuando los intereses divergen. En definitiva, el éxito de las empresas familiares reside en el equilibrio de los tres círculos, y esto es más difícil de implementar que la teoría tradicional de los círculos.

La empresa familiar no debe entenderse como un bloque uniforme. Su realidad operativa es diversa y esta heterogeneidad se manifiesta, principalmente, en la estructura de tamaños. Si bien a escala europea el tejido productivo se sustenta sobre una base de 23 millones de pymes familiares (Groupe Banque européenne d'investissement, 2022), las dinámicas de sucesión, gobernanza y rendimiento financiero se transforman de manera drástica conforme la organización gana en dimensión y complejidad. Por ello, se hace necesaria una cartografía rigurosa que permita analizar cómo la escala condiciona la viabilidad del modelo. En la distribución del tamaño de las empresas familiares se contraponen dos estilos el “missing middle” español versus las empresas medianas francesas. La comparativa por dimensiones revela una divergencia estructural profunda entre ambas economías. En España, el modelo presenta una fuerte concentración en los segmentos inferiores. El 55 % de las empresas familiares son microempresas y el 36 % pequeñas empresas, lo que supone que el 91 % del tejido familiar opera con menos de 50 empleados (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

Francia, por el contrario, muestra un perfil más equilibrado y robusto en las franjas intermedias y superiores. Las empresas de tamaño intermedio (ETI, de 250 a 4.999 asalariados) representan el 73 % de su categoría y aportan el 66 % del valor añadido del segmento. Asimismo, las grandes empresas familiares (≥ 5.000 empleados) mantienen una presencia del 61 %, contribuyendo al 60 % del valor añadido total de su grupo (Andrieu, Toubal, & Villanueva, 2024). Esta disparidad no responde a factores coyunturales, sino al fenómeno que la literatura económica denomina el «missing middle» español, la escasez de empresas de tamaño intermedio con capacidad para transaccionar entre la pequeña estructura y el gran grupo corporativo. Factores como las limitaciones en el acceso a la financiación, marcos fiscales que no siempre incentivan la expansión externa y una cultura de transmisión orientada a la continuidad, más que al crecimiento orgánico explican esta polarización (Cepyme, s.d.). En contraste, el sólido estrato de ETI familiares en Francia se posiciona como una ventaja competitiva nacional. Estas entidades logran combinar la agilidad intrínseca del modelo familiar con una escala suficiente para competir en mercados internacionales y sostener inversiones recurrentes en I+D.

Podemos observar que las empresas familiares reflejan una visión del país, una visión que no se deja al azar; se caracteriza por aspectos históricos, culturales y económicos específicos de cada país. En Francia, las empresas familiares tienen una fuerte presencia en tres sectores. En primer lugar, el comercio mayorista y minorista; en segundo lugar, el sector agroalimentario; y, por último, la industria manufacturera (Andrieu, Toubal, & Villanueva, 2024). Esto parece totalmente coherente con el análisis de (Villalonga & Amit, 2006), quienes explican que las empresas familiares son más frecuentes en entornos con altas inversiones a largo plazo y una fuerte necesidad de supervisión de los empleados, y con un tamaño mínimo eficiente, criterios todos ellos que cumplen los sectores comercial y agroalimentario. La industria agroalimentaria

francesa sigue la teoría explicada, ya que, en un sector con más de 19.000 empresas y una facturación de aproximadamente 210.000 millones de euros en 2023, podemos contar con una gran mayoría de empresas familiares entre el 80% de las micro y pequeñas empresas características del sector (Entreprises agroalimentaires, 2023). Se trata de un sector donde el modelo típico de las empresas familiares es natural y estructuralmente predominante. Para la península Ibérica, el sector que es el más marcado es, de muy lejos, el del terciario. El 63,3% de las empresas están en la categoría llamada "Resto de los servicios" (Instituto Nacional de Estadística, 2025), en cambio los sectores como el comercio (18,9% del total) o la construcción (11,8%) están fuertemente menos presentes. La hostelería y la restauración registran una fuerte alza de la actividad y del mercado con un 23,7% de las EF del sector que tienen menos de dos años de existencia (Instituto Nacional de Estadística, 2025). Esto muestra que la dinámica de creación está bien presente en el territorio español, pero también acompañada de una fuerte vulnerabilidad con las estructuras jóvenes. Finalmente, el sector industrial, a pesar de su pequeño tamaño con solamente el 5,2% de las empresas, agrupa las EF más antiguas con un 32,4% de las empresas familiares industriales que tienen más de 20 años (Instituto Nacional de Estadística, 2025). Esto muestra una longevidad y una estabilidad superior para este sector que permanece muy débilmente representado.

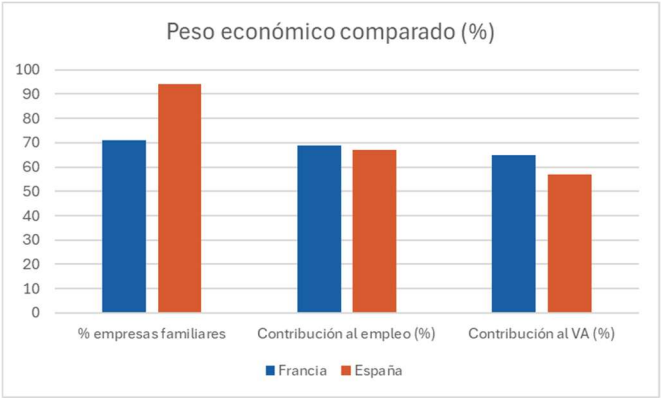


Tabla 2 : Ambos países muestran niveles similares de contribución al empleo, pero Francia supera a España en valor añadido gracias a su mayor proporción de empresas de tamaño intermedio. Fuentes: Andrieu et al. (2024) ; IEF (2025) ; BEI (2022).

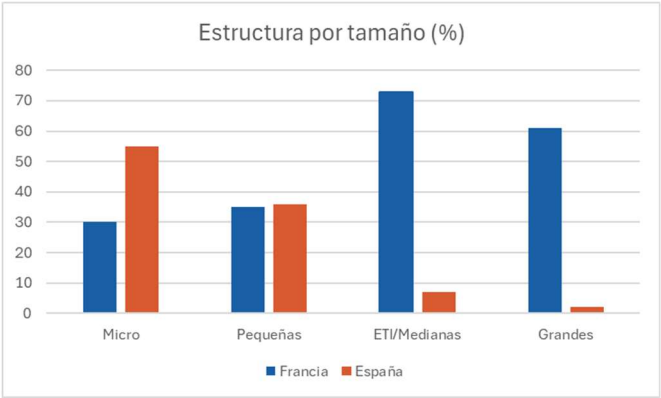


Tabla 3 : Francia concentra sus empresas familiares en el segmento ETI y grandes, mientras España presenta un tejido mayoritariamente micro. Ilustración del "missing middle". Fuentes : Andrieu et al. (2024) ; IEF (2025).

2.2 Capital humano: dinámica del empleo y estabilidad social

Es obvio que toda empresa necesita ser rentable para sobrevivir, pero en el caso de las empresas familiares, el verdadero motor no son las cifras, sino su capital humano. Lo que las distingue es que no se dejan llevar por la presión de los resultados trimestrales y financieros; su gestión de recursos humanos está directamente arraigada en su historia y valores fundacionales. He observado que tanto en Francia como en España está surgiendo una visión común, el objetivo no es simplemente tener empleados, sino colaboradores a largo plazo (esto es más rentable para la empresa que una alta rotación de personal) que adopten la cultura corporativa. Comprender este enfoque es, en mi opinión, el paso crucial antes de abordar la cuestión de la sucesión. El sucesor no recibe simplemente las llaves de una fábrica o una oficina; hereda un ecosistema vivo de relaciones, confianza y conocimientos intangibles que no se pueden aprender en la universidad.

En Francia, las empresas familiares se perciben no solo como unidades operativas, sino también como activos cuya preservación es primordial. Esta percepción se refleja directamente en la fidelización de los empleados. Si bien la rotación de personal es una constante en el mercado laboral, el compromiso dentro de estas organizaciones es significativamente mayor, con una tasa de rotación de tan solo el 4,5 % (empresas familiares), en comparación con el 15 % del resto del sector (Bpifrance Le Lab, 2023). La inversión en capital humano también es crucial, un 40 % superior a la media nacional (METI y KPMG, 2021). Esta mayor inversión en capital humano representa una ventaja estructural, la empresa transmite no solo activos tangibles, sino un equipo consolidado cuya experiencia acumulada tiene un valor estratégico real para el sucesor. Por otro lado, en España, las empresas familiares constituyen el principal motor socioeconómico del país. Las cifras confirman esta importancia. El modelo español se caracteriza por una cultura de relaciones estrechas y un estilo de gestión paternalista que, según los datos, genera resultados positivos en términos de cohesión, el 85 % de los empleados valora la implicación directa de la familia propietaria. Sin embargo, el análisis de los indicadores de rendimiento revela áreas de mejora. Según (S&P Global, 2025), la productividad por empleado en estas empresas sigue siendo un 10 % inferior a la de las grandes empresas no familiares. Estos datos ponen de manifiesto un importante reto estructural la necesidad de promover la profesionalización y la digitalización de procesos, a veces obstaculizados por un excesivo apego a las tradiciones operativas. El estudio de las dinámicas de empleo permite confirmar que la sostenibilidad de la empresa familiar no se explica solo por criterios financieros, sino que encuentra su base en la denominada Riqueza Socioemocional (SEW). La Riqueza Socioemocional (SEW) designa el conjunto de activos no financieros vinculados a la identidad familiar: el legado, los valores, el control del capital y los vínculos relacionales que la familia propietaria desea preservar más allá de la rentabilidad económica (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Se observa un contraste interesante entre ambos modelos mientras que en Francia la prioridad se centra en la formación técnica y la consolidación industrial de sus ETI, el modelo en España destaca por su capacidad para sostener un volumen masivo de empleo gracias a un fuerte arraigo local. No obstante, existe un punto de convergencia crítico la necesidad ineludible de profesionalizar la gestión de los Recursos Humanos.

El traspaso generacional se presenta, por tanto, como el gran punto de inflexión. Es el momento en el que la gestión "paternalista" tradicional debe evolucionar hacia estructuras más modernas sin comprometer la lealtad de las plantillas. En última instancia, la viabilidad de este modelo como motor económico dependerá de la habilidad del sucesor para navegar entre dos frentes el imperativo español de la digitalización de procesos y la exigencia francesa de rentabilizar equipos de alta cualificación.

2.3 Peso Económico de las empresas y cartografía sectorial

Antes de proyectarse sobre las dinámicas internas de las empresas familiares, hay que medir primero su peso real en las economías francesa y española. Los datos más frecuentes y fiables son para Francia los trabajos procedentes de (Andrieu, Toubal, & Villanueva, 2024) y para España son los informes del (Instituto de la Empresa Familiar, 2025) y esto nos confirma una cosa que es que las EF no están en un nicho sectorial, sino que son claramente una base organizacional que domina en los dos países para mantener una economía productiva a lo largo de los años.

Para Francia, cerca de 95 055 grupos de empresas han sido analizados y esto representa un valor añadido del 83% para una contribución al empleo nacional del 80% (Andrieu, Toubal, & Villanueva, 2024). En esta muestra los grupos familiares representan el 71% lo que representa un valor añadido total del 65% y contribuye al 69% del empleo en el territorio francés (Andrieu, Toubal, & Villanueva, 2024). Además, las empresas familiares están fuertemente representadas en el territorio con una fuerte contribución al empleo, pero también representan la gran mayoría del muestreo realizado en el estudio, esto se traduce por el hecho de que las EF representan el 67% de las ventas globales en Francia. Para España, la polivalencia de las empresas familiares es todavía más fuerte con el 94,4% de las empresas que son grupos familiares lo que representa 1,1 millones de empresas, ya que representan el 67 % del empleo del sector privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Tienen también un fuerte impacto en la economía y la vida del país ya que emplean a 10,2 millones de personas y generan el 57,2% del Valor añadido total o sea más de 560 mil millones de euros procedentes del privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

Las empresas cotizadas y no cotizadas nos dan un indicador del peso de las empresas familiares en la economía entre ambos países. La percepción pública de la empresa familiar suele estar ligada a grandes dinastías cotizadas como Arnault, Hermès u Ortega; sin embargo, estadísticamente, este perfil es marginal. Al observar el censo nacional en Francia, se constata que, de los 95.055 grupos analizados, apenas 277 han optado por el mercado bursátil, lo que representa solo el 0,4% del total (Andrieu, Toubal, & Villanueva, 2024). No obstante, esta reducida presencia numérica es inversamente proporcional a su impacto sistémico este pequeño núcleo de empresas cotizadas sostiene a 1,4 millones de empleados y genera casi una cuarta parte del valor añadido de todo el sector familiar. Esta realidad pone de manifiesto una dinámica que

también se observa en el mercado español, donde la envergadura de la organización suele ir de la mano de su presencia en bolsa. El hecho de que el 70% de los grandes grupos familiares en España aquellos con facturaciones superiores a los mil millones de euros, operen en los mercados públicos, demuestra que la cotización se entiende, ante todo, como un mecanismo estratégico de crecimiento y liquidez (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Lejos de suponer una pérdida de identidad, los datos confirman que la salida a bolsa no es incompatible con el mantenimiento del control familiar. Al contrario, se utiliza como una herramienta financiera que permite acceder a los mercados de capitales sin ceder la gobernanza, apoyándose en estructuras como acciones con derechos de voto reforzados o el uso de holdings familiares. Es fundamental subrayar que el núcleo de la economía productiva no se halla en los parques bursátiles, sino en la empresa familiar no cotizada. En Francia, este segmento es el responsable de generar el 71% del valor añadido y casi el 80% del empleo total dentro de las organizaciones familiares. Aunque la productividad por empleado (~62.000 €) es numéricamente inferior a la de las grandes cotizadas (~93.000 €) (Instituto de la Empresa Familiar, 2025), esta diferencia no debe interpretarse como una falta de eficiencia. Por el contrario, responde a la propia naturaleza de su actividad una fuerte concentración en sectores con alta densidad de mano de obra, como el comercio, la construcción o el agroalimentario, donde el valor generado se distribuye de manera más capilar en la sociedad (Morningstar / Euronext, s.d.).

En última instancia, mientras que el mercado de valores actúa como un mecanismo de consolidación para las grandes dinastías reflejado en el notable aumento de su presencia en el CAC 40, es el tejido de empresas no cotizadas el que asegura la estabilidad económica y la cohesión social en ambos países. Este segmento constituye la verdadera base sobre la que descansa el empleo nacional. La cartografía tipográfica analizada confirma una realidad que las definiciones técnicas, por sí solas, no alcanzan a captar bajo el concepto de «empresa familiar» coexisten realidades económicas radicalmente opuestas. Estas abarcan desde el pequeño comercio local en proceso de relevo generacional hasta grupos multinacionales con un control accionarial familiar mayoritario. Los datos revelan que la variable determinante para el éxito de estas organizaciones no reside únicamente en su tamaño, sino en su estadio de desarrollo y en el grado de formalización de su gobernanza.

2.4 Entorno institucional: papel de las asociaciones y marco jurídico

Las empresas familiares evolucionan en un entorno institucional y jurídico que pesa directamente sobre su capacidad para transmitirse y desarrollarse. Francia y España han tomado decisiones radicalmente distintas y estas elecciones tienen efectos muy concretos en la forma en que las familias toman sus decisiones.

En España, el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) federa a 150 grandes empresas a nivel nacional, con el respaldo de 18 asociaciones territoriales que constituyen el primer interlocutor de las empresas familiares en su día a día. Para dar una idea de lo que esto representa concretamente, solo la Asociación Gallega agrupa a 60 empresas, 55.000 empleados y más de 15.000 millones de euros de cifra de negocios (Asociación Gallega de la Empresa Familiar, 2026). Esta red descentralizada, profundamente enraizada en las comunidades autónomas, no es casualidad, refleja la cultura política española, fundada en la proximidad con el territorio. En Francia, la lógica es la opuesta, la Family Business Network (FBN) funciona con 1.300 miembros a nivel nacional y solo 7 delegaciones regionales, pero está automáticamente conectada a una red de 17.000 miembros en 65 países (Family Business Network, 2025). Esta diferencia de escala no es baladí. Traduce dos prioridades diferentes. En España, la lucha central sigue siendo la fiscalidad de la transmisión y de la sucesión en Francia, donde el Pacto Dutreil, aplicable de forma uniforme en todo el territorio francés, a diferencia del ISD español cuya gestión está cedida a las comunidades autónomas ofrece ya un marco fiscal ventajoso, las preocupaciones se desplazan hacia la gobernanza, el crecimiento y la internacionalización.

