



TRABAJO DE FIN DE GRADO

Protocolos de sucesión de empresas familiares: Análisis de un Protocolo de Sucesión de una Conservera familiar en Galicia

Autor: Catalina Cadarso Concheiro

Tutor: José Luis González Porras

Madrid, junio 2024

Resumen Ejecutivo

Este Trabajo de Fin de Grado explora los protocolos de sucesión en empresas familiares, con un enfoque especial en una empresa conservera familiar en Galicia, un sector vital para la economía regional. El estudio se estructura en una revisión bibliográfica profunda y un análisis detallado del caso práctico, buscando comprender cómo estos protocolos facilitan la transición de liderazgo y propiedad a través de generaciones, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento continuo.

Los protocolos de sucesión son esenciales para las empresas familiares, no solo para mantener la cohesión y los valores familiares dentro de la gestión empresarial, sino también para adaptar la empresa a los cambios del mercado y las dinámicas familiares internas. El análisis revela que, mientras muchos protocolos se diseñan para preservar el control familiar y asegurar la estabilidad, a menudo necesitan mayor flexibilidad para adaptarse a entornos empresariales rápidamente cambiantes. El caso estudiado, una conservera gallega, ilustra la implementación de un protocolo que equilibra la tradición con la modernización. A través de un análisis exhaustivo, se identificaron las fortalezas del protocolo, así como también se señalaron áreas de mejora. Este estudio no solo contribuye a la literatura académica sobre la gestión de empresas familiares, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la resiliencia y competitividad de estas empresas en el mercado global. La integración del análisis del sector conservero y pesquero subraya la importancia de entender los desafíos sectoriales específicos y cómo influyen en la formulación y éxito de los protocolos de sucesión.

Palabras clave: protocolos de sucesión, empresas familiares, gestión empresarial, empresa conservera, adaptabilidad, Galicia.

Abstract

This Final Degree Project investigates succession protocols in family businesses, focusing on a family-owned canning company in Galicia, a key sector for the regional economy. The study is based on an extensive literature review and a detailed case analysis, aiming to understand how these protocols facilitate the transition of leadership and ownership across generations, ensuring sustainability and continuous growth.

Succession protocols are crucial for family businesses, not only to maintain cohesion and family values within business management but also to adapt the business to market changes and internal family dynamics. The analysis shows that while many protocols are designed to preserve family control and ensure stability, they often need greater flexibility to adapt to rapidly changing business environments. The case studied, a Galician canning company, illustrates the implementation of a protocol that balances tradition with modernization. Through thorough analysis, the strengths of the protocol were identified, however, areas for improvement were also noted. This study not only contributes to the academic literature on family business management but also provides practical recommendations to enhance the resilience and competitiveness of these businesses in the global market. Integrating the analysis of the canning and fishing sector underlines the importance of understanding specific sector challenges and how they influence the formulation and success of succession protocols.

Keywords: succession protocols, family businesses, business management, canning company, adaptability, Galicia.

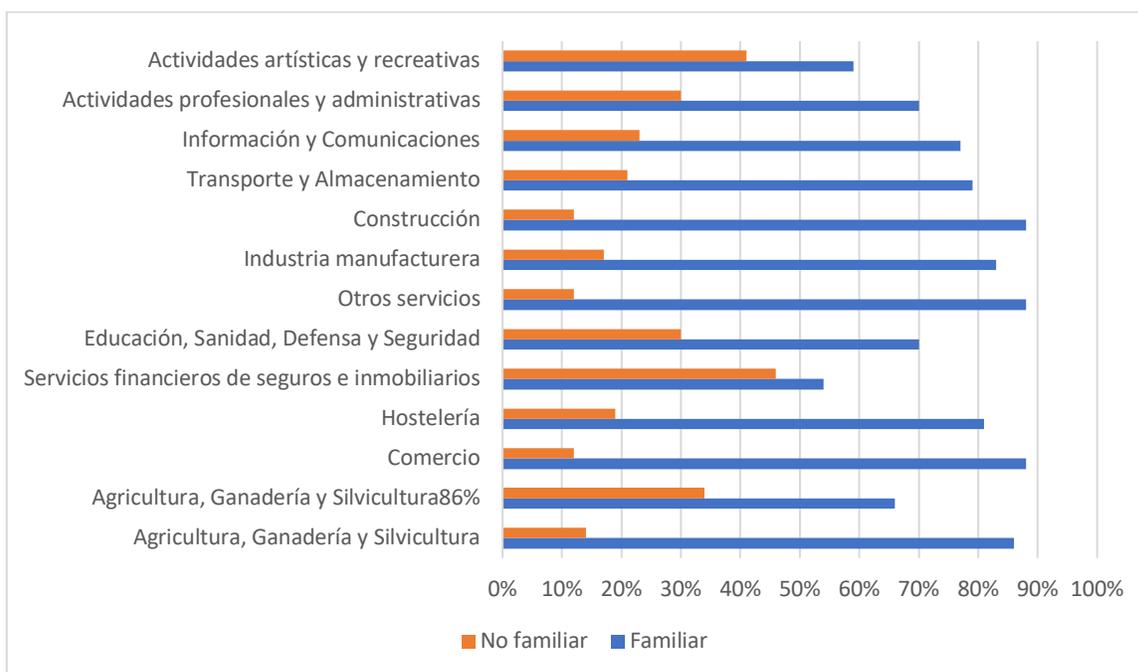
Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	6
3. METODOLOGÍA	8
4. LA EMPRESA FAMILIAR	9
4.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	9
4.2 LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.....	11
4.3 GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	14
4.3.1 <i>Gobierno Corporativo</i>	15
4.3.2 <i>Modelo de los tres círculos</i>	16
4.4 SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES	17
4.4.1 <i>Factores de resistencia</i>	18
4.5 ESTRATEGIA DE DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE SUCESIÓN EN EMPRESA FAMILIAR	19
4.5.1 <i>Fases para elaborar el Protocolo Familiar y su contenido</i>	21
5. ANÁLISIS DEL SECTOR	25
5.1 EL SECTOR DE LA PESCA EN GALICIA.....	26
6. INTEGRACIÓN DEL PROTOCOLO DE SUCESIÓN EN LOS SECTORES PESQUERO Y CONSERVERO DE GALICIA	31
6.1 INTRODUCCIÓN DE LA HISTORIA DE LA FAMILIA Y LA CONSERVERA	32
6.2 CAPÍTULO III DEL PROTOCOLO DE SUCESIÓN: “EXPOSICIÓN DE MOTIVOS”	34
6.3 CAPÍTULO IV DEL PROTOCOLO DE SUCESIÓN: ÓRGANO DE GOBIERNO: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	36
6.4 CAPÍTULO V DEL PROTOCOLO DE SUCESIÓN: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS.....	38
6.5 CAPÍTULO VI: LA PROPIEDAD Y VALORACIÓN	42
6.6 CAPÍTULO VII: NORMAS GENERALES APLICABLES AL PROTOCOLO	45
6.7 CAPÍTULO VIII: ANEXOS	47
6.8 ANÁLISIS GENERAL DEL PROTOCOLO Y RESUMEN	48
7. CONCLUSIONES	50
8. BIBLIOGRAFÍA	52

1.Introducción

Las empresas familiares suponen el 89% del total de empresas privadas en España, representan el 67% del empleo privado y aportan el equivalente al 57% del PIB del sector privado. Su presencia es dominante en los sectores primario y secundario. (Instituto de la Empresa Familiar, 2024).