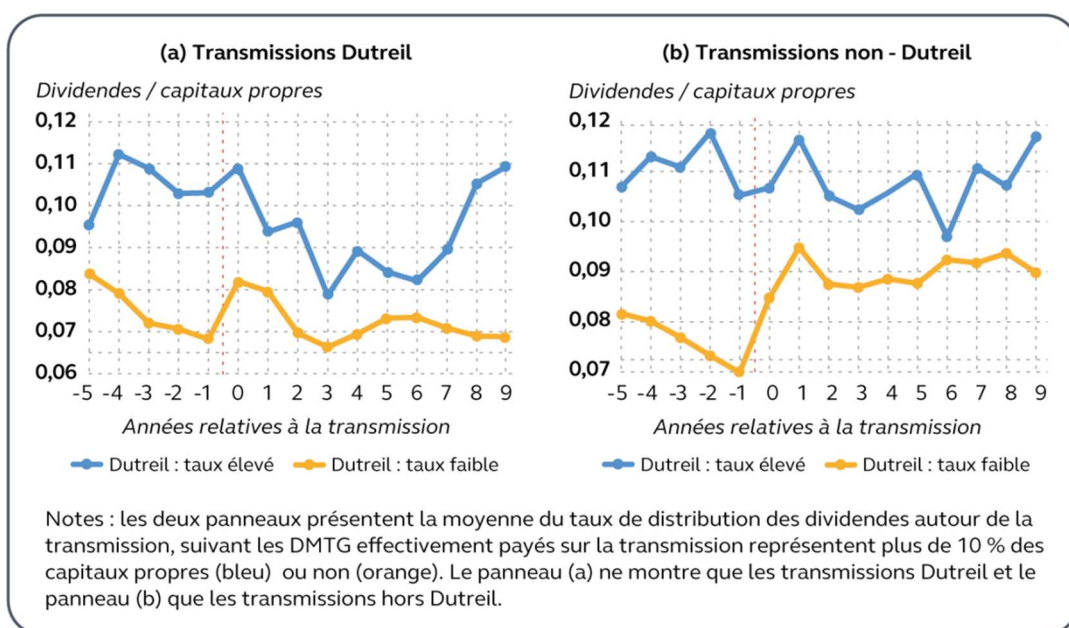
En el plano jurídico, esta divergencia se prolonga. España no dispone de ningún estatuto específico para las empresas familiares. Por tanto, cada empresa debe construir su propio marco de gobernanza apoyándose en herramientas de derecho común, la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), , que regula estrictamente la transmisión de participaciones, y el protocolo familiar, regido por el Real Decreto 171/2007. La Sociedad Anónima (SA) también puede adoptar la forma de empresa familiar, especialmente en los grandes grupos cotizados donde la familia conserva el control mediante acciones de voto reforzado o estructuras de holding. Este protocolo permite formalizar las reglas de acceso al capital, los mecanismos de resolución de conflictos y las modalidades de sucesión. Se articula con tres artículos clave de la Ley de Sociedades de Capital. El artículo 108.4, que autoriza a bloquear las transmisiones inter vivos durante cinco años. El artículo 200, que permite exigir mayorías reforzadas de hasta dos tercios para las decisiones estratégicas. El artículo 29, que reconoce los pactos entre socios. Los resultados hablan por sí solos, en las empresas dotadas de un protocolo, la tasa de conflictos familiares declarados cae del 60 % al 25 %, la tasa de transmisión exitosa a la segunda generación pasa del 30 % al 45 %, y la implementación de un consejo de familia salta del 12 % al 78 % (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). El problema es que menos del 30 % de las empresas familiares españolas han formalizado tal protocolo, lo que relativiza considerablemente el alcance real del dispositivo.

En el fondo, España apuesta por la autorregulación interna sofisticada sobre el papel, pero voluntaria, y por tanto adoptada de forma muy desigual. Francia, por su parte, ha optado por el incentivo fiscal externo, eficaz para facilitar la transmisión, pero impotente ante las tensiones de gobernanza, que siguen siendo la primera causa de fracaso de las sucesiones. Sin embargo, ambos países comparten el mismo desafío de fondo, lograr que estas herramientas no sigan siendo patrimonio exclusivo de las empresas mejor dotadas en recursos humanos y financieros, sino que resulten realmente accesibles para el conjunto del tejido empresarial familiar.

2.5 El entorno fiscal de la transmisión características de la empresa familiares.

La sucesión en una empresa familiar no es solo un trámite legal y un acto de transmisión de valores e identidad familiar es, ante todo, un duro golpe financiero. Tras el fallecimiento del propietario, el Estado valora la empresa y exige a los herederos el pago del impuesto de sucesiones sobre dicho valor, incluso cuando este es altamente ilíquido, es decir, inmovilizado en maquinaria, clientes, marcas o equipos que no pueden convertirse en efectivo de la noche a la mañana. Sin mecanismos de alivio fiscal, los herederos se enfrentan a tres opciones. Vender activos estratégicos para generar liquidez, distribuir dividendos de emergencia que agotan el capital de la empresa en el peor momento posible, o endeudarse para pagar los impuestos y heredar esa deuda. En los tres casos, el resultado es el mismo desde el punto de vista competitivo una empresa debilitada que llega a la siguiente generación con menor capacidad de inversión y flexibilidad financiera, y con un poder de negociación mermado frente a sus competidores (Cour de cassation, 2025).

Para Francia, el Pacto Dutreil actúa como un escudo financiero, absorbiendo el impacto fiscal del relevo generacional antes de que afecte al flujo de caja de la empresa. Su mecanismo es elegantemente sencillo al aplicar un crédito fiscal del 75 % al valor de las acciones transferidas, reduce drásticamente la base imponible utilizada para calcular el impuesto de sucesiones. En términos concretos, el tipo impositivo efectivo para una empresa con 20 millones de euros se reduce del 42 % al 4,2 % (comptes, Novembre 2025), lo que representa un ahorro de más de 7,5 millones de euros que, en lugar de salir de la empresa, se destinan a la inversión. Para comprender el impacto competitivo de esta diferencia, considérese lo siguiente, una empresa familiar que hereda sin el Pacto Dutreil debe destinar 8 millones de euros al pago del impuesto de sucesiones (Cour des Comptes, 2025). Para la siguiente generación, esta suma estará menos disponible para la contratación, la innovación, la inversión en maquinaria o la expansión internacional. Lógicamente, su competidor no familiar o el competidor familiar que utilizó el Pacto Dutreil se beneficiará de esta ventaja estructural.



Lecture : l'axe des ordonnées correspond à des pourcentages, de 6 % à 12 %

Tabla 4 : Tribunal de Cuentas / Instituto de Políticas Públicas (IPP), El Pacto Dutreil: un mecanismo tributario de rápido crecimiento que necesita una mejor focalización, noviembre de 2025.

Este efecto protector sobre el flujo de caja ha sido demostrado. El Tribunal de Cuentas observa que las empresas transferidas en virtud del Pacto Dutreil presentan tasas de reparto de dividendos de emergencia significativamente inferiores en el año de la transferencia, en comparación con las empresas transferidas sin este mecanismo (comptes, Novembre 2025). Esto confirma que el mecanismo cumple su función principal, evitar la descapitalización temporal que debilitaría a la empresa precisamente cuando más necesita estabilidad. Durante el periodo 2018-2024, las empresas transferidas en virtud de este régimen emplearon una media de 523.000 trabajadores anuales y generaron 45.000 millones de euros en valor añadido (Cour des Comptes, 2025), (Cour de cassation, 2025). Esta valoración económica justifica el coste del mecanismo como una inversión en la continuidad del tejido productivo nacional.

Sin embargo, el Pacto Dutreil también presenta una debilidad con consecuencias estratégicas directas su inestabilidad jurídica. El régimen se ha modificado prácticamente cada año desde su creación, y la reforma actual, prevista en la Ley de Finanzas de 2026, endurecería los requisitos de elegibilidad y reduciría el tipo impositivo sobre las transferencias superiores a 50 millones de euros. Esto genera incertidumbre, lo que se traduce en una conducta anticipatoria ineficaz (EY société d'Avocats, 2025). Cuando los líderes empresariales dudan de la sostenibilidad del esquema, aceleran artificialmente las transferencias, lo que explica en parte el aumento exponencial de los costos fiscales, que pasaron de aproximadamente 800 millones de euros a 5.500 millones de euros en 2024 (comptes, Novembre 2025), (Cour des Comptes, 2025). Un esquema fiscal que fomenta la especulación en lugar de la planificación no es un instrumento de política económica pertinente, y esto es precisamente lo que reclaman el MEDEF y el METI no la abolición del esquema Dutreil, sino su estabilización.

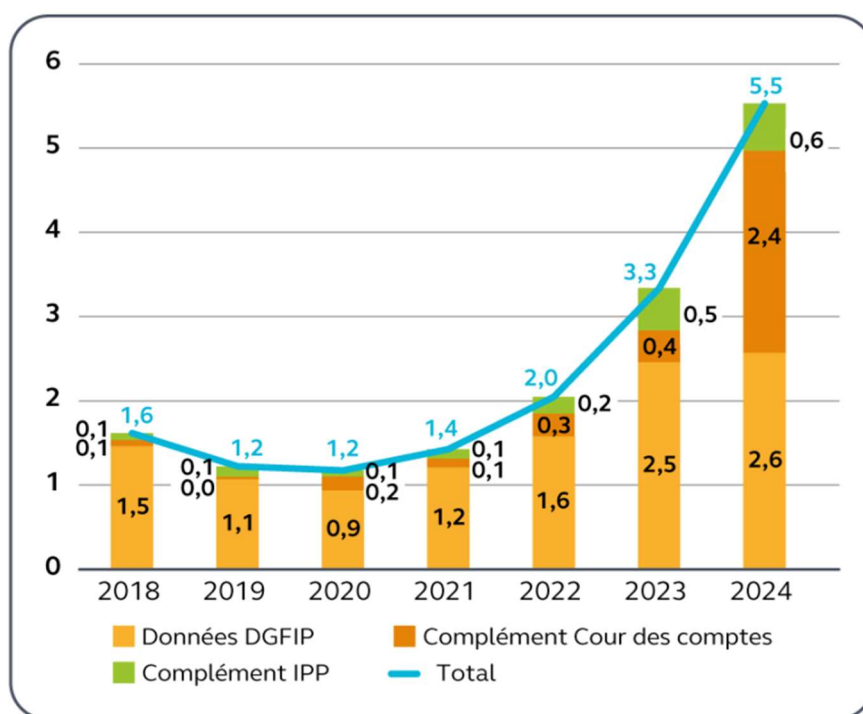


Tabla 5 : Evolución del coste fiscal del pacto Dutreil (2020-2024). Fuente: Cour des comptes, 2025

El sistema español, en términos de tipos impositivos efectivos, resulta más ventajoso que el francés, con una deducción nacional mínima del 95% sobre el valor de las acciones transferidas. Las comunidades autónomas con los regímenes más favorables, como Madrid, Andalucía, Castilla y León y el País Vasco elevan esta deducción al 99% (Instituto Nacional de Estadística, 2025). Esto supone una neutralidad fiscal casi total para la transmisión. Para una empresa familiar madrileña, la carga del impuesto de sucesiones es prácticamente inexistente, lo que permite reinvertir todo el capital en la empresa. Este detalle no es insignificante; representa una ventaja competitiva estructural frente a sus homólogos europeos, que soportan la carga fiscal de las transmisiones empresariales.

Sin embargo, la estructura descentralizada del impuesto español sobre sucesiones y donaciones (ISD) introduce una distorsión de la competencia interna sin parangón en Francia. Aunque el impuesto Dutreil se aplica de forma idéntica en Bretaña e Île-de-France, una empresa familiar catalana soporta una carga fiscal significativamente mayor que su competidora madrileña por la misma transmisión. El tipo impositivo efectivo en Cataluña puede ser entre diez y veinte veces superior al de Madrid para activos similares (Bankinter, 2025). Esta diferencia tiene un impacto considerable en las decisiones de localización, inversión y sucesión empresarial, alimentando un fenómeno de residencia fiscal estratégica en el que las familias de empresarios que pueden permitírselo trasladan su domicilio social a una comunidad autónoma más ventajosa antes de mudarse. Esto genera competencia fiscal entre regiones, beneficiando a aquellas que ofrecen ventajas fiscales significativas. Esto atrae domicilios sociales y genera migración de capitales, perjudicando a quienes no pueden o no desean participar en esta dinámica. Para las empresas familiares ubicadas en comunidades con ventajas fiscales menos favorables, esta asimetría se traduce en una desventaja competitiva tangible. Una entidad financiera catalana que no puede o

no quiere trasladar su sede destina parte de sus recursos a pagar los gastos de traslado, mientras que su competidor madrileño retiene parte de su capital productivo. Esto no es una injusticia abstracta; Se trata de una diferencia en la capacidad de inversión que se acumula de generación en generación y que, a largo plazo, puede determinar quién tiene los recursos necesarios para innovar, expandirse internacionalmente o superar una crisis.

Gravar las transmisiones empresariales no es neutral desde la perspectiva de la organización industrial de un país. Un Estado que no protege las transmisiones empresariales dentro de la misma familia no solo perjudica a las familias, sino que también impone un ciclo de destrucción y reconstrucción en su tejido productivo con cada generación; un ciclo que ningún competidor bien organizado impondría a sus empresas. Cuando un heredero de tercera generación de una empresa manufacturera tiene que vender el 40% de su maquinaria para pagar el impuesto de sucesiones, no solo la familia sale perjudicada, sino también la empresa; los empleados se ven penalizados y el tejido productivo local sufre. El impuesto Dutreil y el impuesto español sobre sucesiones y donaciones (ISD) existen porque los estados francés y español han adoptado esta lógica. Sin embargo, como cualquier instrumento de política pública, su eficacia depende de su diseño y estabilidad. Un sistema que cambia cada año no puede ser utilizado racionalmente por las empresas. Un sistema cuyo impacto depende de la región donde se ubica la sede de una empresa introduce distorsiones competitivas que el mercado no debería tener que absorber. El reto en los próximos años, en ambos países, no consiste en eliminar estos mecanismos, cuyo principio está plenamente justificado, sino en perfeccionarlos para que cumplan mejor su función. Esto incluye garantizar la transferencia íntegra del capital productivo familiar a la siguiente generación, sin fricciones que menoscaben la competitividad incluso antes de que el nuevo líder haya tomado su primera decisión estratégica.

Finalmente, estas diferencias reflejan la cultura política de cada país. Mientras que Francia favorece un enfoque nacional centralizado, España aplica su modelo de autonomía regional, ya presente en ámbitos como la educación y la política, también al impuesto de sucesiones. Esta divergencia cultural implica que, en España, el éxito de una herencia depende tanto de la planificación familiar como de la ubicación geográfica, un factor de gestión ausente en el modelo francés unitario.

3 Retos a los que se enfrentan las empresas familiares

En este sentido, los indicadores cuantitativos respaldan una premisa cualitativa fundamental, más allá de las cuotas de capital o la presencia en los consejos, la esencia de la empresa familiar reside en su dimensión inmaterial. A diferencia de los modelos de accionariado disperso orientados al rendimiento trimestral, estas entidades están impregnadas de una historia y unos valores compartidos. Esta carga emocional constituye una ventaja competitiva que se traduce en una resiliencia superior, una menor volatilidad del empleo y una visión estratégica a largo plazo. Sin embargo, representa también su riesgo estructural más crítico cuando el componente afectivo interfiere en las decisiones estratégicas, la racionalidad operativa puede verse comprometida. Es precisamente en esta intersección entre la identidad familiar y las exigencias de rendimiento donde se define el éxito o el fracaso de los procesos de sucesión, configurándose como el hilo conductor del análisis que se desarrolla en este trabajo.

A partir del análisis y la comprensión de las secciones anteriores, podemos llegar a una conclusión bastante llamativa: las empresas familiares constituyen un modelo organizativo dominante en las economías francesa y española. Su fortaleza estadística es innegable. El 77% de las empresas familiares analizadas hace diez años siguen en funcionamiento (IEF & Red de Cátedras, 2025), frente al 73% de las empresas no familiares. Sin embargo, esta fortaleza estadística no debe confundirse con invulnerabilidad estructural. Detrás de las cifras de prevalencia y supervivencia se esconde una realidad más compleja. La empresa familiar conlleva tensiones que ningún otro modelo organizativo experimenta con tanta frecuencia. Estas tensiones se derivan precisamente de lo que hace único al sistema de la empresa familiar: la superposición de tres lógicas. Familiar, patrimonial y comercial. Cuando están bien integradas, estas lógicas generan extraordinarias ventajas competitivas, pero cuando están desalineadas, producen fracasos aún más sonados. Solo el 15% de las empresas familiares alcanzan una tercera generación activa, tanto en Francia como en España (Solunion, 2025) (Bpifrance Le Lab, 2023)), y el 40% de las familias emprendedoras consideran la sucesión un tema crucial, cifra aplicable a ambos países según los informes sectoriales comparados (IEF & Red de Cátedras, 2025) (Bpifrance, 2025)). Estas cifras no describen un fallo del modelo, pero sí ilustran el coste de no haber sido capaz de gestionar sus contradicciones internas.

3.1 Gobernanza y diversidad: los retos del liderazgo femenino

El punto de partida resulta casi paradójico. Francia y España obtienen la máxima puntuación de 100/100 en el Índice de Mujeres, Empresas y Derecho del Banco Mundial (Banco Mundial, 2024). Esto representa una igualdad formal completa en términos de derechos laborales, acceso al capital y movilidad profesional. Sin embargo, precisamente porque la ley ya existe, la brecha entre esta igualdad legal y la realidad en los consejos de administración resulta aún más reveladora. Las mujeres tienen un 20 % menos de probabilidades de obtener financiación bancaria significativa (Banco Mundial, 2024); en las empresas familiares francesas, el segmento más estratégico de la estructura, solo el 18 % de los altos directivos son mujeres (METI y KPMG, 2021). En España, donde las mujeres ocupan el 30 % de los puestos en los consejos de administración de las empresas familiares, su representación como presidentas del consejo se reduce al 12 % (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Esta brecha no es legal; es estructural, cultural y se ve amplificada por la superposición de roles familiares y organizacionales fuera del modelo tradicional de los tres círculos.

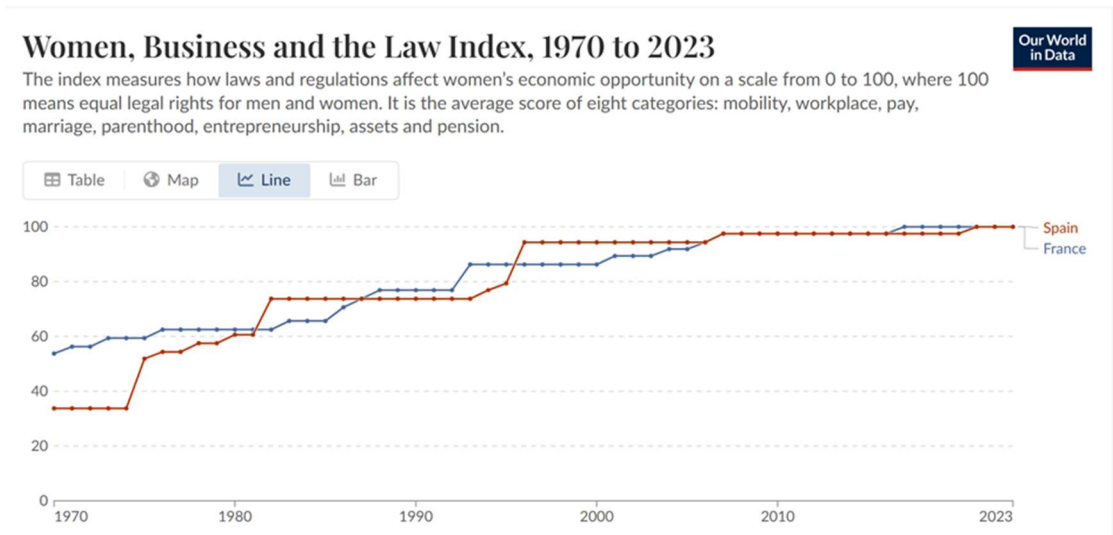


Tabla 6 : Evolución del índice Women, Business and the Law en España y Francia (1970-2023). Fuente: Our World in Data / Banco Mundial.

En Francia, el principal obstáculo no es ni la representación política ni el reconocimiento simbólico, sino el financiero. El 25 % de las empresas familiares ya están dirigidas por mujeres (BPIFrance, 2025), y en el sector servicios, cuatro de cada diez fundadores son mujeres (INSEE, 2024). Sin embargo, la dificultad para acceder al capital frena silenciosamente su crecimiento. Paradójicamente, la estructura patrimonial familiar funciona como un «refugio financiero». El capital del clan les permite sortear los sesgos bancarios que penalizan a las mujeres emprendedoras externas. Pero este refugio desaparece en las empresas familiares de segunda y tercera generación, donde el acceso a los mercados financieros exige una credibilidad de liderazgo que el sistema sigue otorgando de forma asimétrica. El relevo generacional actúa como acelerador la presencia de mujeres en puestos de liderazgo aumenta un 15 % entre la primera y

la tercera generación (METI y KPMG, 2021), lo que demuestra que la diversidad se construye desde dentro, generación tras generación.

España presenta un panorama diferente, pero igualmente revelador. España destaca por su firme compromiso con la institucionalización del rol de la mujer, un compromiso sin equivalente directo en Francia, más de un tercio de las entidades financieras ya han integrado normas de buen gobierno corporativo diseñadas específicamente para promover el liderazgo femenino (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). En el ámbito del emprendimiento, España se sitúa prácticamente a la par, incluso superando la media europea (GEM , 2023). Sin embargo, una estadística merece aclaración, las mujeres españolas dedican 2,5 veces más tiempo que los hombres a las tareas domésticas no remuneradas (GEM , 2023). Es esta carga social, y no la falta de habilidades, la que explica la persistente brecha entre la representación consultiva y el poder ejecutivo efectivo. El liderazgo de Marta Ortega en Inditex se ha convertido en el símbolo más elocuente de una resolución gradual de esta contradicción.

3.2 Invertir en innovación: un motor de competitividad diferenciada

Las empresas familiares rara vez se caracterizan por su innovación y suelen ser reacias al cambio; en la mayoría de los casos, se las considera tradicionales y aferradas a sus valores. Esto es un error, ya que, según un estudio de IE University by EY, de entre más de 2000 empresas familiares, estas presentan un aumento del 66 % en la innovación (IE University, EY Insights, 2022). Esto demuestra eficiencia no solo en volumen, sino también en valor, pues por cada millón de euros invertido, las empresas familiares logran un 23 % más de innovaciones de producto y un 16 % más de patentes en comparación con otros actores del mercado (IE University, EY Insights, 2022). El stock acumulado de I+D supera el 56 % a largo plazo. Esta lógica es coherente con el modelo cuando la familia conserva el legado y el control, transforma la innovación en una estrategia de supervivencia internacional, y no simplemente en una carrera por las patentes.

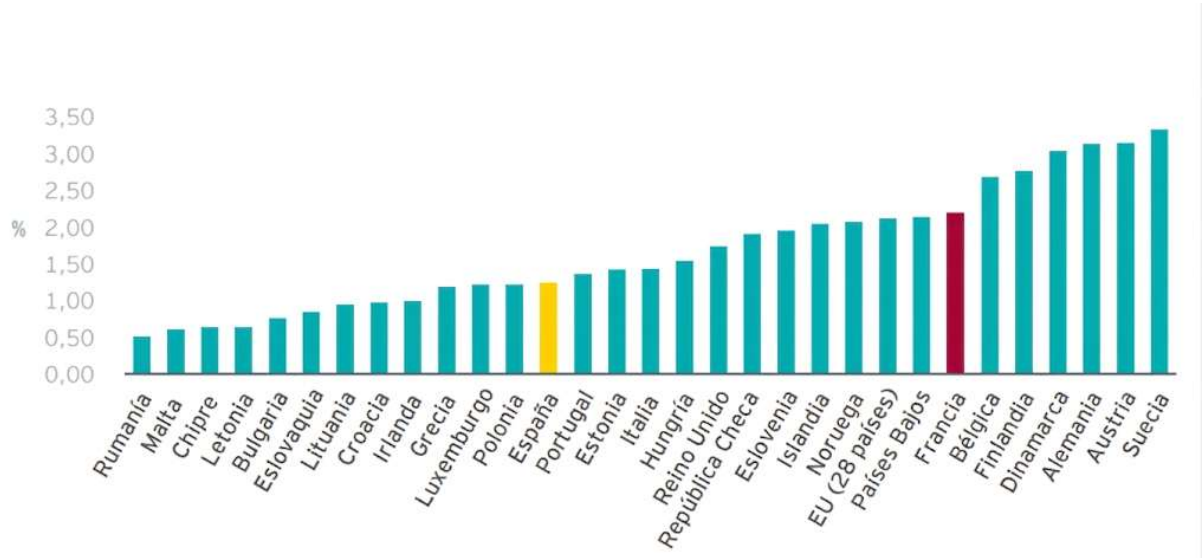


Tabla 7 : Gasto en I+D en porcentaje del PIB por país europeo. España (amarillo) y Francia (rojo). Fuente: Eurostat (2024), adaptado por el Instituto de la Empresa Familiar (2025).

Las nuevas generaciones refuerzan este enfoque. El 76 % de los directivos del sector y de la tercera generación sitúan la innovación entre sus prioridades absolutas, y el 80 % se declara dispuesto a adaptar su estilo de gestión (EAE Business School, 2018). Paradójicamente, el 87 % de estas mismas empresas prevé que la mayor parte de su facturación provendrá de los mismos productos y servicios durante los próximos cinco años (EAE Business School, 2018). La ambición de innovar está presente, pero sin romper con el modelo tradicional. El deseo de cambio se ve frenado por la inactividad de un modelo económico eficaz, al que, por otra parte, están muy apegados, especialmente en el ámbito familiar. El retorno de la innovación familiar permite conciliar la ambición de transformación y la reticencia al cambio.

En este contexto, la digitalización y la inteligencia artificial son claramente activos para el crecimiento en innovación de las EF. Según la encuesta del INE sobre innovación empresarial, el 27,3 % de las empresas españolas censadas llevarán a cabo actividades de innovación en 2024 (Instituto Nacional de Estadística, 2025). Esta cifra, aunque baja en términos porcentuales, representa un claro aumento con respecto a años anteriores. Para las empresas, la digitalización no es solo un medio para reforzar su identidad. Constituye un medio mucho más eficaz para desarrollarse y seguir creciendo en su ámbito de especialización. En perspectiva comparada, Francia concentra su esfuerzo innovador en sus ETI industriales, con una inversión en I+D por empleado significativamente superior a la media europea. España, en cambio, innova principalmente adaptando tecnologías existentes a sus procesos de servicio y comercio, más que desarrollando nuevos productos o modelos de negocio propios. Esta diferencia no responde a una falta de voluntad, sino a una cuestión estructural: sin un tejido sólido de empresas medianas, España carece de la masa crítica necesaria para transformar sus mejoras incrementales en ventajas competitivas duraderas en los mercados internacionales

3.3 Más allá de las fronteras nacionales

Para hacerse una idea del nivel de las empresas familiares ante el reto de la internacionalización, las cifras son llamativas en ambos países fronterizos. En Francia, el 72 % de las empresas familiares (EF) generan más de la mitad de su volumen de negocio en el territorio nacional (Andrieu, Toubal, & Villanueva, 2024). En España, apenas el 11 % de las EF tienen presencia internacional (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Estas dos economías, caracterizadas por poderosas estructuras familiares, están profundamente orientadas hacia el mercado interior. No se trata de una anomalía, sino de una consecuencia directa de la propia lógica de este modelo. La internacionalización implica una pérdida de control sobre la imagen, los procesos, la cultura empresarial y los socios locales. Esta pérdida entra en contradicción directa con el concepto de «riqueza socioemocional» (RSE) teorizado por (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007) (concepto definido en el punto 2.2 de este trabajo). Las familias de empresarios están dispuestas a sacrificar el rendimiento financiero para preservar el control y su identidad. La frontera nacional constituye el perímetro natural de esta preservación.

Sin embargo, las excepciones son reveladoras. Inditex, Ferrovial, Mango, LVMH, Michelin o Auchan demuestran que la internacionalización no destruye el modelo de la empresa familiar; al contrario, lo refuerza, siempre que se lleve a cabo en el momento adecuado y con una gobernanza adecuada. Por lo general, la tercera generación es la responsable, ya que el capital humano de la familia incorpora una dimensión internacional y la gestión de los retos relacionados con la internacionalización es mucho más profesional. En el caso de España, las cifras indican que las empresas que logran esta internacionalización registran un crecimiento más alentador que las que se mantienen a nivel nacional, un 7 % para las que se internacionalizan frente a un 3,5 % para las demás (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). La internacionalización es, por tanto, un multiplicador de resiliencia, y no un simple factor de escala. Existen mecanismos públicos, FIEM (700 millones de euros en 2025), ICO Internacional y COFIDES en España; Bpifrance Export en Francia. El problema no radica en la falta de herramientas, sino en la ausencia de una masa crítica de organizaciones que las pongan en marcha.

3.4 Resiliencia financiera: autofinanciación y prudencia

Las empresas familiares siguen una lógica financiera muy diferente a la de las empresas no familiares. Su profunda reticencia a perder el control del capital se traduce en dificultades para crecer o en el recurso a la autofinanciación, un menor nivel de endeudamiento y una distribución del capital más moderado. Todo ello constituye, con el paso del tiempo, una estabilidad financiera. Las empresas familiares se negocian con una prima media del 10 % respecto a las empresas no familiares, su rentabilidad sobre el capital propio (ROE) es un 19 % superior y su rentabilidad sobre los activos (ROA) un 6,5 % superior (EAE Business School, 2018). El mercado reconoce y recompensa esta prudencia. La crisis española de 2012-2015 es la prueba más convincente de ello. La tasa de cierre de las empresas familiares fue del 8,5 %, frente al 10,1 % de las empresas no familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

Sin embargo, esa misma prudencia tiene un coste que no debe pasarse por alto. En un contexto de rápido crecimiento y digitalización intensiva, esta estrategia de autofinanciación puede traducirse en una financiación insuficiente que, a largo plazo, puede mermar la competitividad en mercados que recurren a métodos de financiación más rápidos y que no son tan estrictos como las empresas familiares en lo que respecta a las participaciones en el capital. Este es uno de los retos más complejos para las empresas familiares, entre el crecimiento y el control de su capital, y se intensifica de generación en generación. La solución más extendida entre las empresas familiares más consolidadas consiste en una apertura controlada al capital externo. A través del capital riesgo familiar, una cotización parcial con acciones de doble voto, o mercados alternativos como BME Growth en España. En Francia, las ETI familiares han desarrollado estructuras de capital híbridas, cotización parcial con acciones de doble voto, capital-riesgo familiar que les permiten acceder a financiación externa sin ceder el control. España, con un tejido más atomizado, recurre en mayor medida al autofinanciamiento tradicional y a los mercados alternativos como BME Growth, aunque su adopción sigue siendo minoritaria. La prudencia financiera es un rasgo común, pero las herramientas para gestionarla difieren estructuralmente entre ambos países.

3.5 La sucesión como proceso multidimensional

Si existe un desafío que engloba y amplifica todos los anteriores, sin duda es el de la sucesión. No porque sea el más frecuente el 40% de las empresas familiares lo consideran un tema crucial, tanto en Francia como en España ((Bpifrance Le Lab, 2023), (IEF & Red de Cátedras, 2025)) sino porque concentra todas las vulnerabilidades del modelo de empresa familiar en un solo momento. Tensiones de gobernanza no resueltas, la capacidad de innovación del sucesor, los activos financieros acumulados o malgastados, la carga fiscal de la transferencia, la legitimidad interna del sucesor elegido. Todo se cristaliza en el momento de la transferencia de poder. El 85% de los fracasos en la sucesión se deben a factores humanos, como la falta de comunicación, la preparación insuficiente, la resistencia al cambio y las divergencias entre la visión familiar y la de la empresa, y no a razones económicas o legales (Tagiuri & Davis, 1996). Esta es la primera realidad que debe comprenderse para entender por qué la planificación técnica, si bien necesaria, nunca es suficiente.

Los datos sobre sucesiones familiares revelan la magnitud del problema, especialmente en el contexto francés. En Francia, solo el 17% de las sucesiones se producen dentro de la familia, frente al 65% en Alemania y más de dos tercios en Italia (Bpifrance, 2025). Esta cifra, sorprendente para una economía con una estructura familiar tan densa, no refleja una falta de voluntad para planificar la sucesión. Más bien, refleja la convergencia de tres factores un sistema tributario que, antes del impuesto Dutreil, hacía que la sucesión fuera financieramente inaccesible. Una generalizada falta de planificación anticipada, con menos del 35% de las empresas familiares francesas contando con un plan de sucesión formalizado (Bpifrance, 2025), y una preparación insuficiente del posible sucesor, que llega al momento de la transferencia sin la legitimidad organizativa ni las habilidades de gestión necesarias. España comparte este déficit de planificación, con menos del 30% de las empresas familiares contando con un plan formalizado (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Si bien la mayor densidad de estructuras familiares y una cultura de sucesión más arraigada mitigan parcialmente su impacto, la sucesión es, ante todo, un proceso que requiere mucho tiempo, y esto es precisamente lo que las empresas familiares tienden a subestimar. Las empresas familiares francesas necesitan, en promedio, una década de preparación efectiva (METI y KPMG, 2021), y el 65 % de las que transfirieron la propiedad con éxito iniciaron el proceso más de tres años antes del acto final (Bpifrance, 2025). Sin embargo, es evidente que las familias solo empiezan a pensar en la sucesión cuando el fundador tiene 70 años o más, cuando su salud comienza a deteriorarse o, peor aún, cuando ya han surgido conflictos.

La sucesión no es un acto aislado; es una serie de decisiones interdependientes que abarcan la elección del sucesor, sea o no de la familia, la estructura de la transferencia de capital, el papel del propietario saliente tras la transferencia, el trato a los accionistas familiares no involucrados en la gestión y la continuidad de la cultura corporativa. El protocolo familiar, cuando existe (menos del 35% en Francia, (Bpifrance, 2025) y menos del 30% en España. (IEF & Red de Cátedras, 2025)). Es el instrumento que organiza esta sucesión. Sin él, cada decisión se toma de forma aislada, bajo presión, con el riesgo constante de que los conflictos familiares prevalezcan

sobre la racionalidad estratégica. Es precisamente este escenario, una sucesión sin protocolo, sin preparación y con conflictos latentes, lo que explica por qué solo el 15 % de las empresas familiares alcanzan la tercera generación activa (Solunion, 2025). Dada la complejidad y la relevancia estratégica de la sucesión como proceso multidimensional, el capítulo siguiente se dedica íntegramente a analizar en profundidad los factores críticos individuales y colectivos que determinan el éxito o el fracaso de este proceso en el contexto franco-español.

4 El precio del tiempo, anticipar la sucesión: principales retos

La sucesión no fracasa en abstracto: fracasa en personas concretas, en familias que no han hablado a tiempo, en sucesores que llegan sin legitimidad y en empresas que no han construido los mecanismos para gestionar el relevo. Antes de analizar los procesos colectivos, es indispensable examinar los retos específicos de cada actor según el círculo del modelo de Tagiuri y Davis en el que se posiciona. Solo desde esta doble lectura, individual y colectiva, es posible comprender por qué el 85 % de los fracasos en la sucesión tienen un origen humano y organizacional, y no económico ni jurídico (Tagiuri & Davis, 1996).