Ilustración 1 Representación por Sectores Económicos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IEF

La relevancia de las empresas familiares para la economía nacional es significativa. No obstante, las empresas familiares enfrentan un desafío cuando, al pasar cierto tiempo deben reemplazar cargos cruciales y posiciones clave en la organización, ya sea la presidencia, directiva o consejo. Uno de los principales problemas característicos de la empresa familiar es el de la planificación de la sucesión (Fernández-Sancho Tahoces, 2009). La sucesión del fundador crea una ruptura entre la propiedad de las acciones y el control organizativo, que se distribuye o dispersa entre sus sucesores, creando una crisis

entre la disparidad de intereses, opiniones, actitudes y, evidentemente, capacidades, poniendo en riesgo la continuidad de la empresa familiar y su funcionamiento.

En teoría, el proceso de sucesión debería otorgar los cargos a quienes estén más alineados con los intereses de la organización y posean las mejores aptitudes para mantener las políticas y la estabilidad de la empresa. Sin embargo, en la práctica, los empresarios rara vez utilizan el derecho de familia y el derecho sucesorio para implementar un procedimiento de sucesión planificado (Fernández-Sancho Tahoces, 2009).

En este contexto, se han desarrollado programas destinados a orientar y mediar en el proceso de sucesión en las empresas familiares, con el propósito de evitar que la transición se convierta en un proceso lleno de obstáculos (Consejo Regional de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Castilla y León y la Junta de Castilla y León, 2021).

De esta forma, la creación de un protocolo de sucesión se ha convertido en un aspecto necesario para la sostenibilidad de las empresas familiares, así como una herramienta fundamental para la gestión, el control y la planificación.

2. Objetivos

Este Trabajo de Fin de Grado aborda una temática central en la gestión empresarial moderna: los protocolos de sucesión en empresas familiares. La investigación se centra en la complejidad de transmitir no solo la propiedad y el control de negocios establecidos de una generación a otra, sino también en asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo en un mercado que es cada vez más global y competitivo.

La elección de enfocar el estudio en las empresas familiares españolas, y más concretamente en una empresa conservera de Galicia, se debe a la importancia socioeconómica que estas empresas tienen en la estructura económica regional y nacional. Las empresas familiares representan una parte significativa del tejido empresarial de España, siendo cruciales para la economía por su capacidad de creación de empleo, su contribución al PIB y su papel en la preservación de la cultura y las tradiciones locales.

El trabajo se divide en varias partes esenciales para ofrecer un análisis exhaustivo y estructurado:

1. Estudio Teórico de los Protocolos de Sucesión: Se explora la literatura existente sobre los protocolos de sucesión para proporcionar una base teórica sólida. Este

estudio ayuda a entender las prácticas comunes, los retos enfrentados y las estrategias exitosas que han sido documentadas académicamente o implementadas en la práctica.

2. **Análisis del Sector Pesquero y Conservero en Galicia:** Esta sección contextualiza el estudio dentro de un marco económico específico, destacando los desafíos y oportunidades únicos que enfrenta la industria conservera. Este enfoque no solo subraya la importancia económica del sector, sino que también prepara el terreno para entender mejor cómo un protocolo de sucesión puede ser adaptado y aplicado efectivamente en este contexto.
3. **Evaluación de un Protocolo de Sucesión en una Empresa Concreta:** Se estudia en detalle el protocolo de sucesión de una empresa conservera familiar gallega. Esta parte del trabajo no solo muestra cómo se implementan teóricamente los protocolos, sino que también ofrece un análisis crítico de su eficacia, proporcionando una visión realista de las dinámicas internas de la sucesión en empresas familiares.

Cada una de estas partes ha sido diseñada para construir sobre la anterior, creando un estudio cohesivo que no solo identifica y analiza problemas, sino que también propone soluciones prácticas y recomendaciones basadas en evidencia real y teorías establecidas. El objetivo último es ofrecer una guía que pueda ser utilizada por otras empresas familiares que enfrentan transiciones generacionales, ayudándolas a navegar estos procesos críticos con éxito y asegurando su viabilidad a largo plazo en el mercado global.

El presente trabajo de investigación analiza las empresas familiares y las estrategias empresariales llevadas a cabo para realizar el proceso de sucesión de manera efectiva, siendo uno de los aspectos álgidos en la supervivencia de las empresas familiares. Por lo tanto, para lograr este objetivo se han establecido objetivos específicos:

1. **Comprensión integral de los protocolos de sucesión en empresas familiares:** Este objetivo busca entender cómo los protocolos de sucesión contribuyen a la continuidad y el desarrollo sostenible de las empresas familiares en España, considerando su importancia económica y cultural. Así como conocer las limitaciones de la empresa familiar a la hora de realizar un proceso de sucesión, así como recomendaciones.
2. **Establecer un análisis de un protocolo de sucesión específico en una empresa conservera gallega:** Centrarse en un caso práctico permite no solo aplicar los

conceptos teóricos, sino también ofrecer una visión detallada y crítica de cómo se implementa y se vive el protocolo en un contexto empresarial real y altamente relevante.

- 3. Poder llevar a cabo una evaluación de la efectividad del protocolo y su impacto en la gestión y supervivencia de la empresa:** A través del estudio de este caso, se pretende identificar las fortalezas y debilidades del protocolo implementado, proponiendo mejoras y adaptaciones que puedan ser útiles para otras empresas en situaciones similares.

3. Metodología

Este Trabajo de Fin de Grado se ha llevado a cabo mediante una revisión bibliográfica exhaustiva, complementada con el estudio detallado de un caso práctico en una empresa conservera en Galicia. A continuación, se detallan los métodos y procedimientos empleados para recoger y analizar los datos que han fundamentado las conclusiones del estudio.

La recopilación de datos se realizó a través de una revisión bibliográfica meticulosa, utilizando fuentes como artículos de revistas académicas, informes de instituciones reconocidas y literatura especializada en gestión de empresas familiares y protocolos de sucesión. Esta aproximación permitió establecer un marco teórico robusto y una comprensión profunda de los aspectos teóricos y prácticos involucrados en los protocolos de sucesión.

Se ha accedido a bases de datos académicas y a fuentes de información digitales para recoger estudios. Además, se ha analizado en profundidad un protocolo de sucesión específico proporcionado por la empresa conservera estudiada, el cual incluyó el acceso a documentos internos bajo la aprobación y consentimiento de la dirección de la empresa.

La información obtenida fue organizada y analizada para identificar los principales temas, desafíos y estrategias asociadas con los protocolos de sucesión en empresas familiares. La síntesis de los datos se orientó hacia la construcción de un argumento coherente que responde a los objetivos de investigación propuestos, centrados en entender cómo se diseñan e implementan estos protocolos y su impacto en la gestión y continuidad empresarial.

4. La empresa familiar

4.1 Definición de la Empresa Familiar

No existe un consenso claro para definir una empresa familiar. La dificultad para llegar a una definición homogénea y aceptada generalmente radica en que los negocios familiares son realidades multidimensionales (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014). Por lo tanto, cada autor que estudia las empresas familiares se basa en múltiples factores. No obstante, los estudios revelan puntos comunes que permiten obtener, en líneas generales, una comprensión de estas empresas y su funcionamiento.

Las empresas familiares comparten un objetivo común centrado en el valor económico, la generación de beneficios y la productividad. Sin embargo, la familia se enfoca en sus miembros y en su desarrollo para el futuro de la empresa. Es decir, aunque el objetivo económico inicial es prioritario, también surge un objetivo que se relaciona con la relevancia de la familia dentro de la empresa. En este contexto, la empresa familiar se considera una sociedad y la familia, una comunidad. Aquí se difuminan o se mezclan las identidades de cada miembro en relación con su rol y su vínculo con la familia (Goyzueta Rivera, 2013).