4.1 La dimensión individual: los retos de cada actor en los tres círculos

El primer reto del miembro familiar es el de la identidad. En Francia como en España, la presión para perpetuar el legado familiar actúa antes de que se tome ninguna decisión formal. El descendiente que siente la carga del apellido no siempre distingue entre su vocación personal y la expectativa que recae sobre él. Esta confusión está en el origen de gran parte de los fracasos en la transmisión: un sucesor que acepta el cargo por obligación y no por convicción llegará al relevo sin la energía ni la legitimidad necesarias para liderar una organización en un entorno competitivo (BPIfrance, 2025).

El segundo reto es el de la separación entre identidad personal y rol empresarial. El dirigente saliente tiene, con frecuencia, dificultades para retirarse porque la empresa es, simbólicamente, su vida. Esta resistencia psicológica al abandono del poder documentada en más del 60 % de los casos de transmisión fallida en Francia (METI y KPMG, 2021). Genera situaciones de mando dual en las que el sucesor no puede ejercer su autoridad plenamente. En España, donde la cultura de gestión paternalista es más arraigada, este fenómeno es igualmente frecuente, aunque menos documentado institucionalmente.

El accionista que no participa en la gestión enfrenta un reto de liquidez. Al llegar el relevo, puede encontrarse ante la disyuntiva de conservar participaciones cuyo valor es teórico, la empresa no cotiza y el mercado secundario es estrecho o de vender a un precio que destruye el proyecto familiar. En España, donde el 91 % de las empresas familiares opera con menos de 50 empleados (Instituto de la Empresa Familiar, 2025), la fragmentación accionarial tras varias generaciones crea frecuentes situaciones de bloqueo: cuatro o cinco ramas familiares con intereses divergentes, sin protocolo que regule los mecanismos de salida. En Francia, la respuesta

institucional ha sido el desarrollo de vehículos de capital paciente holdings familiares, capital-riesgo familiar que permiten al accionista minoritario obtener liquidez sin fragmentar el control (Bpifrance Le Lab, 2023), pero estas soluciones requieren una anticipación de al menos cinco años. Este horizonte mínimo de cinco años no es arbitrario refleja el tiempo necesario para estructurar jurídicamente el vehículo de capital, negociar los términos entre ramas familiares, obtener las validaciones fiscales correspondientes y, sobre todo, generar la confianza entre los accionistas que solo puede construirse progresivamente.

El accionista enfrenta además un reto de gobernanza. En ausencia de un Consejo de Familia activo, recibe información filtrada por la rama gestora, lo que genera desconfianza y conflictos latentes. El 60 % de los conflictos en empresas familiares francesas y españolas tienen su origen en una percepción asimétrica de la información entre accionistas gestores y no gestores (IEF & Red de Cátedras, 2025). La transparencia es, por tanto, una condición de cohesión accionarial tanto como lo es de buen gobierno.

El sucesor debe integrarse simultáneamente en los tres círculos: es miembro de la familia, será propietario del capital y deberá ejercer la gestión. Esta triple posición es extraordinariamente compleja. Su reto no comienza el día en que firma los documentos de transferencia: comienza años antes, en el proceso de construcción de su legitimidad organizativa.

Un sucesor que llega directamente desde la universidad a un puesto de dirección familiar carece de la autoridad necesaria para liderar equipos no familiares y ser percibido como dirigente por derecho propio y no como heredero por apellido (Bpifrance, 2025). La experiencia externa al menos tres años en otra organización es una condición de legitimidad, no un ritual. En las transmisiones exitosas documentadas en ambos países, el sucesor había asumido previamente responsabilidades operacionales concretas dentro de la empresa una dirección funcional, una filial, un proyecto estratégico antes de acceder al máximo cargo. Cuando ningún miembro familiar reúne las condiciones requeridas, la llegada de un director general externo no debe percibirse como un fracaso: es una decisión de gobierno corporativo que permite preservar el control accionarial familiar mientras se profesionaliza la gestión.

4.2 La dimensión colectiva: los retos de la empresa como organización

Si la dimensión individual es el punto de partida, la dimensión colectiva es donde la transmisión se juega definitivamente. Una empresa puede tener un sucesor brillante, accionistas alineados y un dirigente saliente consciente de la necesidad del relevo, si los procesos colectivos de planificación, comunicación, gobernanza y posicionamiento estratégico no están en su lugar, la transmisión seguirá siendo vulnerable. Menos del 35 % de las empresas familiares francesas y menos del 30 % de las españolas cuentan con un plan de sucesión formalizado (Bpifrance, 2025), (Instituto de la Empresa Familiar, 2025), y únicamente el 15 % llegan a una tercera generación activa en ambos países (Solunion, 2025).

Las empresas que transfieren el poder con éxito comparten una característica determinante: han iniciado el proceso con un horizonte mínimo de cinco a diez años de antelación (METI y KPMG, 2021). Este horizonte responde a la necesidad de secuenciar correctamente las tres dimensiones de la anticipación humana, de gobernanza y fiscal sin que la urgencia obligue a comprometer ninguna de ellas. Una transmisión gestionada a contratiempo genera lo que el Tribunal de Cuentas francés denomina "descapitalización temporal": la empresa llega debilitada a la

siguiente generación precisamente cuando más necesita liquidez (Cour des Comptes, 2025). En España, este fenómeno se agrava por la dispersión regional del ISD: una empresa madrileña puede soportar cargas impositivas hasta veinte veces inferiores a las de una empresa catalana equivalente (Bankinter, 2025), lo que convierte la planificación fiscal anticipada en una ventaja competitiva real.

En la empresa familiar, el dinero y el poder son tabúes que las familias evitan abordar abiertamente, incluso cuando la transmisión se aproxima. Esta cultura del silencio es una de las causas más frecuentes de los conflictos post-transmisión: los herederos descubren la situación real del capital en el peor momento posible, cuando el dirigente ya no puede corregir el rumbo. El Consejo de Familia presente en el 78 % de las empresas con protocolo formalizado frente a solo el 12 % de las que no lo tienen (IEF & Red de Cátedras, 2025). Es el foro institucional donde estas conversaciones difíciles deben producirse con antelación. Francia y España coinciden en este déficit: la ausencia de espacios formales de diálogo familiar es transversal a ambos contextos, independientemente del marco fiscal o jurídico vigente.

El protocolo familiar es el instrumento colectivo central de la transmisión. Su valor no reside únicamente en el texto, sino en el proceso de negociación que lo produce: obliga a la familia a hablar de dinero, de poder y de sucesión antes de que la urgencia imponga sus propias condiciones. El impacto es directo: la tasa de conflictos declarados cae del 60 % al 25 % y la tasa de transmisión exitosa a la segunda generación sube del 30 % al 45 % en las empresas que lo adoptan (IEF & Red de Cátedras, 2025) pero su adopción sigue siendo minoritaria en ambos países. El coste de no tener un protocolo no es jurídico: es estratégico. La formalización de la gobernanza no se limita al protocolo: requiere la creación de órganos específicos que separen las decisiones familiares de las empresariales. En el ámbito familiar, el Consejo de Familia es el foro donde los miembros de la familia propietaria debaten sobre valores, visión y relación con la empresa, sin interferir en la gestión cotidiana. En el ámbito empresarial, el Consejo de Administración, idealmente integrado por consejeros independientes externos a la familia, garantiza que las decisiones estratégicas se tomen con criterios de rentabilidad y sostenibilidad, no de lealtad familiar. En Francia, el 54 % de las ETI familiares disponen de un Consejo de Administración activo frente al 31 % en España (IEF & Red de Cátedras, 2025), lo que ilustra una vez más la brecha de profesionalización entre ambos países. La coexistencia de estos dos órganos —Consejo de Familia y Consejo de Administración— es la arquitectura de gobernanza que distingue a las empresas familiares que perduran de las que se fragmentan en el relevo generacional.

La transmisión generacional no es solo un evento jurídico y fiscal: es un momento de redefinición estratégica. La nueva generación llega con una visión más internacionalizada, más digital y más atenta a las exigencias medioambientales. El 76 % de los directivos de tercera generación sitúan la innovación entre sus prioridades absolutas (EAE Business School, 2018), pero el 87 % prevé que la mayor parte de su facturación seguirá viniendo de los mismos productos durante los próximos cinco años. Esta inercia estratégica, si no se gestiona durante la transmisión, convierte el relevo en una simple continuación del pasado cuando el entorno exige ruptura.

En Francia, la transición de la dirección patriarcal a la gobernanza profesionalizada se traduce en la creación de Consejos de Administración con consejeros independientes y sistemas de delegación formalizados. Las ETI familiares que han realizado esta transición presentan una prima de valoración media del 10 % frente a sus equivalentes no familiares (EAE Business School, 2018). En España, donde el tejido es más atomizado, la profesionalización del liderazgo pasa con mayor frecuencia por la incorporación de un director general externo que preserve el control accionarial familiar mientras moderniza los procesos de gestión. En ambos casos, el objetivo es

el mismo: mantener la agilidad intrínseca del modelo familiar combinada con la escala y la estructura necesarias para competir en un entorno internacional cada vez más exigente.

Dada la complejidad y la relevancia estratégica de la sucesión como proceso multidimensional, el capítulo siguiente confronta este marco teórico con la realidad de ocho casos empresariales franco-españoles, con el fin de identificar los factores universales y divergentes del éxito o del fracaso en la transmisión generacional.

5 Estudio comparado de casos

Las cuatro partes anteriores han permitido construir un edificio teórico sólido: la empresa familiar como modelo organizativo específico, sus retos estructurales, y la sucesión como proceso multidimensional que concentra todas sus vulnerabilidades. Sin embargo, la teoría solo cobra pleno sentido cuando se confronta con la realidad empírica de empresas concretas, de familias reales que han tenido que elegir, negociar y transmitir bajo condiciones de presión, incertidumbre y emoción. Esta parte tiene precisamente ese objetivo: verificar si los factores identificados en los capítulos anteriores de gobernanza anticipada, protocolo familiar, planificación fiscal, legitimidad del sucesor, profesionalización de la dirección explican efectivamente las transiciones exitosas cuando se aplican a casos empresariales reales.

Para ello, se analizan dos pares de empresas familiares de referencia, organizados por sector y por binomio franco-español. El primer par corresponde al sector del lujo y la moda: Hermès (Francia) e Inditex (España). El segundo par se sitúa en el sector de la construcción e infraestructuras: Bouygues (Francia) y Acciona (España). En cada par, el objetivo no es únicamente describir las sucesiones realizadas, sino analizar los mecanismos que las hicieron posibles, identificar las convergencias y divergencias entre ambos modelos nacionales, y evaluar en qué medida el contexto institucional y fiscal de cada país ha condicionado las decisiones tomadas. Para los casos franceses, el análisis se apoya en la obra de Raphaëlle Bacqué y Vincent Schneider, *Successions: L'argent, le sang et les larmes* (Albin Michel, 2022), que ofrece un acceso privilegiado a la dimensión humana y familiar de estas transmisiones, raramente documentada en fuentes académicas convencionales.

Los datos del Instituto de la Empresa Familiar ilustran con precisión la excepcionalidad de los casos que se analizan a continuación: en un tejido empresarial donde apenas el 1,2% de las empresas familiares alcanza la tercera generación o más, Hermès, Acciona, Bouygues e Inditex representan no la norma, sino la excepción que la teoría debe explicar.

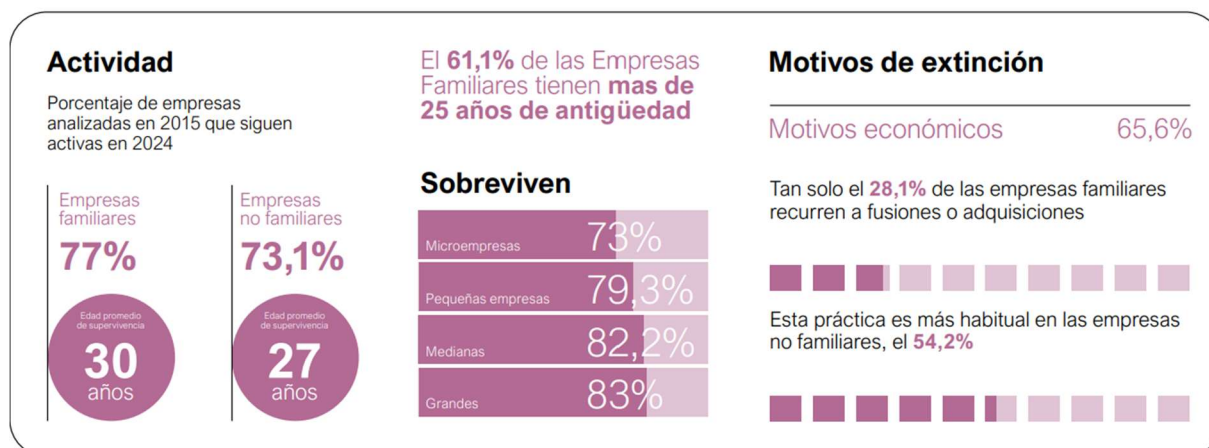


Tabla 8 : Supervivencia y longevidad de la empresa familiar en España. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar & KPMG (2025).

5.1 Caso de éxito.

5.1.1 Hermès: la transmisión como dogma dinástico.

Pocas sagas empresariales ilustran con tanta claridad la complejidad de la sucesión en una gran empresa familiar como la de Hermès International. Fundada en 1837 por Thierry Hermès como taller de arneses y guarnicionería en París, la empresa ha atravesado seis generaciones sin perder ni el control familiar ni la identidad artesanal que la define. En 2024, Hermès alcanzó un volumen de negocio de 15.200 millones de euros (Hermès Paris , 2024), con un resultado operativo superior al 42% (Hermès Paris , 2024), convirtiéndose en uno de los grupos de lujo más rentables del mundo. Más del 66% del capital permanece en manos de la familia Hermès a través de la sociedad holding H51, estructura jurídica central de la gobernanza dinástica del grupo.

El análisis de Bacqué y Schneider en *Successions* revela que la historia de Hermès no ha sido un largo río tranquilo. La amenaza más grave a la continuidad familiar llegó entre 2010 y 2013, cuando Bernard Arnault, al frente del grupo LVMH, acumuló silenciosamente casi un 23% del capital de Hermès a través de derivados financieros (Bacqué & Schneider, 2022), en una operación que los autores describen como una emboscada patrimonial sin precedentes en la historia del lujo europeo. La respuesta de la familia fue tan rápida como contundente: en menos de seis meses, 51 accionistas familiares pertenecientes a cinco generaciones distintas formalizaron el holding H51, bloqueando el 50,2% del capital en una estructura de participación cruzada con cláusulas de indivisibilidad. LVMH cedió y vendió su participación en 2014 (Bacqué & Schneider, 2022). Lo que pudo haber sido el fin de la independencia familiar de Hermès se convirtió, paradójicamente, en el momento fundador de su gobernanza moderna.

Este episodio es revelador de una dinámica que el marco teórico de este trabajo había anticipado: la verdadera fortaleza de una empresa familiar no reside en la calidad individual de sus sucesores, sino en la capacidad colectiva de la familia para actuar como bloque accionarial coordinado bajo presión. El holding H51 no fue creado en un contexto de planificación serena,

sino de amenaza existencial. Pero funcionó precisamente porque la cultura de cohesión dinástica estaba suficientemente interiorizada como para movilizar a 51 accionistas dispersos entre cinco generaciones en un tiempo récord. En términos del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), Hermès logró en ese momento alinear perfectamente las tres esferas familia, propiedad y gestión en torno a un objetivo único: preservar la independencia del grupo.

La sucesión en la dirección ejecutiva de Hermès es igualmente ilustrativa. Jean-Louis Dumas, figura icónica que presidió el grupo durante más de treinta años, fue sucedido en 2006 por Patrick Thomas, el primer no-familiar en ocupar la presidencia ejecutiva. Esta decisión, lejos de representar una ruptura dinástica, ilustra perfectamente la lógica de profesionalización controlada que caracteriza a las empresas familiares más sólidas: cuando ningún miembro familiar reúne las competencias necesarias en el momento adecuado, la llegada de un directivo externo no debilita el control familiar si está sustentada por una estructura accionarial cohesionada. Thomas fue sucedido en 2013 por Axel Dumas, sobrino de Jean-Louis, que representa hoy la sexta generación de la familia al frente del grupo. La experiencia de Axel Dumas fuera de Hermès en banca de inversión, antes de incorporarse a la empresa, responde exactamente al modelo de legitimidad externa que la literatura académica identifica como condición de autoridad para el sucesor (BPIfrance, 2025), (tal y como se ha analizado en la sección 4.1 de este trabajo).

Desde el punto de vista fiscal, la estructura del grupo ha permitido optimizar sistemáticamente los sucesivos relevos accionariales dentro de la familia. La combinación del Pacto Dutreil con su reducción del 75% de la base imponible (Code général des impôts, 2025) y las estructuras de holding familiar con cláusulas de conservación del capital ha permitido transmitir participaciones millonarias con una carga tributaria marginal respecto al valor real del activo. El modelo Hermès confirma así la tesis central expuesta en la sección 2.5 de este trabajo: el Pacto Dutreil no es simplemente un beneficio fiscal, es una herramienta de política económica que permite preservar la integridad del tejido productivo familiar de generación en generación.