En el ámbito legal se puede desprender la definición de empresa familiar a través del Real Decreto 171/2007 del 9 de febrero por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, donde se indica que, el “protocolo familiar es aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad” lo que demuestra que, la empresa familiar está constituida por miembros con vínculos familiares, relacionados con la toma de decisión donde existen relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa (Real Decreto 171, 2007)

La asociación Española de Asesores Fiscales define la empresa familiar como aquella “empresa que se puede guiar, gobernar y/o gestionar con una vocación de continuidad a través de futuras generaciones con las cuales el fundador/a mantiene vínculos emocionales más allá de los meramente económicos y que se manifiestan y consolidan a través del acto de la sucesión en todos los ámbitos” (Asociación Española de Asesores Fiscales, 2019)

Un intento de unificar criterios en la definición de empresa familiar surge en 2008, cuando el European Family Business (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN) establecieron ciertos requisitos para definir a una empresa familiar, logrando definirla como una compañía en la que, sin importar su tamaño, la mayoría de los votos son propiedad de la persona que fundó la compañía, o de su familia, y al menos, un individuo de la familia participa en el gobierno de la compañía, es decir, forma parte del Consejo de Administración (Fernández-Bujarrabal Herrero, 2022).

Por su parte, la Asociación Española de Asesores Fiscales, acuerdan en que las empresas familiares cumplen con 3 condiciones comunes a todas (Asociación Española de Asesores Fiscales, 2019):

- Ha sido fundada por una familia (lleva al menos una generación en funcionamiento).
- Está gobernada y/o dirigida por la familia (desde el Consejo de Administración y/o desde la dirección general y los departamentos funcionales).
- Es propiedad de una familia con vocación de continuidad (fundador/es, hermanos, primos, etc.)

Una de las características con especial importancia en las empresas familiares, es la riqueza socioemocional, refiriéndose a los beneficios no monetarios que reciben los accionistas con vínculos familiares (Cruz Serrano, C. & Nuñez Letamendia, 2012). En este sentido, es notorio que desean el control y la continuidad, por lo que poseen ciertas características (Cruz Serrano, C. & Nuñez Letamendia, 2012):

- Una familia posee una participación significativa del capital social, normalmente la mayoría.
- Dicha participación permite a la familia ejercer el control político y económico sobre la empresa.
- La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo en la misma de alguno o algunos de sus miembros, generalmente en puestos directivos o en el órgano de administración.
- La familia propietaria desea que la empresa continúe en manos de la familia mediante la incorporación a la misma, tanto en la propiedad como en la gestión, de miembros componentes de las siguientes generaciones familiares.

De lo anterior se desprende que, las empresas familiares poseen una familia con la mayoría de capital accionario, lo que les otorga el control decisivo, con este poder designan los

cargos directivos a miembros de la familia garantizando el control y la continuidad de la empresa en manos de la familia.

En concreto, se puede definir una empresa familiar como aquella donde la mayoría del capital está en manos de miembros que poseen vínculos familiares, esta mayoría les otorga poder y control decisivo sobre la organización, manteniendo miembros clave como directivos a miembros de la familia y generando acciones para mantener este control en las generaciones futuras.

4.2 La empresa Familiar en España

De acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar, existe un elevado número de empresas familiares en España. Las empresas familiares poseen un gran elemento de competitividad: la vocación de supervivencia del proyecto empresarial. Esta es una calidad difícil de apreciar desde el punto de vista estadístico, pero que podría tenerse en cuenta porque evidencia un modelo de gestión (Instituto de la Empresa Familiar, 2024).

Estas empresas cuentan con características propias que las hacen diferentes a las no familiares. Una de estas características es la asunción de riesgo con el patrimonio propio. Prácticamente la totalidad de las empresas familiares nacen en un primer momento del ahorro o patrimonio familiar (Instituto de la Empresa Familiar, 2024). De igual manera, los beneficios no distribuidos suelen ser la principal fuente de financiación del crecimiento de las empresas familiares.

Esto implica que, las familias que han invertido una parte importante de su patrimonio y realizan un gran esfuerzo personal en construir un negocio familiar, tendrán mayor cuidado en desarrollar el negocio, que constituye una parte muy importante de su vida, además se considera patrimonio de la familia.

Esto se traduce en una gestión más prudente y equilibrada, dado que se comprende que los riesgos asumidos repercuten directamente en el patrimonio de la familia. En este sentido, de acuerdo a datos de la encuesta de Sigma Dos del 2022, 92,4% del capital de las compañías encuestadas estaba en manos de la familia propietaria. Otra característica destacable de las empresas familiares es la participación de los miembros de la familia en la gestión y dirección de la empresa o, en el consejo de administración.

De acuerdo a la encuesta de Sigma Dos, la presencia de miembros de la familia en las distintas áreas de gestión de la compañía es mayoritaria. No obstante, en el caso de las

empresas familiares suponen el 88,8% de los accionistas, el 72,3% de los miembros del consejo de administración y el 60,6% de los cargos de alta dirección. En tal sentido, las empresas familiares se presentan como proyectos personales, donde el fundador vincula a la familia para darle fuerza y continuidad al proyecto.

Lo anterior significa que, las empresas familiares refuerzan su objetivo de existir en la continuidad de un proyecto empresarial que puedan transmitir a sus descendientes, más que la obtención de beneficios económicos. El 78% de las empresas familiares considera muy importante el traspaso del proyecto empresarial a la siguiente generación y el 92% considera muy importante garantizar la supervivencia de la compañía (Instituto de la Empresa Familair, 2024).

De manera que, la sucesión de mando, el traspaso de la propiedad hacia las siguientes generaciones, es un reto para la continuidad que fortalece el sentimiento de pertenencia y la responsabilidad. Cuando la empresa familiar se desarrolla y sucede el patrimonio dentro de la familia, se consolidan un conjunto de valores que pasan a formar parte del patrimonio cultural, no sólo familiar, sino del territorio donde opera la empresa.

En este sentido, el 66,5% de los españoles tiene una opinión buena o muy buena de las empresas familiares españolas, los principales atributos asociados a este tipo de compañías son confianza (52,6%) compromiso (48,4%), estabilidad (38,8%), cultura del esfuerzo (35,7%), cultura emprendedora (25,6%) y prudencia (19,5%) (Instituto de la Empresa Familair, 2024)

Esta visión sobre las empresas familiares es resultado de sus actuaciones en las zonas donde residen, teniendo un valor cultural emprendedor importante y efectos positivos en la zona donde desarrollan la actividad comercial, incorporando dentro de los objetivos a largo plazo, crear bienestar en ese lugar. Esta visión se mantiene incluso si se produce una expansión internacional, porque existe un vínculo emocional entre los fundadores y la localidad.

Esta conexión emocional con la comunidad local donde se desarrolla la empresa familiar tiene un reflejo sobre el compromiso con el territorio. De esta manera, el 92,5% de las empresas asociadas al Instituto de Empresa Familiar lo considera bastante o extremadamente importante, mientras que el 93% ve prioritario mantener el empleo en la región.

En este sentido, existen ejemplos de polos empresariales como el caso de la comarca de la Hoya de Castalla, en el interior de Alicante, donde las empresas crecen y atraen a nuevos proyectos emprendedores, también cabe destacar el sector del calzado en la Rioja Baja que, luego de una profunda crisis en los años 90, las empresas familiares en su mayoría, se adaptaron a la competencia asiática y respondieron con un producto basado en zapato de diseño, ecológico, de seguridad (Instituto de la Empresa Familair, 2024).

Otra característica en la gestión basada en valores de las empresas familiares es la transmisión de una cultura emprendedora, que se adquiere fundamentalmente en el ámbito familiar. Al analizar los elementos que impulsaron la fundación de la empresa familiar, casi la mitad de los encuestados respondieron que fue el espíritu emprendedor existente en la familia. La existencia de modelos de referencia es un factor relevante que afecta a las probabilidades de emprender, la cultura emprendedora es uno de los principales valores.