En síntesis, el caso Hermès ilustra tres factores de éxito que se retroalimentan: una gobernanza anticipada y formalizada (H51), una profesionalización selectiva de la dirección sin pérdida del control accionarial, y un uso estratégico de los mecanismos fiscales de transmisión. El lujo no protege a una empresa de los riesgos de la sucesión; pero una sucesión bien gobernada puede convertirse, como en el caso de Hermès, en el elemento diferenciador que defiende el modelo frente a predadores externos. La solidez de esta respuesta no fue improvisada. Hermès disponía, desde antes de la irrupción de LVMH, de una arquitectura de gobernanza familiar y corporativa que hizo posible la construcción del H51 en tiempo récord. En el plano familiar, la sociedad Emile Hermès SARL actúa como asociado comanditado único con derecho de veto sobre todas las decisiones estratégicas del grupo, reservando la calidad de asociado exclusivamente a los descendientes directos del fundador. Este instrumento es el que garantizó la unidad familiar frente a la presión externa: sin él, la dispersión accionarial entre las distintas ramas de la familia habría hecho imposible coordinar una respuesta colectiva. En el plano corporativo, el Consejo de Supervisión de Hermès que representa a los comanditarios integra consejeros independientes que equilibran la influencia familiar con criterios de profesionalización. Esta doble arquitectura gobernanza familiar codificada jurídicamente y Consejo de Administración profesionalizado es exactamente el modelo de órganos duales descrito en la sección 4.2 de este trabajo, y constituye la condición estructural que permitió a Hermès convertir una amenaza existencial en el catalizador de su gobernanza moderna.

5.1.2 Inditex: la sucesión del fundador en una empresa global.

Si Hermès representa la transmisión multigeneracional de una saga centenaria, el caso Inditex encarna un reto radicalmente diferente: la sucesión del fundador vivo, en una empresa que pasó de ser un pequeño taller en Arteixo (A Coruña) a convertirse en el mayor grupo de distribución textil del mundo en menos de cuatro décadas. Amancio Ortega Gaona fundó Zara en 1975 y llevó Inditex a cotización en bolsa en 2001, en la que entonces fue la mayor OPV de la historia española. En 2024, el grupo generó ingresos superiores a 38.600 millones de euros y opera más de 5.700 tiendas en 96 países (Instituto de la Empresa Familiar, 2025), con una capitalización bursátil que sitúa a Amancio Ortega sistemáticamente entre las cinco mayores fortunas del mundo.

La sucesión en Inditex es un caso de estudio que desafía varias convenciones sobre las empresas familiares. La primera transición en la dirección ejecutiva se produjo en 2011, cuando Ortega cedió la presidencia a Pablo Isla, un directivo profesional externo a la familia, mientras mantenía el control accionarial a través de Pontegadea Inversiones holding familiar que conserva aproximadamente el 59% del capital del grupo (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Esta separación entre propiedad y gestión es, precisamente, el modelo que la literatura académica identifica como condición de sostenibilidad en las grandes empresas familiares cotizadas (Villalonga & Amit, 2006). El fundador cede el poder ejecutivo para preservar el control patrimonial a largo plazo.

La segunda transición, más personal y simbólicamente cargada, tuvo lugar en 2022, cuando Marta Ortega Pérez, hija de Amancio y única hija que ha mostrado interés en la empresa, fue designada presidenta no ejecutiva del consejo de administración. Esta decisión, analizada en detalle en la sección 3.1 de este trabajo en el contexto del liderazgo femenino, es significativa por varias razones. En primer lugar, Marta Ortega ha construido su legitimidad de forma gradual: incorporada al grupo en 2007 como empleada de base en una tienda de Zara en Londres, ocupó sucesivamente posiciones operativas antes de asumir responsabilidades estratégicas en el área de imagen y producto. Esta trayectoria reproduce el patrón de legitimación externa que el marco teórico identifica como condición de autoridad organizativa para el sucesor familiar (BPIfrance, 2025).

Desde la perspectiva de la gobernanza, la estructura de Inditex es un ejemplo de arquitectura dualista que permite conciliar la cotización bursátil con la preservación del control familiar. Un presidente familiar no ejecutivo garante de la identidad y los valores del grupo, y un consejero delegado profesional responsable de la gestión cotidiana y de los resultados operativos. Esta separación reduce el riesgo de mando dual que la literatura identifica como uno de los principales vectores de fracaso en las sucesiones (METI y KPMG, 2021). Al tiempo que preserva el anclaje familiar que distingue la visión estratégica a largo plazo de Inditex de la de sus competidores no familiares.

En términos fiscales, la sucesión en Inditex plantea una paradoja característica del modelo español. La empresa tiene su sede en Galicia, comunidad autónoma con un régimen del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD) que ofrece una deducción del 99% para las transmisiones de empresas familiares (Instituto Nacional de Estadística, 2025), lo que supone una neutralidad fiscal casi total en la transmisión del capital de Pontegadea a la siguiente generación. Esta ventaja geográfica contrasta con la situación que enfrentaría la misma empresa si estuviera domiciliada en Cataluña, donde el tipo efectivo podría ser entre diez y veinte veces superior (Bankinter, 2025). El éxito fiscal de la sucesión Inditex no es, por tanto, solo resultado de

la planificación familiar, también es consecuencia de una localización históricamente favorable que, en este caso, coincide con el origen geográfico del fundador.

En síntesis, el caso Inditex ilustra una forma de sucesión del fundador que combina la separación entre propiedad y gestión, la legitimación gradual del sucesor familiar, y el aprovechamiento del marco fiscal autonómico favorable. La transición de Amancio Ortega a Marta Ortega no ha representado una ruptura, sino una reconfiguración cuidadosamente planificada que preserva la identidad familiar del grupo mientras profesionaliza su dirección ejecutiva.

En la gestión de Inditex, hay un Consejo de Administración con diez miembros. La mayoría de ellos son consejeros independientes. Desde 2022, Marta Ortega es la presidenta de este consejo. Óscar García Maceiras es el CEO operativo y no tiene relación con la familia dueña de la empresa. Esto significa que hay una separación entre el control estratégico de la familia y la gestión diaria de Inditex.

En cuanto a la gestión familiar, Pontegadea es la sociedad patrimonial de Amancio Ortega. Esta sociedad es la accionista principal de Inditex, con aproximadamente el 59 por ciento del capital. Esto permite que la familia tenga una visión a largo plazo sin influir en las decisiones diarias de Inditex.

La separación entre la propiedad familiar y la gestión profesional es lo que ha permitido a Inditex ser ágil y adaptarse a los cambios. La empresa ha podido digitalizarse y expandirse internacionalmente sin depender de los tiempos y las dinámicas de la familia dueña de Inditex. Esto ha sido beneficioso para Inditex, ya que puede tomar decisiones de manera rápida y efectiva.

Análisis comparado: Hermès e Inditex.

La comparación entre ambos modelos permite identificar las convergencias estructurales que explican su éxito compartido, pero también las divergencias que revelan que no existe un único camino hacia la transmisión exitosa. Dicha comparación entre Hermès e Inditex revela tanto convergencias estructurales como divergencias significativas en la forma en que dos empresas familiares de referencia han gestionado su sucesión en contextos nacionales distintos.

La principal convergencia es la separación progresiva entre propiedad y gestión como condición de la sostenibilidad a escala global. Tanto el holding H51 de Hermès como Pontegadea Inversiones de Inditex funcionan como estructuras de cristalización del control familiar, que permiten a la empresa cotizar en mercados internacionales sin exponer la identidad del grupo a la lógica del accionariado disperso. En ambos casos, la cotización no ha significado la pérdida del control familiar, sino su formalización a través de vehículos jurídicos específicos. Esta lógica confirma lo analizado en la sección 2.3 de este trabajo: la salida a bolsa no es incompatible con el modelo familiar cuando está sustentada por una gobernanza accionarial sólida.

La divergencia más relevante es de naturaleza generacional y humana. Hermès ha afrontado una sucesión multigeneracional que ha implicado negociar la cohesión de más de cincuenta

accionistas pertenecientes a cinco generaciones distintas: el reto no era elegir un sucesor, sino mantener unida una constelación familiar cuya fragmentación habría destruido el control. Inditex, por su parte, ha afrontado la sucesión del fundador vivo, una transición emocionalmente diferente, menos fratricida pero igualmente delicada, en la que la sombra del fundador aún presente como accionista principal, puede limitar la autonomía real del sucesor. El riesgo de mando dual, identificado en la sección 4.1, es aquí estructural.

Desde el punto de vista del modelo de los tres círculos, ambas empresas han gestionado la superposición entre familia, propiedad y gestión de formas distintas, pero igualmente eficaces. Hermès ha optado por una fórmula en la que el sucesor pertenece al círculo familiar y asume gradualmente el círculo de la gestión, con un paso intermedio por un directivo externo que garantiza la continuidad sin ruptura. Inditex ha elegido una fórmula dualista en la que la familia ocupa el círculo de la propiedad y la presidencia simbólica, mientras la gestión cotidiana es confiada a un profesional externo. Ambas fórmulas son válidas; lo que las hace exitosas no es el modelo elegido, sino la coherencia y anticipación con la que ha sido implementado.

Finalmente, el contraste fiscal es notable. Francia ofrece un instrumento nacional uniforme, el Pacto Dutreil que ha permitido a la familia Hermès estructurar sus transmisiones accionariales con una carga tributaria predecible y favorable. España, con su arquitectura descentralizada del ISD, ofrece ventajas aún más generosas en determinadas comunidades autónomas, pero introduce una asimetría competitiva que convierte la localización geográfica en un factor de planificación fiscal tan importante como la propia estructura del holding. Inditex se beneficia de ambas ventajas como la generosidad del ISD gallego y la escala de un grupo cotizado que genera la liquidez necesaria para afrontar cualquier carga fiscal residual pero esta combinación no está disponible para la mayoría de las empresas familiares españolas.

5.1.3 Bouygues: la sucesión entre resistencia del fundador y profesionalización.

El grupo Bouygues es uno de los grandes conglomerados familiares franceses: fundado en 1952 por Francis Bouygues, el grupo está presente en la construcción, las telecomunicaciones (Bouygues Telecom), los medios de comunicación (TF1) y las energías. En 2024, el grupo generó ingresos de más de 53.000 millones de euros y emplea a más de 200.000 personas en todo el mundo (Groupe Bouygues, 2024). La familia Bouygues controla aproximadamente el 20% del capital a través de la sociedad SCDM (Groupe Bouygues, 2024), holding familiar presidido por Martin Bouygues, hijo del fundador, lo que representa una posición de accionista de referencia en un contexto de capital relativamente disperso.

La sucesión en Bouygues es analizada por Bacqué y Schneider en *Successions* como uno de los casos más reveladores de la tensión entre la voluntad del fundador de perpetuar su legado y la necesidad de la empresa de evolucionar hacia formas de gobernanza más profesionalizadas. Francis Bouygues, figura absolutamente dominante que había construido un imperio desde cero, transfirió el control a su hijo Martin en 1989, en una transmisión que los autores describen como marcada por la omnipresencia de la sombra del padre (Bacqué & Schneider, 2022), Martin no recibió simplemente una empresa, sino también el peso de una identidad empresarial tan ligada a la figura paterna que cualquier decisión de ruptura estratégica corría el riesgo de ser percibida como una traición simbólica al fundador.

Los datos del Barómetro de la Transmisión de las Empresas Familiares confirman que esta tensión no es una particularidad del caso Bouygues sino una constante estructural: el 54% de los transmisores temen legar una carga a sus sucesores, y el 40% de los receptores temen que su predecesor tenga dificultades para soltar las riendas (EY, Octubre 2025).

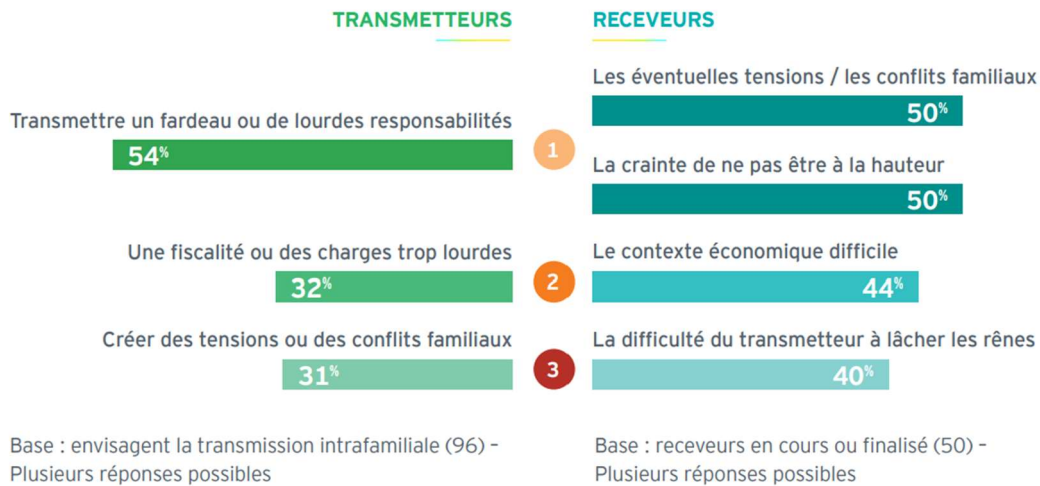


Tabla 9 : Principales craintes des transmetteurs et receveurs lors de la transmission. Source : EY, FBN France & For Talents (2025). Baromètre de la transmission des entreprises familiales. OpinionWay.

Esta tensión que la literatura académica denomina el síndrome del fundador es especialmente visible en los años posteriores a la transmisión. Martin Bouygues optó por una estrategia de continuidad y consolidación antes que de ruptura, lo que le permitió preservar la cohesión interna del grupo pero limitó durante varios años la velocidad de adaptación a un entorno competitivo en mutación acelerada, especialmente en el sector de las telecomunicaciones, donde la llegada de Free en 2012 transformó radicalmente el mercado francés (Autorité de la concurrence, 2023). La decisión de mantener Bouygues Telecom como activo estratégico frente a las tentativas de fusión con Orange o SFR en parte motivada por razones de identidad familiar tanto como por consideraciones de rentabilidad ilustra perfectamente cómo la Riqueza Socioemocional (SEW) puede primar sobre la maximización del valor accionarial (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

La transmisión de la siguiente generación representa un cambio de paradigma. En 2023, Martin Bouygues cedió la presidencia ejecutiva del grupo a Olivier Roussat (Groupe Bouygues, 2024), un directivo profesional no familiar, manteniendo él mismo la presidencia del consejo de administración. Esta evolución reproduce el modelo de separación entre propiedad y gestión ya observado en Hermès e Inditex: la familia preserva la orientación estratégica a largo plazo y la identidad del grupo, mientras la gestión cotidiana es confiada a un profesional con la escala y la agilidad necesarias para responder a entornos en rápida transformación.

Desde el punto de vista fiscal, las sucesivas transmisiones en Bouygues han sido estructuradas a través del holding SCDM con un uso sistemático del Pacto Dutreil, que ha permitido a la familia mantener su posición accionarial de referencia sin necesidad de descapitalizar el grupo para afrontar las cargas impositivas de la transmisión. La combinación de la reducción del 75% de la

base imponible y las cláusulas de conservación del capital durante cuatro años ha sido (Cour des Comptes, 2025), en el caso Bouygues, el instrumento que ha permitido preservar la continuidad de la familia como accionista estabilizador en un grupo de gran capitalización bursátil. Este uso ilustra perfectamente la función del Pacto Dutreil como mecanismo de política económica: no es la familia la principal beneficiaria, sino la empresa, que llega a cada nuevo ciclo generacional sin haber sido descapitalizada.

El caso Bouygues confirma así tres factores críticos de éxito identificados en el marco teórico: la anticipación de la transmisión con horizonte suficiente, la separación progresiva entre propiedad y gestión, y el uso estratégico del marco fiscal. Pero añade un elemento que ningún mecanismo formal puede sustituir: la capacidad del sucesor de gestionar el peso psicológico de la herencia del fundador sin quedar atrapado en ella. En el plano del gobierno corporativo, el Consejo de Administración de Bouygues cuenta con consejeros independientes. Estos representan más de un tercio de sus miembros. Esto garantiza una supervisión profesional del grupo. La presidencia ejecutiva la ocupa Olivier Roussat. Es un directivo externo a la familia y fue nombrado en 2021. Por otro lado, Martin Bouygues sigue estando en el Consejo. Representa los intereses de la familia. Esta separación entre el control accionarial de la familia y la gestión ejecutiva profesional es importante. Ilustra el modelo de gobernanza dual. Esto explica la estabilidad del grupo durante la transición generacional.

5.1.4 Acciona: la transmisión institucionalizada en el sector de infraestructuras.

Acciona es uno de los grupos empresariales familiares más relevantes de España en el sector de infraestructuras, energías renovables y servicios. Fundada en 1931 como empresa de construcción ferroviaria por la familia Entrecañales, el grupo ha atravesado cuatro generaciones manteniendo el control familiar sobre su accionariado. En 2024, Acciona generó ingresos de aproximadamente 23.000 millones de euros considerando sus participaciones en Acciona Energía y Nordex y opera en más de 40 países (Acciona et KPMG, 2024). La familia Entrecañales controla alrededor del 59% del capital a través de Zwischen der Reben, holding que articula la participación accionarial de las distintas ramas familiares.

La historia de la sucesión en Acciona es la de una empresa que ha aprendido a institucionalizar el relevo generacional. El paso de José María Entrecañales de Mora figura fundacional de la era moderna del grupo a su hijo Juan Manuel Entrecañales Franco en los años noventa, y posteriormente la transmisión a José Manuel Entrecañales Domecq (Acciona S.A., 2024), que preside hoy el grupo, representa una cadena de relevos en los que cada generación ha recibido no solo el capital, sino también una gobernanza progresivamente más formalizada y una empresa de mayor escala e internacionalización.