En esta misma idea, al evaluar a vocación empresarial, el 30% de los votos fueron para el espíritu emprendedor en la familia, mientras que la educación en su formación y el espíritu innato ocupaban el segundo lugar con el 23% de los votos cada uno (XVI Encuentro del Forum. San Sebastián 2019, en Instituto de la Empresa Familair, 2024).

De manera que, la empresa familiar es un ejemplo de cultura emprendedora que influye de manera directa en el valor de la función del empresario, a través de la generación de oportunidades, la difusión de una actitud diferente ante el fracaso, la divulgación de su papel económico y social o el apoyo directo a iniciativas emprendedoras dentro y fuera de la empresa. El valor del emprendimiento se traslada también a los trabajadores.

En otro orden, el crecimiento de las empresas familiares requiere la profesionalización de los miembros familiares y de la empresa, establecer reglas que conduzcan a las mejoras de las relaciones familiares y corporativas en aras de promover mejoras en la toma de decisión. Este principio ofrece mayor estabilidad, generación de confianza y un ambiente de progreso para las empresas

De aquí que, el buen gobierno corporativo en las empresas familiares institucionaliza un sistema de valores que une a la familia entre generaciones, a los trabajadores y a los directivos, entendiendo por gobierno corporativo al sistema de relación entre accionistas, órganos de administración y dirección, esto involucra los procesos a través de los cuales se relacionan, coordinan y controlan estas tres fuerzas de acción al dirigir la empresa familiar. Entendiendo que existe una relación clara entre el buen gobierno y la cultura de la

empresa que, en el caso de las empresas familiares, viene definida por los valores de la familia.

En las empresas familiares el gobierno corporativo es una herramienta para llevar a una norma los valores familiares a la gestión de la empresa, donde la familia marca las directrices sobre los valores de la empresa, y los trabajadores asumen esa cultura como código ético empresarial.

El Gobierno corporativo de la empresa familiar debe tener, de manera adicional, el objetivo específico de ordenar las relaciones familia-empresa. Pasar de lo informal a lo institucional, con criterios profesionales necesarios para crecer. El Gobierno corporativo en la empresa familiar asegura la adecuada segregación de funciones y responsabilidades. Para hacer de los valores una ventaja competitiva es recomendable institucionalizar esta cultura en un conjunto de principios y reglas que aseguren el compromiso de todos los miembros con la visión en el largo plazo.

4.3 Gestión de la Empresa Familiar

Las empresas familiares poseen características organizacionales que difieren de las compañías no familiares, especialmente porque sustentan un enfoque centrado en la intencionalidad de transmitir propiedad, valores y su cultura corporativa a las siguientes generaciones (Ward, 2006).

Las organizaciones cuentan con recursos relativamente homogéneos en función de su capacidad financiera. Sin embargo, lo que distingue a la empresa familiar es la manera en que aprovecha los recursos disponibles, añadiendo un factor adicional: los lazos de consanguinidad o afinidad. Esto fomenta un mayor nivel de compromiso, confianza y sentido de pertenencia entre sus miembros (Ward, 2006), lo que les confiere ventajas competitivas frente a las empresas no familiares.

Las empresas familiares adicionalmente cuentan con cierta flexibilidad administrativa que les permite rapidez en toma de decisiones, aprovechar el espíritu emprendedor de los miembros, el trabajo en equipo y empoderamiento. No obstante, existen conflictos de interés propios de la interacción de los familiares frente a la propiedad y gestión.

En este sentido, la empresa familiar es igual o más eficiente que compañías no familiares, en la medida que correlacionan estrategias de gestión y rendimiento en forma adecuada (Bloom & Van Reenen, 2007), cuando las empresas familiares complementan sus fortalezas

con su cultura organizacional y procesos en el desarrollo de una gerencia profesional, se potencializan y logran alcanzar iguales o mejores resultados que las empresas no familiares.

4.3.1 Gobierno Corporativo

La empresa familiar se caracteriza en su mayoría por un gobierno corporativo, que se puede definir como un conjunto de reglas y mecanismos que regulan las relaciones entre los propietarios, el Consejo de Administración y todos los demás involucrados (empleados, clientes, proveedores, terceros).

Ahora bien, este modo de gestión enfrenta una serie de riesgos, debido a las relaciones que hay entre aquellos directivos que son propietarios, los miembros de la familia, y aquellos que no lo son. Esto provoca numerosos conflictos, debido a que los propietarios (familia) toman decisiones sobre sus propios bienes e intereses, orientados a la empresa y la familia, y al final los directivos que no lo son familia, no arriesgan los intereses privados, de aquí que el objetivo y el compromiso por estos no estén alineados entre la directiva, la familia y los empleados.

También suele ocurrir que, en estas empresas familiares, los directivos familiares conservan su puesto mucho más tiempo del que corresponde respecto a su rendimiento, reduciendo la capacidad de generar mejor rendimiento, y reproduciendo una senda de expansión inferior al potencial de la empresa.

Esto último puede afectar al Consejo Directivo o Administración y también a la familia. El Consejo de Administración, que vela por la supervisión y ayuda a los directivos enfrenta la difícil situación de que, siendo la familia la propietaria mayoritaria, el Consejo se puede volver un método de ayuda y apoyo a sus preferencias, reduciendo así o distorsionando su función. En vista de que los miembros de la familia suelen ocupar la mayoría de los puestos del Consejo, puede desviar las decisiones por apego familiar.

En este sentido, las empresas familiares enfrentan dificultades que los pueden llevar a reestructurar la organización, incorporando personal externo a la familia, pero necesario para la organización en términos de supervivencia.

- **Dificultades internas.** Los problemas familiares pueden trasladarse a desavenencias en la empresa. En este sentido, es necesario sopesar los vínculos filiales con los objetivos de la organización. Si se pretende que no influyan en el

negocio será imprescindible contratar a un directivo ajeno a la familia que no se vea presionado por los problemas familiares.

- **Dificultades externas.** Problemas financieros o de mercado en los que sea necesario una renovación del gobierno corporativo o de su estructura, esto puede requerir la incorporación de nuevos expertos ajenos a la familia.

4.3.2 Modelo de los tres círculos

Una manera de explicar el funcionamiento y gestión de las empresas familiares es a través de este modelo desarrollado por Tagiuri y Davis (1982), con el fin de explicar la interacción familiar en una empresa.

La empresa familiar está gobernada por tres ámbitos que interactúan entre ellos: la familia, la empresa y la propiedad representados en tres círculos. El primero se refiere a lazos sanguíneos; el segundo son los accionistas y, el tercero, representa la empresa en sus funciones desempeñadas.

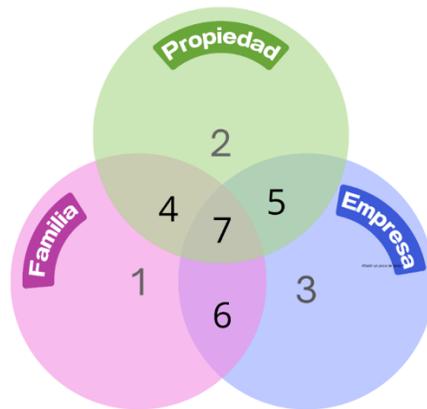
La interacción entre estos círculos representa la falta de fronteras entre ellas, lo que provoca conflictos. Cuando cada individuo comprende su rol, se evitan las confusiones y disminuyen los errores administrativos y gerenciales. No obstante, la complejidad de las relaciones familiares requiere de la formalidad de la empresa y el control de un agente externo (propiedad en stakeholders).