Lo que distingue el caso Acciona de muchas empresas familiares españolas es la anticipación con la que el grupo ha gestionado las herramientas de gobernanza. Acciona dispone de un protocolo familiar operativo, un consejo de administración con consejeros independientes que representan más del 50% de los miembros, y una clara separación entre el consejo de familia (Acciona S.A., 2024) donde se gestiona la relación entre las ramas familiares accionariales y el

consejo de administración, donde se toman las decisiones estratégicas del grupo. Esta arquitectura de doble cámara es exactamente la que la sección 4.2 de este trabajo identifica como la condición estructural que distingue a las empresas familiares que perduran de las que se fragmentan en el relevo generacional. En lo que respecta a la estructura ejecutiva concreta, José Manuel Entrecanales Domecq ejerce como presidente ejecutivo del grupo, siendo miembro de la familia propietaria. El cargo de CEO operativo recae en Joaquín Mollinedo Chocano, directivo externo a la familia, lo que ilustra el modelo de separación entre liderazgo estratégico familiar y gestión profesionalizada descrito en la sección 4.2 de este trabajo.

La apuesta estratégica de Acciona por las energías renovables iniciada en los años noventa, mucho antes de que la transición energética se convirtiera en imperativo político ilustra además la capacidad de visión a largo plazo que la estructura familiar permite cuando está bien gobernada. En un sector donde la mayoría de las empresas de construcción diversificaban hacia el ladrillo residencial durante el boom inmobiliario español de los años 2000, Acciona apostó por la energía eólica y solar, una decisión que le costó márgenes a corto plazo pero que le proporcionó una ventaja estructural cuando el sector de las renovables se convirtió en el eje central de la política energética europea. Esta orientación estratégica a largo plazo es coherente con el modelo de la Riqueza Socioemocional (SEW) (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). La familia Entrecanales estaba dispuesta a aceptar una menor rentabilidad a corto plazo para preservar la coherencia identitaria de un grupo que se definía históricamente como constructor de infraestructuras al servicio del interés general.

Desde el punto de vista fiscal, la situación de Acciona ilustra la asimetría del sistema español. El grupo tiene su sede social en Madrid, comunidad autónoma que ofrece una deducción del 99% en el ISD para las transmisiones de empresas familiares (Bankinter, 2025) (Comunidad de Madrid, 2026). Esta localización no es neutra: como señala la sección 2.5 de este trabajo, en España la carga fiscal de una transmisión puede ser hasta veinte veces mayor en función de la comunidad autónoma donde está domiciliada la empresa (Bankinter, 2025). La sede madrileña de Acciona representa, en este sentido, una ventaja competitiva estructural que ha facilitado las sucesivas transmisiones del capital familiar sin necesidad de recurrir a descapitalizaciones de emergencia.

El caso Acciona ilustra también un modelo de internacionalización gestionada que confirma el análisis de la sección 3.3: cuando la empresa familiar alcanza la tercera o cuarta generación, la internacionalización ya no es una amenaza para la identidad del grupo, sino una condición de su sostenibilidad. La presencia de Acciona en más de 40 países no ha diluido el control familiar; al contrario, ha permitido a la empresa diversificar sus riesgos operativos mientras mantiene la coherencia estratégica garantizada por la estabilidad accionarial de la familia Entrecanales.

La trayectoria de Acciona no es un caso aislado: los datos agregados del conjunto de empresas familiares españolas confirman que la propensión exportadora crece de forma consistente con la antigüedad generacional, pasando del 5,7% en las empresas de primera generación al 29,7% en las de tercera generación o más, lo que sitúa a Acciona en la categoría de empresas que han convertido la longevidad en ventaja competitiva internacional.

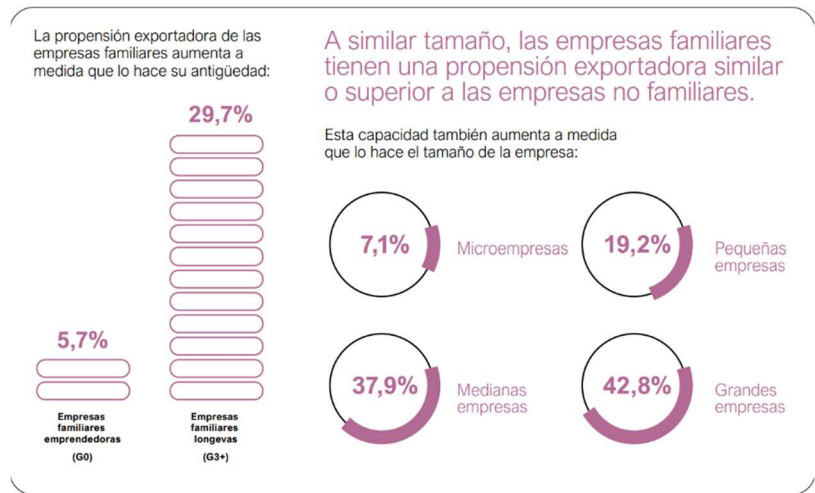


Tabla 10 : Propensión exportadora según antigüedad generacional. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar & KPMG (2025).

Análisis comparado: Bouygues y Acciona.

Si el par anterior ilustraba dos formas distintas de gestionar la sucesión en el lujo, Bouygues y Acciona demuestran que los mismos principios holding de cohesión, separación propiedad-gestión, marco fiscal anticipado se aplican igualmente en sectores de alta intensidad de capital y de ciclo largo. La comparación entre Bouygues y Acciona en el sector de la construcción e infraestructuras revela tanto paralelismos estructurales como diferencias que reflejan los respectivos entornos institucionales de Francia y España.

La primera convergencia es el uso del holding familiar como estructura central de preservación del control accionarial en empresas cotizadas. Tanto SCDM (Bouygues) como la estructura de la familia Entrecanales (Acciona) funcionan como mecanismos que permiten a la familia actuar como accionista de referencia estabilizador en un contexto de capital relativamente disperso (Groupe Bouygues, 2024) (Acciona et KPMG, 2024). En ambos casos, la cotización en bolsa no ha debilitado el control familiar, sino que ha sido gestionada de forma que la familia mantiene una participación suficiente para orientar las decisiones estratégicas a largo plazo. Esta lógica confirma el análisis de la sección 2.3. En los grandes grupos familiares cotizados, el control no se mide por la mayoría absoluta del capital, sino por la capacidad de constituir un accionariado de referencia estable y cohesionado.

La segunda convergencia es la orientación estratégica de largo plazo como ventaja competitiva diferencial. Tanto Bouygues que mantuvo Bouygues Telecom como activo estratégico contra la lógica financiera a corto plazo como Acciona que apostó por las renovables antes de que fueran rentables han tomado decisiones que priorizan la coherencia identitaria sobre la maximización del valor accionarial trimestral. Este comportamiento es coherente con el concepto de Riqueza

Socioemocional (SEW): la familia está dispuesta a aceptar un rendimiento financiero subóptimo a corto plazo para preservar el legado e la identidad del grupo (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

Las divergencias son igualmente significativas. La primera es de naturaleza generacional: Bouygues está en plena transición hacia la era post-fundador, con una dirección ejecutiva ya confiada a un profesional externo, mientras Acciona ha acumulado más generaciones de gestión familiar directa, lo que ha permitido una institucionalización más gradual y menos conflictiva de la gobernanza. La segunda divergencia es fiscal: el Pacto Dutreil francés ofrece a Bouygues un instrumento nacional estable y predecible para planificar sus transmisiones accionariales (Code général des impôts, 2025), mientras Acciona se beneficia de la generosidad del ISD madrileño, una ventaja aún mayor en términos nominales, pero que introduce la dependencia de una decisión política autonómica susceptible de modificarse.

La tercera divergencia, quizás la más reveladora, es la dimensión humana de la sucesión. El análisis de Bacqué y Schneider sobre Bouygues pone de manifiesto que la principal dificultad no fue jurídica ni fiscal, sino psicológica: gestionar la herencia del fundador sin quedar capturado por ella (Bacqué & Schneider, 2022). Esta dimensión, que la literatura académica identifica como el síndrome del fundador (Tagiuri & Davis, 1996), es inherente a todas las empresas familiares que deben afrontar la primera transmisión post-fundador. Acciona, con cuatro generaciones de transmisiones sucesivas, ha tenido tiempo de diluir progresivamente esta dimensión psicológica a través de la formalización institucional. La comparación entre ambas empresas sugiere que la institucionalización de la gobernanza no solo sirve para resolver conflictos accionariales, sino también para despejar la carga emocional que el fundador inevitablemente deposita en la empresa que ha construido.

5.2 Síntesis comparada y enseñanzas transversales.

El análisis de los cuatro casos Hermès, Inditex, Bouygues y Acciona permite extraer una serie de enseñanzas transversales que confirman y enriquecen el marco teórico desarrollado en las partes anteriores.

La primera enseñanza es que el éxito de la sucesión en las grandes empresas familiares no depende de un único factor, sino de la combinación y coherencia de tres dimensiones: la gobernanza anticipada y formalizada, la planificación fiscal estratégica, y la legitimidad individual del sucesor. Ninguna de las cuatro empresas analizadas ha prosperado únicamente gracias a un holding eficiente o a una estructura fiscal favorable: en todos los casos, el éxito ha requerido que los tres elementos estuvieran presentes simultáneamente y que fueran activados con suficiente antelación.

La segunda enseñanza es que la separación entre propiedad y gestión no es una renuncia a la identidad familiar: es, al contrario, la condición que permite preservarla a escala global. Los cuatro grupos analizados han adoptado, en distintos momentos de su historia, fórmulas de dirección profesionalizada que combinan un CEO externo con un presidente familiar (METI y KPMG, 2021). Esta arquitectura no es un signo de debilidad, sino de madurez en el diseño de las estructuras de gobierno familiar y empresarial.

La tercera enseñanza es de naturaleza comparada. Francia y España ofrecen entornos fiscales e institucionales distintos, pero igualmente favorables para las grandes empresas familiares que

disponen de los recursos para planificarlos. El Pacto Dutreil francés ofrece predictibilidad y uniformidad territorial, el ISD autonómico español ofrece ventajas aún más generosas en las comunidades con regímenes favorables, pero a costa de una asimetría interna que penaliza a las empresas situadas en territorios fiscalmente menos generosos (Bankinter, 2025) (Cour des Comptes, 2025). En ambos países, el marco fiscal favorece a quienes pueden planificarlo con antelación; la diferencia es que, en España, la localización geográfica añade un factor de contingencia que en Francia no existe.

La cuarta enseñanza, quizás la más importante, es que detrás de cada sucesión exitosa hay una historia humana que los instrumentos jurídicos y fiscales no pueden escribir. Lo que el libro de Bacqué y Schneider, *Successions: L'argent, le sang et les larmes*, (Bacqué & Schneider, 2022) aporta a este análisis es precisamente esa dimensión: los conflictos no resueltos entre el fundador y su sucesor en Bouygues, la movilización colectiva de 51 accionistas familiares en Hermès. la entrada de LVMH en el capital de Hermès no revestía formalmente el carácter de una OPA hostil LVMH nunca lanzó una oferta pública de adquisición, sino de una acumulación progresiva y opaca de participaciones a través de derivados financieros, sin declaración de umbral, que la familia Hermès percibió como una amenaza potencial de toma de control (Bacqué & Schneider, 2022). La construcción paciente de la legitimidad de Marta Ortega en Inditex. Ninguno de estos episodios estaba previsto en ningún protocolo familiar; todos ellos fueron determinantes para el resultado final. La sucesión no es solo un acto jurídico: es, ante todo, un acto de confianza entre generaciones. Y la confianza, como el legado, no se transmite por decreto. Sin embargo, comprender el éxito exige también comprender su contrario. Los dos pares de empresas que se analizan a continuación Lagardère y PRISA, Bolloré y Planeta no fracasaron por falta de recursos ni por ausencia de instrumentos jurídicos. Fracasaron porque ninguno de los tres factores identificados llegó a tiempo. Son, en este sentido, el espejo invertido de los casos anteriores.

5.3 Caso de Fracaso.

Si los cuatro casos anteriores ilustran la sucesión como proceso dominado y anticipado, los dos pares que se analizan a continuación muestran su cara opuesta: la sucesión como crisis, como campo de batalla dinástico, como detonador de destrucción de valor. Lagardère en Francia y PRISA en España comparten el mismo sector los medios de comunicación y la edición y el mismo diagnóstico de fondo. La ausencia de un sucesor legítimo y preparado, combinada con una estructura de gobernanza que no pudo resistir la presión de los acreedores externos. Bolloré en Francia y Planeta en España ofrecen una variante distinta, la sucesión intentada pero truncada, en la que el deseo del fundador de transmitir el control a la siguiente generación chocó con obstáculos judiciales en el caso Bolloré, accionariales en el caso Planeta que ningún protocolo familiar por sí solo podía neutralizar.

5.3.1 Lagardère: la sucesión como vacío de poder.

Pocas sagas empresariales ilustran con tanta elocuencia el coste del vacío de gobernanza como la de Lagardère. Fundado por Jean-Luc Lagardère a partir de los años sesenta, el grupo construyó un conglomerado de referencia europeo en medios (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1), edición (Hachette Livre, primer editor de lengua francesa del mundo) y distribución (Relay, Lagardère Travel Retail). A la muerte de Jean-Luc Lagardère en 2003, su hijo Arnaud, entonces de 42 años, heredó no solo el control del grupo sino también una estructura de gobernanza profundamente disfuncional: el poder estaba concentrado en la figura del padre hasta tal punto que ningún mecanismo de sucesión había sido formalizado. En términos del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), la empresa, la familia y la propiedad convergían en una sola persona, y esa persona había desaparecido.

El análisis de Bacqué y Schneider en *Successions: L'argent, le sang et les larmes* (Bacqué & Schneider, 2022), describe la sucesión de Arnaud Lagardère como la historia de un hombre que hereda un trono sin haber sido preparado para llevarlo. Arnaud no tenía formación directiva formal, no había ocupado posiciones operativas de responsabilidad dentro del grupo antes de acceder a la presidencia, y su relación con el mundo de los medios era más la de un aficionado apasionado que la de un estratega. Esta ausencia de legitimidad organizativa el factor que la literatura académica identifica como condición sine qua non de una sucesión exitosa (BPIfrance, 2025) lo hizo vulnerable desde el primer día frente a los grandes accionistas institucionales del grupo.

La estructura jurídica de Lagardère agravó el problema. El grupo estaba organizado como société en commandite par actions (SCA), una forma societaria que otorga al comandité en este caso Arnaud Lagardère poderes casi soberanos sobre la gestión, con independencia de su participación en el capital. Esta estructura, concebida originalmente para proteger el control familiar frente a los mercados financieros, funcionó en sentido inverso: blindó a un dirigente sin legitimidad frente a la presión de los accionistas que exigían reformas (Bacqué & Schneider, 2022). Durante casi veinte años, el grupo acumuló deudas, vendió activos estratégicos entre ellos Lagardère Sports y sus participaciones en EADS e incurrió en pérdidas recurrentes mientras el dirigente se mantenía en el poder gracias al escudo jurídico de la SCA.

El desenlace llegó en 2021, cuando el fondo activista Amber Capital, con el apoyo de Vivendi, acumuló suficiente capital para forzar la transformación del grupo en société anonyme, suprimiendo la protección de la SCA. Arnaud Lagardère firmó entonces un acuerdo con Vivendi que le aseguraba el control operativo a cambio de ceder el control accionarial. En 2023, Vivendi completó la adquisición del 100% de Lagardère (Bacqué & Schneider, 2022), poniendo fin a seis décadas de independencia familiar. El grupo que Jean-Luc Lagardère había construido desde cero pasó a manos ajenas no por falta de recursos fiscales ni por un litigio entre hermanos, sino por la ausencia total de una planificación de la sucesión: ningún holding de cohesión, ningún sucesor preparado, ningún consejo de administración capaz de actuar como contrapeso. El Pacto Dutreil no pudo ayudar porque nunca fue activado; el protocolo familiar no existía; la legitimidad del sucesor no había sido construida. Los instrumentos estaban disponibles; la voluntad de utilizarlos nunca estuvo presente.

5.3.2 PRISA: la sucesión bajo el peso de la deuda.

El grupo PRISA, propietario de *El País*, la Cadena SER, el canal Cuatro y el grupo educativo Santillana es el caso español que más directamente refleja las consecuencias de una sucesión gestionada sin planificación fiscal ni estructural, en un contexto de crisis financiera severa. Fundado por Jesús de Polanco a partir de los años setenta, PRISA construyó el mayor grupo de comunicación en lengua española del mundo. A la muerte de Polanco en 2007, su hijo Ignacio heredó la presidencia en un momento absolutamente inoportuno: el grupo había acumulado una deuda superior a los 5.000 millones de euros como consecuencia de la adquisición de Sogecable y de la apuesta por la televisión de pago, y la crisis de 2008 hundió sus fuentes de ingresos publicitarios justo cuando necesitaba generar caja para refinanciar esa deuda (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

La sucesión en PRISA ilustra con crudeza el escenario que la sección 2.5 de este trabajo identifica como el más destructivo para una empresa familiar: el heredero llega a la dirección en el peor momento posible, sin la liquidez necesaria para afrontar las obligaciones financieras heredadas, y sin el tiempo ni la legitimidad necesarios para imponer una transformación estratégica profunda. Ignacio Polanco no era un directivo inexperto había trabajado en el grupo durante años, pero la magnitud de la deuda superaba cualquier capacidad de maniobra individual. La familia se vio obligada a aceptar la entrada de inversores externos: Liberty Acquisition Holdings primero, y posteriormente el fondo Amber Capital, que fue acumulando posición accionarial hasta convertirse en accionista de referencia (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

La estructura accionarial de PRISA, fragmentada entre múltiples ramas familiares de los Polanco y los De la Rosa, careció de los mecanismos de cohesión que habrían permitido presentar un frente unido frente a la presión de los acreedores. Aquí reside la diferencia fundamental con el caso Hermès: cuando LVMH amenazó el control de la familia, 51 accionistas se movilaron en semanas gracias a una cultura de cohesión dinástica interiorizada durante décadas. En PRISA, la fragmentación accionarial y la ausencia de un protocolo familiar operativo impidieron cualquier respuesta colectiva eficaz. Cada rama familiar negoció individualmente con los acreedores, debilitando progresivamente la posición de la familia como conjunto (Tagiuri & Davis, 1996).