- Familia, propiedad y gestión (7). son los miembros de la familia que poseen propiedad sobre la empresa en acciones o capital, ocupan puestos de dirección en la misma.
- Familia y propiedad (4). son los miembros de la familia que poseen propiedad sobre la empresa en acciones o capital pero que no ocupan ningún cargo en la empresa.
- Familia y gestión (6). son los miembros de la familia que **no** poseen propiedad sobre la empresa en acciones o capital, pero desarrollan actividades directivas.
- Propiedad y gestión (5). son los miembros de la organización que poseen propiedad sobre la empresa en acciones o capital, ocupan puestos de dirección en la misma, pero no pertenecen a la familia que detenta el control de la organización.
- Familia (1). son los miembros de la familia que **no** poseen propiedad sobre la empresa en acciones o capital, tampoco ocupan puestos de dirección en la misma. Este grupo familiar representa la supervivencia de la empresa.

- Gestión (3). son los miembros de la organización que **no** poseen propiedad sobre la empresa en acciones o capital, no pertenecen a la familia, pero ocupan puestos de dirección en la misma. Estas personas son vitales para el funcionamiento de la empresa.
- Propiedad (2). son los miembros de la organización que no ocupan puestos de dirección en la misma, no pertenecen a la familia que detenta el control de la organización, pero poseen propiedad sobre la empresa en acciones o capital.

Teniendo en cuenta los tres círculos se puede gestionar la empresa diagnosticando las posiciones de los círculos, la influencia y los actores en cada una, administrando la carga en cada una, o sobredimensionamiento, si existe.

Modelo de tres Círculos



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Sucesión en Empresas Familiares

La sucesión es un proceso dinámico en los negocios, una trasmisión de los papeles y responsabilidades de los fundadores a una nueva generación (Araya Leandro, 2012 en Fernández-Bujarrabal Herrero, 2022)

No obstante, en las empresas familiares, el proceso de sucesión suele ser bastante complejo, debe tener un protocolo que garantice una transición funcional, cuidando del riesgo de obtener un resultado de sucesión de fundadores a sucesores que fracase. Suele ser tan delicado que es llamado "talón de Aquiles" de las empresas familiares (Ichaso Caballero, 2022).

La sucesión generacional es una de las principales causas de mortalidad de las empresas familiares (Gallo, 1998 en Ichaso Caballero, 2022), se estima que el 30% de las empresas familiares sobreviven al pasar a la segunda generación, y de estas, solo el 15% consiguen llegar perdurar hasta la tercera generación.

El propósito de la sucesión es transmisión de la propiedad y la gestión de la empresa, por lo tanto, el proceso es complejo en cuanto al cambio administrativo que implica asumir la filosofía de empresa de los fundadores, agregar valores nuevos, generar innovación en la organización de ser necesario. Ahora bien, el punto clave en este proceso es la planificación de la sucesión al inicio del negocio.

4.4.1 Factores de resistencia

El principal objetivo estratégico de las empresas familiares es el traspaso de la propiedad a los sucesores, manteniendo la propiedad de la empresa entre los miembros de la familia. Esto implica transmitir los conocimientos y valores para garantizar la continuidad del legado (Ichaso Caballero, 2022)

Ahora bien, además de la planificación necesaria para obtener un proceso sucesoral exitoso, en ocasiones se deben enfrentar a algunas situaciones que ponen en riesgo la sucesión (Fernández-Bujarrabal Herrero, 2022). En este sentido, se han establecido una serie de factores que suelen provocar resistencia por parte del propietario a organizarla. Entre ellos, nos encontramos con (Deloitte, 2010):

- Retención de poder del directivo (quien deja su posición) viendo amenazada su posición en la empresa.
- Falta de información y planificación al momento de proceder a una sucesión.
- La influencia cultural de las generaciones posteriores (educación, sistema de gobierno), puede provocar un rechazo a la sucesión.
- El cambio organizacional puede generar resistencia, sobre todo cuando se han construido una estructura de negocio propia, con valores específicos y un cambio en ella podría suponer una amenaza a todo lo conseguido.
- El ambiente laboral puede verse afectado negativamente, provocando rechazo a la sucesión de la misma. Esta es una razón crucial para planificar y preparar el proceso de sucesión de manera coordinada con los miembros de la empresa.
- Una resistencia adicional de los directivos a una sucesión, se puede deber al temor por al fracaso si se realiza un cambio en la empresa.

Estas razones de resistencia a la sucesión pueden causar problemas en la organización llevando incluso a la quiebra por inoperancia de estas empresas, en este sentido, mediar en la planificación la implantación del plan de sucesiones.

Existen varias razones para diseñar un protocolo familiar, a continuación se exponen algunos de estos (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014):

1. Forma de mantener la armonía y cohesión familiar
2. Forma de dejar por escrito la cultura familiar y empresarial
3. Permite definir los objetivos estratégicos de la empresa
4. Permite compatibilizar los intereses tanto a nivel profesional como personal
5. Instrumento donde se establecerá el plan de sucesión generacional
6. Permite diferenciar el patrimonio personal del empresarial
7. Facilita la gestión de la empresa familiar

De lo anterior, se deben establecer algunos puntos comunes a todo proceso de sucesión en busca de una transición exitosa de un directivo familiar y a un sucesor, entre los puntos comunes de un proceso de sucesión exitoso se tiene (Fernández-Sancho Tahoces, 2009):

1. Desarrollo del plan de sucesión
2. Preparación de los sucesores
3. Traspaso de poderes del fundador al sucesor
4. Jubilación y retiro del predecesor

Estos cuatro pasos, aunque resumidos y cortos, requieren un plan definido para hacer un proceso de sucesión, transmisión y transición exitoso, garantizando la supervivencia de la empresa y la continuidad del legado familiar.

4.5 Estrategia de Diseño de un Protocolo de Sucesión en Empresa Familiar

El proceso de sucesión es complejo y no lineal, sin embargo, existen algunos aspectos que se pueden homogeneizar dado que son comunes a toda empresa familiar, a manera de tener en cuenta para una transmisión del control y gestión de manera exitosa (Deloitte, 2010).

Para esto es útil el desarrollo de un protocolo familiar, que puede definirse como un documento o conjunto de estos donde los empresarios titulares de una empresa familiar y toda o parte de los miembros de la familia, regulan a modo de marco jurídico las reglas o

contrato que regula las relaciones entre familia y empresa, la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa (Fernández-Bujarrabal Herrero, 2022).

No obstante, a pesar de que instituciones como el IEF han impulsado el diseño de protocolos con el objetivo de definir el acceso de los miembros de la familia a la gestión, perfilar políticas de dividendos y de financiación en relación con los miembros de la familia, crear fondos internos de autofinanciación para situaciones puntuales, definir interlocutores a nivel de grupo familiar con los gestores, determinar la información que es preciso suministrar a los grupos familiares, crear la asamblea y el consejo de familia o prever la sucesión de los fundadores, son pocas las empresas que lo han desarrollado.

Las empresas asociadas al IEF que cuentan con un protocolo supera el 50% (Instituto de la Empresa Familiar, 2024), de las empresas familiares no asociadas, solo el 8,9% cuenta con protocolo.

Desde una óptica jurídica el protocolo familiar pertenece a la categoría de negocio patrimonial mixtos, que incluyen disposiciones de naturaleza personal o familiar como las capitulaciones matrimoniales o disposiciones testamentarias de los miembros de la familia.

De acuerdo al Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, se define el Protocolo Familiar como:

“aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

A pesar de no ser un requisito obligatorio para las empresas familiares, es una guía recomendable, ya que ayudar a resolver gran parte del proceso. Una vez diseñado, debe firmarse por todos los integrantes de la empresa que posean capital social, y en ocasiones se considera útil que también se firme por los familiares no pertenecientes a la empresa familiar. El incumplimiento del protocolo acarrea un procedimiento en tribunales, lo que garantiza su ejecución.

Ahora bien, la elaboración de un protocolo familiar requiere de algunos aspectos para su viabilidad, a modo de ejemplo, no tendría sentido hacer un protocolo en un negocio incipiente, cuando no se conoce todavía con exactitud hacia dónde se va a encaminar el

mismo, también es importante comprender la dinámica familiar, observar los inconvenientes y problemas, las relaciones personales entre los miembros de la empresa, a fin de evitar que se trasladen a la organización y/o entorpezcan el protocolo, su compromiso, firma y cumplimiento. En este sentido, el momento más recomendable para elaborar un protocolo, es en momentos de armonía y anticipándose a posibles conflictos (Bermejo, 2008), de manera que, medie en la manera más viable y con apoyo de la mayoría de los miembros de la familia.

4.5.1 Fases para elaborar el Protocolo Familiar y su contenido

El protocolo familiar debe contar con fases de elaboración que garantice su aprobación, funcionamiento y viabilidad. En este sentido, se enumeran las fases y contenido de la elaboración del protocolo familiar (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014):

- **Consenso de todos los miembros de la familia:** el protocolo debe cubrir los aspectos suficientes para ser aprobado por los miembros de la familia sobretodo de los fundadores y propietarios del capital.
- **El protocolo familiar debe ser flexible: se debe analizar previamente las relaciones familiares** y detallar las necesidades existentes, es necesario que el Protocolo otorgue la flexibilidad para adaptarse a las condiciones futuras.
- **Pacto social o estatutario:** ya la redacción del documento debe contemplar un pacto de cabal cumplimiento, donde se diferencia el régimen jurídico de las acciones, las condiciones para cumplir con un acuerdo, las condiciones para formar el órgano administrativo. El pacto puede ser contractual (lo deseable), pacto de caballero (genera poca o nula confianza).
- **Estructura de los órganos familiares:** es opcional, aunque deseable nombrar un consejo familiar que se encargue de vigilar el cumplimiento del protocolo.
- **Cláusula de cierre:** en esta cláusula se cumple con agradecer a los fundadores, y a todos los trabajadores que aportaron un esfuerzo para lograr el éxito.

Finalmente, aunque no es obligatorio dar publicidad al Protocolo Familiar (Arts. 2 a 7 del Real Decreto 171/2007), resulta conveniente dar publicidad al protocolo, dado que otorga buena imagen a la empresa frente a sus clientes y proveedores, además ofrece la imagen de alta solvencia y estabilidad en el mercado.

El protocolo familiar debe constar con características formales, necesarias para implementar una estrategia sucesoral exitosa (Puig Castan, 2016 en Fernández-Sancho Tahoces, 2009):

- **Plan Estratégico:** se debe establecer un plan estratégico con objetivos claros, metas y lapsos para su ejecución.
- **Plan Objetivo:** el plan debe responder a directivos para la empresa, su futuro y continuidad, de manera que, se deben tener en cuenta los siguientes puntos: Formular objetivos sencillos, establecer prioridades y, plantear un cronograma de seguimiento.
- **Documento Escrito:** siempre ha de plasmarse por escrito, evitando tanto problemas legales o incumplimiento por miembros de la empresa.
- **Criterios Realistas:** para evitar el sesgo e la sucesión se deben establecer criterios sucesorios objetivos, de manera que se logren establecer los objetivos oportunos.
- **Simplicidad:** debe ser un documento detallado y simple, sin dejar detalles al azar.
- **Aplicación por etapas:** al momento de ejecutar el protocolo se debe establecer un cronograma de ejecución y seguimiento.

De lo anterior, una vez organizado el proceso de sucesión se debe cumplir con cuatro fases para su ejecución: la preparación del sucesor, la preparación de la organización, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y el retiro del fundador (Deloitte, 2010).

Preparación del sucesor

Acotado en el plan estratégico se debe presentar el objetivo y, los criterios de selección del sucesor, de manera que, el objetivo indirecto supone enjuiciar quien es el candidato para que tomar el cargo. En este punto, se debe establecer un conjunto de características objetivas y verificables, donde no exista sesgo por los lazos familiares. Por eso mismo, goza de suma importancia la fase de preparación de los sucesores.

- **Un solo candidato:** el caso más sencillo, pero con gran responsabilidad del clima organizacional ligado a la desconfianza por parte de los trabajadores de la empresa, por la posibilidad de que no esté preparado para afrontar la dirección del negocio. Siendo el caso, se puede optar por una sucesión temporal, es decir, permitir la entrada de un ejecutivo externo hasta que el candidato en cuestión esté

preparado o que el encargado sea un directivo ya con experiencia en la empresa pero que no sea parte de la familia.

- **Varios candidatos:** si son varios candidatos, no surgiría controversia en cuanto a las capacidades del sucesor, pero se pueden producir disputas y choques familiares. En este caso, hay dos opciones elegir al sucesor de acuerdo con criterios previstos y logros profesionales; 2) formar un equipo directivo donde se forme el candidato ideal, evitando así disputas internas si todos los candidatos son competentes de la misma forma.

Ahora bien, una vez elegido un candidato, viene la preparación que dependerá de diversas circunstancias familiares de la empresa, de manera que, se presentan pautas a seguir que luego deberán ser aplicadas según las circunstancias. Dentro del proceso de preparación del sucesor, nos encontraríamos con diferentes etapas en función a la preparación del candidato:

- Si el candidato carece de formación profesional. En este caso, se debe realizar una preparación totalmente indirecta, se forma la visión mental e ideológica del sucesor, para esto debe ser parte de comportamientos y conversaciones que verá y escuchará a su alrededor durante su maduración como persona.

En este punto es importante no mezclar conceptos, el sucesor debe aprender de los comportamientos, pero, es totalmente desacertado que los padres persiguen a los hijos para describirle la situación ideal de la empresa y presionarles, logrando rechazo a largo plazo respecto a involucrarse en la propia empresa.

- Si el candidato posee formación universitaria, se recomienda que adquiera experiencia en negocios diferentes a la empresa familiar, lo ideal es que sea en el mismo sector, obteniendo nuevos conocimientos del propio mercado y aportándole una mayor seguridad.
- De cualquier modo, el sucesor necesitará una educación formal, por lo que deberá formarse en las tareas técnicas que atañen al negocio familiar, tanto las bases de la estructura y estrategia empresarial como contabilidad, entre otros.

Preparación de la organización: traspaso de la dirección

Luego de seleccionado el sucesor, cumplida la preparación, y cumplido el cronograma, es decir, a esperas de la sustitución del predecesor por el sucesor, habrá que preparar a la

organización en todos sus aspectos para la instauración de una nueva generación. Esta etapa es de gran importancia por la fragilidad con la que se puede enturbiar el clima organizacional, debido a que esta etapa afecta al sucesor, al predecesor y también el clima económico y político.

La transición debe contar con una reorganización de la empresa para evitar un cese de actividad de la empresa, considerando que el directivo es la representación de la organización de cara al entorno tanto interno y externo.

La transferencia de la dirección se debe hacer de manera gradual, de manera que el sucesor establezca relaciones con el personal y equipo de trabajo y pueda estar acompañado por el predecesor en el proceso como un mentor. En adelante se debe seguir una programación con lapsos de cumplimiento y seguimiento de manera que el predecesor pueda ir delegando las responsabilidades de manera paulatina, y, por tanto, la organización en su totalidad no recibe un cambio inesperado.

Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia

En esta etapa resulta de gran utilidad el modelo de los tres círculos. El Modelo explica la interacción de los grupos que componen una empresa familiar, estableciendo los intereses y principales objetivos de cada grupo: la Familia, la Empresa y la Propiedad.