Desde el punto de vista fiscal, la transmisión de las participaciones de Jesús de Polanco a sus herederos se produjo sin que las herramientas de planificación disponibles hubieran sido activadas con suficiente antelación. El caso PRISA es el contraejemplo perfecto de las conclusiones de la sección 2.5. Sin planificación fiscal anticipada, la transmisión no es solo un acto jurídico; es un golpe financiero que puede determinar la supervivencia del proyecto familiar (Bankinter, 2025). En 2024, la familia Polanco controla menos del 20% del capital, los activos estratégicos han sido desinvertidos progresivamente Santillana, el 56% de Canal+ y el grupo opera bajo la tutela de una estructura accionarial dominada por fondos internacionales. El legado de Jesús de Polanco ha sido irremediabilmente diluido.

Análisis comparado: Lagardère y PRISA.

La confrontación entre ambos casos permite extraer una diagnosis común que trasciende las diferencias sectoriales y nacionales: en Lagardère y en PRISA, el fracaso no tuvo un origen económico ni fiscal, sino humano y organizativo. Los recursos del grupo eran suficientes para afrontar la transmisión; lo que faltó fue la arquitectura de gobernanza que habría permitido gestionarla.

La primera convergencia es la ausencia de legitimidad construida del sucesor. Ni Arnaud Lagardère ni Ignacio Polanco llegaron al máximo cargo habiendo recorrido el trayecto de legitimación que la literatura académica identifica como condición de autoridad: experiencia externa, posiciones operativas de responsabilidad creciente, validación por los equipos directivos no familiares (BPIfrance, 2025). Esta ausencia los hizo vulnerables frente a los accionistas activistas que encontraron en su falta de legitimidad el argumento para cuestionar su posición. La segunda convergencia es la fragmentación accionarial sin mecanismo de cohesión. En ambos casos, la muerte del fundador reveló una estructura de propiedad que nunca había sido formalizada para resistir la presión exterior. La SCA de Lagardère protegía al dirigente pero no a la familia; el accionariado disperso de los Polanco no disponía de ningún holding que cristalizara el bloque familiar. En ausencia de estos instrumentos, la presión de los fondos activistas fue suficiente para dismantlar el control familiar en pocos años (Tagiuri & Davis, 1996)

Existe además una coincidencia que va más allá de lo estructural y que refuerza el paralelismo entre ambos casos. El fondo activista Amber Capital actuó como accionista desestabilizador en los dos grupos de forma prácticamente simultánea. En Lagardère, Amber Capital lideró la campaña accionarial que forzó la transformación de la SCA en société anonyme entre 2021 y 2023, allanando el camino a la absorción por Vivendi (Bacqué & Schneider, 2022). En PRISA, el mismo fondo fue acumulando posición accionarial de forma progresiva hasta convertirse en uno de los principales accionistas del grupo, acelerando la dilución del control familiar. Esta coincidencia no es anecdótica: revela que los fondos activistas especializados en empresas familiares en dificultad identifican sistemáticamente los mismos puntos de vulnerabilidad sucesor sin legitimidad, accionariado fragmentado, ausencia de protocolo y los explotan con independencia del país o del sector. Lagardère y PRISA no fueron víctimas de circunstancias distintas. Fueron víctimas del mismo diagnóstico de fragilidad gubernativa, detectado y explotado por el mismo actor financiero.

La divergencia más relevante es de naturaleza fiscal e institucional. Francia ofrecía a Lagardère el Pacto Dutreil como escudo potencial (Code général des impôts, 2025). España ofrecía a PRISA las deducciones autonómicas del ISD (Bankinter, 2025). Pero en ninguno de los dos casos estos instrumentos fueron activados, porque la planificación de la sucesión nunca tuvo lugar. Esta constatación confirma la tesis central de este trabajo: los mecanismos fiscales de protección de la transmisión solo son eficaces si existe la voluntad y la anticipación necesarias para ponerlos en marcha. Un Pacto Dutreil no activado no protege a nadie. Una deducción del ISD autonómico no aprovechada no genera ninguna ventaja competitiva.

5.3.3 Bolloré: la sucesión interrumpida por la justicia.

El grupo Bolloré es uno de los conglomerados familiares más complejos de Francia: presente en la logística africana, los medios de comunicación (CNews, C8, Europe 1 a través de Vivendi), la edición (Hachette tras la absorción de Lagardère) y los transportes, el grupo generó ingresos superiores a 24.000 millones de euros en 2023 (Groupe Bolloré, 2025). Vincent Bolloré, su fundador y principal accionista a través del holding Financière de l'Odét, había construido su imperio sobre una lógica de expansión por participaciones cruzadas y adquisiciones estratégicas que lo convirtieron en el empresario francés más influyente de su generación. La familia Bolloré controla alrededor del 65% del capital del holding a través de una estructura accionarial que Bacqué y Schneider describen como un laberinto de sub-holdings diseñado para hacer prácticamente imposible cualquier OPA hostil (Bacqué & Schneider, 2022).

La sucesión en Bolloré era, sobre el papel, la más anticipada de los cuatro casos analizados: Vincent Bolloré había comenzado a integrar a sus hijos Cyrille, Yannick y Marie en las estructuras de gobernanza del grupo desde los años 2010, con roles operativos claramente definidos. Cyrille se ocupaba del negocio logístico en África, corazón histórico del grupo; Yannick presidía el consejo de supervisión de Vivendi. La transmisión parecía estar en marcha de forma ordenada y multigeneracional (Bacqué & Schneider, 2022).

El desenlace fue radicalmente distinto. En 2021, Vincent Bolloré fue puesto en examen judicial en el marco de una investigación sobre presuntas prácticas de corrupción en África contratos publicitarios en Guinea y Togo a cambio de concesiones portuarias. Esta puesta en examen no implicó condena, pero tuvo un efecto devastador sobre la estrategia de sucesión. Vincent Bolloré cedió sus mandatos operativos de forma acelerada, mucho antes del calendario previsto, para proteger a sus hijos de cualquier contaminación judicial (Bacqué & Schneider, 2022). Cyrille Bolloré se convirtió en CEO de Bolloré SE en 2022, pero en un contexto de transición forzada que no había sido preparada con la anticipación ni la profundidad necesarias.

El caso Bolloré ilustra un factor de riesgo que el marco teórico de este trabajo no había identificado explícitamente pero que las situaciones reales imponen: la sucesión puede ser precipitada por factores exógenos judiciales, regulatorios, políticos que ningún protocolo familiar puede anticipar ni neutralizar. En este contexto, la calidad de la gobernanza previa se convierte en un factor de amortiguación: una empresa con estructuras robustas y un sucesor suficientemente legitimado puede absorber una transmisión acelerada sin desestabilizarse. Bolloré se encontraba a medio camino. La estructura accionarial era sólida, pero la legitimidad operativa de Cyrille no estaba completamente consolidada en el momento en que tuvo que asumir el máximo cargo (Cour des Comptes, 2025).

Desde el punto de vista fiscal, la estructura del grupo es un modelo de optimización de la transmisión patrimonial: la cadena de sub-holdings Financière de l'Odét, Compagnie de l'Odét, Bolloré SE permite diluir el valor fiscal de cada nivel de participación y acumular las reducciones del Pacto Dutreil en múltiples transferencias sucesivas (Cour des Comptes, 2025). Esta arquitectura ha permitido a la familia preservar el control del conglomerado sin descapitalización entre generaciones. Pero la crisis judicial de 2021 demostró que incluso la planificación fiscal más sofisticada no puede compensar la ausencia de una transmisión operativa plenamente consolidada.

5.3.4 Planeta: la sucesión bloqueada por la dispersión accionarial.

El grupo Planeta es el mayor grupo editorial y de comunicación de capital español: propietario de editoriales de referencia (Planeta, Destino, Espasa), canales de televisión (La Sexta a través de Atresmedia), prensa (*La Razón*) y formación (ISDI, EAE Business School), el grupo generó ingresos estimados de más de 2.500 millones de euros en 2023 (Instituto de la Empresa Familiar, 2025). Fundado por José Manuel Lara Hernández en 1949 en Barcelona, el grupo pasó a su hijo José Manuel Lara Bosch a partir de los años noventa, quien imprimió al grupo un dinamismo expansivo excepcional. La muerte de Lara Bosch en 2015 desencadenó una crisis de sucesión que aún no ha encontrado resolución definitiva.

El problema central en Planeta es la fragmentación del capital entre múltiples ramas familiares cuyos intereses han divergido progresivamente desde la desaparición del líder carismático. A diferencia de Hermès, donde la amenaza exterior actuó como catalizador de la cohesión familiar, en Planeta la ausencia de amenaza exterior ha permitido que las divergencias internas se instalen con comodidad. El consejo de administración está dominado por representantes de diferentes ramas de la familia Lara, sin que ninguna de ellas tenga capacidad de imponer una visión estratégica unitaria. El resultado es un gobierno por consenso que, en la práctica, tiende a la inercia: las grandes decisiones transformadoras alianzas estratégicas, adquisiciones internacionales, digitalización profunda del modelo editorial quedan bloqueadas por la necesidad de obtener la aprobación de ramas familiares con intereses divergentes (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

Planeta ilustra con precisión el escenario descrito en la sección 4.1 de este trabajo. El accionista no gestor que, en ausencia de un Consejo de Familia activo, recibe información filtrada por la rama gestora y genera desconfianza y conflictos latentes. Las ramas familiares que no participan en la gestión cotidiana tienen intereses financieros que no siempre coinciden con los intereses estratégicos de las ramas que sí lo hacen: las primeras privilegian la distribución de dividendos y la liquidez; las segundas prefieren la reinversión y el crecimiento. Sin un protocolo familiar operativo que regule los mecanismos de resolución de estas tensiones, el grupo avanza a velocidad reducida en un sector que exige transformaciones estructurales de alta velocidad (Tagiuri & Davis, 1996).

Desde el punto de vista fiscal, Planeta está domiciliada en Cataluña, comunidad autónoma con uno de los regímenes del ISD más gravosos de España. Como señala la sección 2.5, el tipo efectivo en Cataluña puede ser entre diez y veinte veces superior al de Madrid para transmisiones equivalentes (Agencia Tributaria de Cataluña, s.d.) (Bankinter, 2025). Esta penalización fiscal añade presión financiera a cada transmisión intrafamiliar y reduce el margen de maniobra para reorganizar el accionariado hacia una estructura más coherente. El caso Planeta es el ejemplo más claro de las consecuencias prácticas de la asimetría territorial del ISD español: la empresa paga el precio de su arraigo histórico en Barcelona en cada transmisión accionarial. El grupo no está en crisis financiera sus resultados operativos son sólidos y su posición en el mercado editorial hispanohablante es dominante pero la sucesión inconclusa limita su capacidad de transformación estratégica en un momento en que el sector enfrenta la presión simultánea de la digitalización y la concentración global.

Análisis comparado: Bolloré y Planeta.

La comparación entre Bolloré y Planeta resulta estructuralmente limitada: sus contextos, escalas y naturaleza de los fracasos sucesorios son suficientemente distintos como para que las conclusiones comunes deban extraerse con cautela. Lo que sí permite confrontarlos es su denominador común: en ambos casos, la gobernanza operativa la dimensión humana y organizativa de la transmisión estaba en construcción en el momento en que fue puesta a prueba.

En Bolloré, la planificación existía y la estructura fiscal era sofisticada, pero la crisis judicial aceleró el proceso y expuso las fragilidades de una transmisión operativa incompleta. En Planeta, la planificación era insuficiente y la dispersión accionarial no gestionada ha generado una parálisis estratégica que ningún instrumento fiscal puede resolver por sí solo. La divergencia más significativa es de naturaleza fiscal. Bolloré disponía del Pacto Dutreil y lo había utilizado sistemáticamente para construir una estructura accionarial resistente (Cour des Comptes, 2025). Planeta sufría el régimen fiscal catalán, que penalizaba cada transmisión y reducía el margen de maniobra para reorganizar el accionariado (Agencia Tributaria de Cataluña, s.d.) (Bankinter, 2025). Esta diferencia no determina por sí sola el éxito o el fracaso la prueba es que Bolloré tampoco ha completado su transmisión con éxito pleno a pesar de su optimización fiscal pero sí condiciona el espacio de posibles soluciones disponibles para cada familia.

La lección compartida de Bolloré y Planeta es que la sucesión empresarial no puede ser completamente blindada por instrumentos jurídicos o fiscales. La historia judicial en el caso Bolloré, accionarial en el caso Planeta siempre encuentra los puntos ciegos de cualquier planificación. Lo que distingue a las empresas que absorben estos shocks de las que los padecen es la solidez de la cultura familiar y organizativa que subyace a los mecanismos formales: una familia cohesionada con valores compartidos puede adaptarse a una transmisión acelerada; una familia fragmentada con intereses divergentes no puede ser salvada por el mejor protocolo del mundo (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

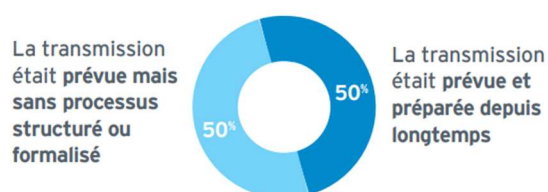
5.4 Síntesis comparada: éxitos y fracasos.

El análisis conjunto de los ocho casos permite trazar una línea de separación nítida entre las empresas que han gestionado su sucesión con éxito y las que no. Esa línea no pasa por el tamaño del grupo, ni por el sector, ni por el país: pasa por la anticipación, la gobernanza y la legitimidad del sucesor. Hermès, Inditex, Bouygues y Acciona no son empresas sin problemas; son empresas que han construido, con tiempo y voluntad, los mecanismos que les han permitido gestionar esos problemas sin perder el control. Lagardère, PRISA, Bolloré y Planeta no son empresas sin recursos; son empresas que llegaron al momento de la transmisión sin haber construido esos mecanismos, o habiéndolos construido de forma incompleta.

La comparación franco-española refuerza esta lectura. En ambos países, el marco jurídico y fiscal ofrece instrumentos suficientes para planificar una transmisión exitosa: el Pacto Dutreil en Francia, las deducciones autonómicas del ISD en España. Pero estos instrumentos solo generan valor cuando son activados con suficiente antelación y en el marco de una gobernanza familiar sólida. Lagardère tenía acceso al Pacto Dutreil y nunca lo utilizó. Planeta estaba penalizada por el ISD catalán, pero su problema real no era fiscal: era la ausencia de un protocolo que hubiera

podido encauzar las tensiones entre ramas familiares antes de que se volvieran irresolubles. La herramienta no crea la voluntad. La voluntad es la condición de la herramienta.

Este déficit de formalización no es una anomalía reservada a los grandes fracasos mediáticos. El Barómetro de la Transmisión de las Empresas Familiares revela que en el 50% de los casos la transmisión estaba prevista pero sin proceso estructurado ni formalizado, y que apenas el 9% de los dirigentes mayores de 65 años se habían retirado completamente del poder operativo en el momento de transmitir (EY, Octubre 2025).



Base : receveurs en cours ou finalisé (50)

Tabla 11 : Degré de structuration du processus de transmission dans les entreprises familiales françaises. Source : EY, FBN France & For Talents (2025). Baromètre de la transmission des entreprises familiales. OpinionWay.

6 Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo partió de una pregunta aparentemente simple ¿qué separa a las empresas familiares que perduran de las que se disuelven, se venden o pierden su identidad en cada relevo generacional? La respuesta, después de recorrer el marco conceptual, los retos estructurales, la dimensión temporal de la anticipación y ocho casos empresariales concretos, es a la vez clara y matizada. El éxito de la sucesión depende menos del marco jurídico disponible que de la voluntad anticipada, la gobernanza formalizada y la legitimidad humana del sucesor. Las herramientas existen en ambos países; la diferencia está en quién las utiliza y cuándo.

La primera conclusión que emerge del análisis comparado franco-español es que el entorno fiscal, aunque necesario, no es suficiente. El Pacto Dutreil francés y las deducciones autonómicas del ISD español son instrumentos de política económica cuyo principio está plenamente justificado. Proteger la integridad del capital productivo familiar en el momento del relevo generacional (Code général des impôts, 2025) (Bankinter, 2025). Pero Lagardère tenía acceso al Pacto Dutreil y nunca lo activó. PRISA se encontraba en Madrid, con deducciones del 99%, y la transmisión fue igualmente destructiva. Los mecanismos fiscales solo generan valor cuando forman parte de una estrategia de transmisión planificada con suficiente antelación. Activarlos de urgencia, bajo presión de los acreedores o de los accionistas activistas, es siempre demasiado tarde.

La segunda conclusión es que la gobernanza anticipada protocolo familiar, Consejo de Familia, Consejo de Administración con independientes es la única herramienta que puede garantizar la cohesión del bloque familiar bajo presión. Los casos de éxito analizados comparten toda esta característica. Cuando llegó el momento de la transmisión, la familia disponía de mecanismos formales de coordinación que le permitieron actuar como un solo actor estratégico (Tagiuri & Davis, 1996). Los casos de fracaso tienen en común la ausencia o insuficiencia de estos mecanismos. Cada rama familiar negoció individualmente con los acreedores o los fondos activistas, debilitando la posición colectiva. La institucionalización de la gobernanza no es un coste burocrático, es la condición de supervivencia del proyecto familiar.

La tercera conclusión concierne a la legitimidad del sucesor. El análisis de los ocho casos permite identificar un patrón recurrente. Los sucesores que han logrado consolidar su posición Axel Dumas en Hermès, Marta Ortega en Inditex, José Manuel Entrecanales en Acciona comparten una trayectoria de legitimación gradual que incluye experiencia externa, posiciones operativas de responsabilidad creciente y validación por los equipos directivos no familiares (BPIfrance, 2025). Los sucesores que fracasaron llegaron al máximo cargo sin haber recorrido este camino. La legitimidad no se hereda con las acciones; se construye con el tiempo y la experiencia.

La cuarta conclusión es de naturaleza comparada. Francia y España ofrecen entornos institucionales y fiscales distintos, con ventajas y limitaciones específicas. Francia dispone de un instrumento nacional uniforme el Pacto Dutreil que ofrece predictibilidad y seguridad jurídica, pero cuya inestabilidad legislativa genera incertidumbre en la planificación a largo plazo (Cour des Comptes, 2025). España ofrece ventajas fiscales autonómicas potencialmente más generosas, pero a costa de una asimetría territorial que penaliza a las empresas domiciliadas en comunidades con regímenes menos favorables y alimenta una competencia fiscal interna que distorsiona las decisiones de localización empresarial (Bankinter, 2025) (Agencia Tributaria de

Cataluña, s.d.). En ambos países, el reto no es crear nuevos instrumentos, sino estabilizar y universalizar los que ya existen.

La quinta y última conclusión es la más difícil de cuantificar, pero la más determinante. Detrás de cada sucesión exitosa hay una historia humana que ningún instrumento jurídico puede escribir. La cohesión familiar de los Hermès frente a la amenaza de LVMH, la paciencia de Amancio Ortega en la construcción gradual de la legitimidad de su hija, la capacidad de Martin Bouygues de gestionar el peso psicológico del legado del fundador sin quedar atrapado en él. Estos son factores humanos que no figuran en ningún protocolo y que no pueden ser reproducidos por decreto (Bacqué & Schneider, 2022). El 85% de los fracasos en la sucesión tienen un origen humano y organizativo, no económico ni jurídico (Tagiuri & Davis, 1996). Esta cifra es también la conclusión más importante de este trabajo. La sucesión es, ante todo, un acto de confianza entre generaciones. Y la confianza, como el legado, se construye a lo largo de décadas, no en el momento en que el notario llama a la puerta.

6.1 Recomendaciones

6.1.1 Para los empresarios familiares.

Anticipar la sucesión con un horizonte mínimo de diez años. Ninguna transmisión exitosa de las analizadas en este trabajo ha sido gestionada en menos de una década. La urgencia es el principal enemigo de la planificación: cuando el relevo se convierte en una necesidad inmediata por enfermedad, conflicto o presión exterior el espacio de posibles soluciones se reduce drásticamente. El primer paso concreto es formalizar un protocolo familiar que regule los mecanismos de transmisión, los criterios de selección del sucesor y los derechos de salida de los accionistas no gestores. Paralelamente, invertir en la legitimidad del sucesor antes de necesitarla. La experiencia externa y las posiciones operativas de responsabilidad creciente no son opcionales, son la condición de autoridad que ningún título jurídico puede sustituir. Finalmente, construir la cohesión accionarial en tiempos de calma, no bajo la presión de una amenaza exterior, un holding familiar o un pacto de socios debe ser formalizado con décadas de antelación, cuando la familia aún tiene el lujo de negociar sin urgencia.

6.1.2 Para los asesores jurídicos y fiscales.

Integrar la planificación de la sucesión en el asesoramiento estratégico de largo plazo, no como un servicio puntual al momento de la transmisión. El mayor valor que un asesor puede aportar es identificar, con diez o quince años de antelación, los riesgos de fragmentación accionarial, los conflictos latentes entre ramas familiares y los instrumentos fiscales disponibles para optimizar la transmisión. En Francia, el Pacto Dutreil debe ser estructurado con suficiente antelación para que los períodos de conservación del capital puedan ser cumplidos sin presión (Code général des impôts, 2025). En España, la planificación de la localización fiscal cuando sea posible y genuinamente motivada por razones operativas debe ser evaluada como parte de la estrategia patrimonial global de la familia (Bankinter, 2025).

6.1.3 Para los responsables políticos.

El marco fiscal es una condición de contexto, no un motor de la sucesión. Ninguna de las transmisiones exitosas analizadas en este trabajo tuvo lugar gracias a un régimen fiscal favorable. Tuvo lugar gracias a décadas de anticipación, gobernanza formalizada y preparación humana del sucesor. La estabilización fiscal el régimen Dutreil en Francia con un horizonte legislativo de al menos diez años (Cour des Comptes, 2025), y la reducción de la asimetría territorial del ISD en España (Bankinter, 2025) es necesaria para no penalizar a las empresas que sí han planificado, pero no suficiente para crear esa planificación donde no existe.

El mayor impacto de la política pública sobre la tasa de éxito de las transmisiones vendría del desarrollo de programas de acompañamiento a la gobernanza familiar. Formación en protocolo y mediación para familias propietarias de pequeñas y medianas empresas que no disponen de recursos para financiar estos instrumentos por sí solas, acceso a capital paciente para estructurar transmisiones sin presión de liquidez, y creación de redes de mentoring entre empresas familiares que han gestionado con éxito su relevo generacional y aquellas que lo afrontan por primera vez. La sucesión no se legisla: se acompaña.

6.2 Límites del trabajo y perspectivas de investigación

Este trabajo presenta limitaciones que es necesario reconocer. El análisis de los casos empresariales se basa en fuentes públicas y en la investigación de Bacqué y Schneider (Bacqué & Schneider, 2022), que ofrece un acceso privilegiado a la dimensión humana de las sucesiones pero no puede sustituir al análisis de documentos internos a los que una investigación con acceso directo a las empresas podría aspirar. La selección de ocho casos cuatro éxitos y cuatro fracasos, no permite extraer conclusiones estadísticamente representativas sobre el conjunto del tejido empresarial familiar franco-español. Es una ilustración cualitativa, no una prueba cuantitativa. Finalmente, el período analizado esencialmente las tres últimas décadas no permite evaluar la durabilidad a muy largo plazo de las estructuras de gobernanza identificadas como exitosas.

Las perspectivas de investigación que abre este trabajo son igualmente relevantes. La irrupción de la inteligencia artificial en los procesos de gestión y toma de decisiones plantea una pregunta nueva para las empresas familiares: ¿cómo afecta la digitalización acelerada a las dinámicas de sucesión? ¿Favorece la transmisión al reducir la dependencia del conocimiento tácito del fundador o la complica al exigir competencias que las generaciones fundadoras no siempre poseen? Esta pregunta, que este trabajo solo puede formular sin responder, constituye una agenda de investigación prioritaria para la próxima década.

En última instancia, lo que este trabajo espera haber demostrado es que la sucesión en las empresas familiares no es un problema técnico que espera una solución técnica. Es una cuestión humana que exige respuestas humanas. Anticipación, diálogo, confianza y la valentía de hablar, en familia, de dinero, de poder y de legado antes de que la urgencia imponga sus propias condiciones. Las empresas que lo han hecho Hermès, Inditex, Bouygues, Acciona no lo han hecho porque disponían de mejores abogados o asesores fiscales que las demás. Lo han hecho porque, en algún momento de su historia, alguien tuvo el coraje de empezar esa conversación a tiempo.

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

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Maxime BERTRAND, estudiante de Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Empresas familiares en Francia y España: estructura, retos y claves para una transmisión generacional exitosa.", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24/05/2026

Firma:  _____

Glosario de términos:

Empresa familiar: Empresa en la que una familia posee más del 50 % de los derechos de decisión y al menos un miembro participa formalmente en su gobernanza (European Commission , s.d.).

Sucesión generacional: Proceso de transferencia del control, la propiedad y la gestión de una empresa de una generación familiar a la siguiente.

Modelo de los tres círculos: Marco teórico (Tagiuri & Davis, 1982) que representa la superposición de las esferas de familia, propiedad y gestión, y las tensiones que genera su interacción.

Protocolo familiar: Documento contractual suscrito por los socios de una empresa familiar que regula las relaciones entre familia, propiedad y empresa para asegurar su continuidad generacional.

Pacte Dutreil: Mecanismo fiscal francés que reduce en un 75 % la base imponible en la transmisión de participaciones empresariales, bajo condiciones de conservación del capital (Code général des impôts, 2025).

ISD (Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones): Tributo español que grava la transmisión de patrimonio entre personas. Su tipo varía según la comunidad autónoma, generando asimetrías fiscales significativas entre regiones.

ETI (Empresa de Tamaño Intermedio): Empresa con entre 250 y 4.999 empleados. Categoría clave en Francia donde representan el 73 % de su segmento y el 66 % del valor añadido generado (Andrieu, Toubal, & Villanueva, 2024).

Missing middle: Fenómeno estructural español que designa la escasez de empresas de tamaño intermedio entre la pequeña empresa y el gran grupo corporativo, que limita la competitividad del tejido productivo.

Riqueza Socioemocional (SEW): Conjunto de activos no financieros de la empresa familiar: identidad, legado, valores y vínculos relacionales que la familia desea preservar más allá de la rentabilidad (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

Gobernanza familiar: Conjunto de estructuras y mecanismos. Consejo de Familia, Consejo de Administración, protocolo que organizan las relaciones de poder y la toma de decisiones en la empresa familiar.

7 Bibliografía

- Acciona et KPMG. (2024). *Informe del Auditoría del Acciona, SA*.
- Acciona S.A. (2024). *Historia de la compañía*. Obtenido de Acciona : <https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/historia>
- Acciona S.A. (2024). *Informe Anual Gobierno Corporativo* . Madrid .
- Actu-Juridique. (2025). *Actu-Juridique*. Obtenido de <https://www.actu-juridique.fr/>
- Agencia Tributaria de Cataluña. (s.f.). Obtenido de <https://atc.gencat.cat/es/inici/>
- Andrieu, C., Toubal, F., & Villanueva, S. (2024). *Le poids économique des entreprises familiales en France*. Institut des Politiques Publiques.
- Asociación Gallega de la Empresa Familiar. (2026). *AGEF*. Obtenido de <https://empresasfamiliaresgalicia.es/es/>
- Autorité de la concurrence. (2023). *Avis 23-A-14 du 05 octobre 2023*. Obtenido de Autorité de la concurrence: <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/avis/relatif-une-demande-davis-de-lautorite-de-regulation-des-communications-electroniques-des-1>
- B&D Abogados. (2025). *Abogados Herencias*. Obtenido de <https://abogadosherencias.es/blog/>
- Bacqué, R., & Schneider, V. (2022). *Successions : L'argent, le sang et les larmes*. Paris : Albin Michel.
- Banco Mundial. (2024). *Business Ready (B-READY) 2024*. Washington, DC: World Bank Group.
- Bankinter. (2025). *Bankinter*. Obtenido de Bankinter: <https://www.bankinter.com/blog/noticias-bankinter/bankinter-empresa-familiarmente-responsable>
- BDO. (2025). *BDO colabora con el Instituto de la Empresa Familiar y Cuatrecasas*. Obtenido de BDO Spain : <https://www.bdo.es/es-es/noticias/2025/bdo-colabora-con-el-instituto-de-la-empresa-familiar>
- BNP Paribas Wealth Management. (2023). *Gouvernance familiale en Europe : tendances et perspective*. Paris: BNP Paribas.
- BPIfrance. (2025). *BPIfrance, banque des entrepreneurs* . Obtenido de <https://www.bpifrance.fr/>
- Bpifrance Le Lab. (2023). *La transmission des PME et ETI familiales : une course de fond*. Paris: Bpifrance.
- Cámara de Comercio de Bilbao. (S.F.). Obtenido de <https://www.camarabilbao.com/>
- Cepyme. (s.f.). *Cepyme*. Obtenido de <https://cepyme.es/>
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Family Business Review*.
- Code général des impôts. (2025). *LégiFrance*. Obtenido de https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006069577/
- comptes, C. d. (Novembre 2025). *ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES LE PACTE DUTREIL : Un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler*. Paris: Rapport public thématique.

Comunidad de Madrid . (2026). *Donaciones*. Obtenido de Comunidad de Madrid :
<https://www.comunidad.madrid/atencion-contribuyente/donaciones>

Cour de cassation. (2025). *Cour de cassation*. Obtenido de <https://www.courdecassation.fr/>

Cour des Comptes. (2025). *Cour des Comptes*. Obtenido de <https://www.ccomptes.fr/fr>

EAE Business School. (2018). *Empresa familiar, Emprendimiento e Intraemprendimiento. Empresas agroalimentarias*. (2023). Obtenido de <https://agriculture.gouv.fr/entreprises-agroalimentaires>

Escribá-Esteve, A. (2019). La empresa familiar en España. *Instituto de la Empresa Familiar*.

Escribá-Esteve, A. (2021). *La empresa familiar en España*. Valencia: Instituto de la Empresa Familiar / Universidad de Valencia.

European Commission . (s.f.). *Marché intérieur, industrie, entrepreneuriat et PME*. Obtenido de https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business_en

EY. (Octobre 2025). *Baromètre de la transmission des entreprises familiales*. OpinionWay.

EY société d'Avocats. (Octobre de 2025). *EY société d'Avocats*. Obtenido de https://www.avocats.ey.com/fr_fr/fiscalite/loi-de-finances-pour-2025

Family Business Network . (2025). *FBN France* . Obtenido de <https://fbn-france.fr/>

GEM . (2023). *Women's Entrepreneurship: Challenging Bias and Stereotypes*. Special Topic Reports.

Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Report 2022/2023: Adapting to a New Normal*. Londres: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 106-137.

Groupe Banque européenne d'investissement. (2022). *Petites et moyennes entreprises - Tour d'horizon*. Luxembourg.

Groupe Bolloré. (2025). *Le Groupe en bref*. Obtenido de Bolloré: <https://www.bollore.com/fr/le-groupe/>

Groupe Bouygues. (2024). *DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL*. Paris.

Hermès Paris . (2024). *Résultats Annuels*. Paris .

IE University, EY Insights. (2022). *Las empresas familiares ante el reto de la innovación*.

IEF & Red de Cátedras. (2025). *IEF familiar red de catedras*. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/red-de-catedras/>

INSEE. (2024). *INSEE Statistiques et études*. Obtenido de <https://www.insee.fr/fr/statistiques>

Institut national de la statistique et des études économiques. (2024). *Les entreprises familiales en France : poids économique et caractéristiques*. Paris: INSEE.

- Instituto de la Empresa Familiar. (2025). *La empresa familiar en España 2025*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Instituto Nacional de Estadística. (2025). Obtenido de <https://www.ine.es/>
- KPMG & Instituto de la Empresa Familiar. (2024). *Barómetro Europeo de la Empresa Familiar*.
- KPMG. (2025). *Perspectivas España 2025 : Tendencias y retos de la empresa familiar*. Madrid: KPMG Editorial.
- Legalstart. (2025). *Legalstart*. Obtenido de <https://www.legalstart.fr/>
- Ley de Sociedades de Capital. (2025). *Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas (ICAC)*. Obtenido de <https://www.icac.gob.es/node/500>
- l'Institut des Politiques Publiques. (2025). *IPP*. Obtenido de <https://www.ipp.eu/baremes-ipp/impot-sur-le-revenu/>
- METI y KPMG. (2021). *Agir pour la transmission des ETI familiales en France Enjeux et clés de succès*. KPMG S.A.: Paris.
- Morningstar / Euronext. (s.f.). *Morningstar* . Obtenido de Euronext: <https://global.morningstar.com/fr>
- S&P Global. (2025). *Market Data Analysis*. Obtenido de <https://www.spglobal.com/en>
- Solunion. (18 de Décembre de 2025). *Radiografía de la empresa familiar en España: retos, fortalezas y perspectivas de futuro*. Obtenido de Solunion: <https://www.solunion.es/blog/radiografia-de-la-empresa-familiar-en-espana-retos-fortalezas-y-perspectivas-de-futuro/>
- Syage Notaires . (2025). *Syage Notaires* . Obtenido de <https://syage.notaires.fr/>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm*.
- Todostartups . (s.f.). *La crisis del relevo generacional en las pymes españolas y el plan para evitar cierres masivos*. Obtenido de Todostartups: <https://www.todostartups.com/2/187118/crisis-relevo-generacional-pymes-espanolas-plan-para-evitar-cierres-masivos>
- Universidad Paris-Dauphine PSL. (2024). *Les entreprises familiales dans le monde*. Paris.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). *How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value? USA*.