El establecimiento de dichos objetivos delimitados por grupos es esencial para la nueva generación, permitiéndole conocer a su empresa desde una perspectiva mucho más cercana, ya que de ello dependerá tanto la armonía familiar como la prevención de crisis internas y externas.

En este sentido, el modelo es fundamental para asegurar una continuidad de los valores familiares, manteniendo la cultura organizacional de la empresa, la cual supone un principio básico que da sentido al comportamiento y decisiones de los familiares o propietarios, así como al sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

Retiro del fundador

El proceso de sucesión culmina con la retirada del predecesor. Es un punto complejo dado que abandona una vida de trabajo que significa un legado. De manera que, un plan de sucesión ideal, debe contemplar al predecesor en un plan que ofrezca respuestas sobre sus actividades posteriores a la sucesión y de su salida de la empresa, de lo contrario, se pone en riesgo la salud mental y la vida en general de quien aportó todo su trabajo, debido

a no saber afrontar la situación de no tener una tarea involucrada con la empresa. Aquí se deben atender a los siguientes aspectos:

- Seguridad financiera: el sucesor fundador debe gozar de un fondo o estipendio para continuar con el mismo nivel de vida en su jubilación, ya que no tendrá los mismos ingresos, se debe establecer una pensión.
- Modos de retirarse: se debe asumir un rol de gobernante el ideal, en el que, llegado el momento necesario, habiéndolo planificado antes, procede a la sucesión de la empresa en vida.
- En resumen, las cuatro etapas se han introducido como estrategia optima a seguir para implantar un protocolo de sucesiones, no obstante, es indispensable la elaboración de un Protocolo Familiar previamente, ya que su implantación obliga a los propietarios a tratar los temas sucesorios en el mismo, de manera que, las etapas estén reguladas y previsto todo el proceso, lo cual permitirá que la empresa pueda tener un mayor éxito evitando imprevistos.

5. Análisis del Sector

Tras una exploración detallada de las dinámicas y retos que presentan los protocolos de sucesión en el ámbito empresarial familiar, nuestra atención se dirige ahora hacia un contexto más específico, donde estas dinámicas interactúan con las particularidades de un sector determinante en la economía regional de Galicia. Esta transición del contexto general al particular no solo es crucial para comprender la aplicabilidad de los protocolos de sucesión en escenarios reales, sino también para entender cómo las peculiaridades del sector conservero y pesquero pueden influir y moldear las estrategias de sucesión en empresas que no solo buscan sobrevivir, sino prosperar en un ambiente altamente competitivo y regulado.

La relevancia del sector conservero y pesquero en Galicia va más allá de su contribución económica. Estas industrias representan un tejido de prácticas culturales, técnicas tradicionales y un profundo vínculo con la comunidad local que, en conjunto, plantean retos únicos para la gestión de la sucesión familiar. Analizar este sector permitirá no solo aplicar los conceptos teóricos discutidos anteriormente, sino también examinar las soluciones prácticas y las adaptaciones necesarias para asegurar la transferencia efectiva del liderazgo y la propiedad dentro de contextos que son cruciales para la identidad regional y la estabilidad económica.

Así, antes de adentrarnos en el análisis detallado del protocolo de sucesión de la empresa, es esencial situar nuestra investigación dentro del panorama más amplio del sector conservero en Galicia, abordando tanto los datos estadísticos que evidencian su peso en la economía local como los desafíos operativos y estratégicos que enfrentan estas empresas. Esta contextualización es fundamental para entender no solo la estructura interna de la empresa, sino también las fuerzas externas que pueden afectar su gestión y continuidad.

Este enfoque integrado asegura una comprensión completa de cómo las estrategias de sucesión pueden ser diseñadas e implementadas para reflejar tanto las necesidades internas de la empresa como las demandas externas del mercado y la comunidad, proporcionando así un modelo replicable y adaptativo para otras empresas en sectores similares.

5.1 El sector de la pesca en Galicia

El sector pesquero en Galicia representa uno de los pilares fundamentales de la economía de la región. Se trata de uno de los mayores impulsores de empleo y crecimiento económico, entendible sobre todo a la hora de tener en cuenta factores como entornos rurales y litorales alejados de los núcleos de las ciudades.

Cuando se habla del sector pesquero, se habla de un sector que abarca una gran cantidad de actividades diversas, las cuales incluyen la pesca extractiva, que incluye la pesca artesanal (incluyendo marisqueo), la pesca en litoral, y la pesca de altura y gran altura. Por otra parte, se encuentra la acuicultura continental y marina, y finalmente la industria transformadora de productos pesqueros. Esta última engloba el procesado de pescados, crustáceos y moluscos, la fabricación de conservas de pescado, el comercio al por mayor de pescados y el almacenamiento y congelación industrial. (Servicio de información empresarial del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2018).

A pesar de que, en este trabajo en específico, se hablará del sector conservero, más concretamente de una empresa particular, se hará primero un recorrido por lo que es el sector en su conjunto para entender sus dimensiones e implicaciones. De esta manera se tendrá una imagen global y general de la importancia de las empresas gallegas de este sector, y por consiguiente la importancia de su supervivencia en el tiempo, a través de las generaciones.

La pesca en Galicia no solamente tiene una gran importancia a nivel local, sino también a nivel nacional, europeo e internacional. Según datos de la Xunta de Galicia, en concreto de la Consellería do Mar, en Galicia, las actividades de la pesca, el marisqueo, la acuicultura marina y la transformación de productos marinos emplean a más de 50,000 personas entre empleos directos e indirectos. (Xunta de Galicia, Consellería do Mar) Esto constituye más del 50% del empleo marítimo-pesquero de España y el 10% del total de la Unión Europea. En concreto, se trata de una comunidad líder en la transformación y conservación de productos procedentes del mar. Galicia es la mayor productora de pescados y mariscos de España. Es la región que cuenta con la mayor infraestructura a nivel nacional (casi la mitad del total de buques y plantas elaboradoras de toda España). (Instituto Geográfico Nacional, 2022)

Se trata de un sector de una gran importancia a todos los niveles, tanto regional como nacionalmente, pero también en cuanto a creación de empleo y crecimiento económico. A partir de los datos extraídos del último informe ARDÁN, se ha realizado un análisis detallado sobre el sector pesquero en Galicia. El estudio ha permitido extraer información significativa y conclusiones relevantes que ayudan a comprender las dinámicas económicas y estructurales de este sector. Los datos de los que se hablará a continuación corresponden al año 2021. (Vigo, 2023)

El sector pesquero gallego cuenta con 1,226 empresas, lo que representa el 3.61% del total de empresas de la región, con un VAB que asciende a 1,241.86 millones de euros (5.25% del total). Esta gran cantidad de empresas con un porcentaje relativamente bajo del VAB sugiere que existe una alta fragmentación del sector. Esta configuración indica que muchas de estas empresas son pequeñas y medianas empresas (PYMES) que, en conjunto, contribuyen modestamente al VAB. La intensa competencia entre estas empresas conlleva a una reducción en los márgenes de beneficio, lo cual limita el valor añadido que pueden generar.

Paralelamente es necesario destacar que se habla de un sector que realiza, en su mayoría, actividades que generan menos valor añadido. Actividades como la pesca extractiva tienden a aportar menos al VAB comparado con procesos que involucran mayor transformación o tecnología, como el procesamiento y conservación de productos del mar. Es por esto por lo que más adelante se hará un análisis del sector de las conservas y transformación de productos marítimos, para entender también su dimensión y contribución a la comunidad.

El sector pesquero gallego mostró un notable crecimiento en 2021, con un aumento del 13.31% en los ingresos de explotación comparado con el año anterior, indicando una robusta recuperación y capacidad de adaptación después de los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19.

Asimismo, llevando la materia al plano de estudio, es decir, de la empresa familiar, es necesario resaltar los siguientes datos. El 92.4% de las empresas en Galicia son familiares, contribuyendo el 85% al Valor Añadido Bruto (VAB) empresarial de la comunidad. Además, estas empresas representan el 86.3% del empleo privado en Galicia, de acuerdo con el informe más reciente de la Asociación Gallega de la Empresa Familiar correspondiente a datos de 2017. (Asociación gallega de la empresa familiar, 2017)

Estos datos, resaltan frente a la media española, donde las empresas familiares representan el 67% del empleo privado y aportan el equivalente al 57% del PIB del sector privado, como se ha indicado en la primera parte del trabajo.

Esta información muestra el peso de la empresa familiar en el tejido empresarial gallego, donde existe un empresariado muy arraigado a los sectores tradicionales. Una explicación a este suceso es que Galicia no es un destino que reciba una gran cantidad de inversión extranjera directa, “En los últimos 22 años las empresas gallegas hemos invertido 25.000 millones en los mercados exteriores, mientras que a Galicia sólo han entrado 5.500 millones en inversiones extranjeras” (Margarita Hermo, 2023). Este factor, eleva el peso de las empresas familiares en la comunidad, las cuales son cruciales para mantener la estabilidad y el crecimiento económico y el empleo. Y, por tanto, lo son los protocolos de sucesión, para asegurar la continuidad de estas empresas en el tiempo.

Tras esta revisión de la situación general del sector pesquero en Galicia, este análisis se centra ahora en el sector conservero, un componente crítico de la industria pesquera que juega un papel central en la economía regional. Utilizando los datos proporcionados en el documento del informe ARDÁN, exploramos las dimensiones económicas, el empleo y la estructura empresarial del sector conservero en Galicia, lo que nos permite comprender mejor su impacto socioeconómico y las tendencias actuales que lo configuran.

El sector conservero de Galicia ha mostrado ser un componente vital de la industria pesquera. En 2016, la fabricación de conservas contribuyó con 287.5 millones de euros al Valor Añadido Bruto (VAB) del sector pesquero, representando un 28.1% del total. Esta cifra

subraya la importancia económica significativa del sector conservero dentro de la estructura industrial de Galicia.

Galicia se destaca como el mayor exportador de conservas de pescado de la Unión Europea y uno de los líderes a nivel mundial. En 2022, las exportaciones de conservas de pescado gallegas ascendieron a 869 millones de euros, un 8% más que en 2021, con la región representando casi el 70% de las exportaciones españolas de este sector. Este éxito exportador se refleja en la presencia de sus productos en mercados internacionales significativos como Francia, Italia, Portugal, Estados Unidos, Países Bajos y Alemania (Xunta de Galicia, 2023).

Los ingresos de explotación en el sector conservero reflejan un crecimiento sólido y una capacidad notable para generar valor económico a nivel regional. El sector generó 2,074.88 millones de euros en ingresos en 2016 y 2,662.3 millones de euros en 2022, lo que indica no solo su capacidad de producción a gran escala, sino también su eficacia en mantener una posición competitiva en el mercado.

El sector conservero en Galicia se caracteriza por una estructura donde predominan las empresas familiares tradicionales, conviviendo con grandes operaciones industriales. Estas empresas son pilares de la economía local, no solo por su contribución directa en términos económicos, sino también por el empleo significativo que generan. La industria conservera destaca como un empleador clave en la región, incorporando tecnologías avanzadas que no solo optimizan los procesos productivos, sino que también fomentan el desarrollo socioeconómico de las comunidades costeras. Esta integración de la innovación tecnológica es esencial para mantener la competitividad en un mercado global cada vez más exigente.

A pesar de su robustez y contribuciones importantes, el sector conservero gallego enfrenta varios retos que pueden impactar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo:

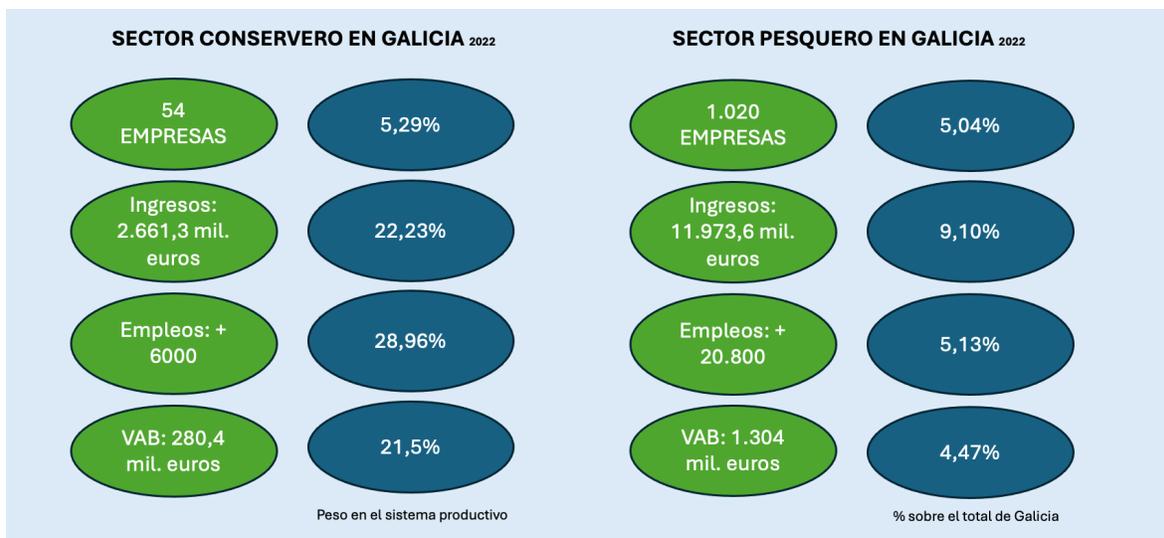
1. **Altos Costes de Producción:** Los incrementos en los precios de las materias primas, especialmente los recursos marinos y el embalaje, junto con la inflación general, presionan los márgenes de beneficio de las empresas conserveras. Estos altos costos de producción obligan a las empresas a encontrar un equilibrio entre mantener la calidad del producto y gestionar precios accesibles para el mercado. Además, cuenta con una desventaja en relación a otros países fuera de la Unión

Europea con respecto a la mano de obra, ya que aquí en España es más cara de lo que puede ser en países menos desarrollados de Asia o Sudamérica.

2. **Regulaciones Ambientales y Sostenibilidad:** Con un enfoque creciente en la sostenibilidad, el sector conservero debe navegar a través de un marco regulatorio que se está volviendo cada vez más estricto. Cumplir con estas regulaciones implica inversiones significativas en tecnologías limpias y prácticas de producción sostenible, lo cual es especialmente desafiante para las PYMES, sobre todo en el contexto de legislación europeo, donde las exigencias medioambientales son más estrictas de lo que lo son en otros países y contenientes de la competencia
3. **Dependencia del Comercio Internacional:** Dado el alto volumen de exportaciones en este sector, las empresas conserveras gallegas son particularmente vulnerables a las fluctuaciones del mercado global, las barreras comerciales y los cambios en las políticas de importación de otros países. Estos factores externos pueden afectar la estabilidad y la planificación estratégica de las empresas.
4. **Necesidad de Innovación Continua:** Para mantener su liderazgo y competitividad, las empresas conserveras deben invertir constantemente en innovación. Esto no solo se refiere a mejoras tecnológicas en la producción, sino también a la innovación en productos y enfoques de mercado para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores.
5. **Desafíos en la Cadena de Suministro:** Las interrupciones en la cadena de suministro, ya sean logísticas o por cuestiones de salud pública como la pandemia de COVID-19, presentan retos significativos. Asegurar una cadena de suministro robusta y flexible es crucial para la continuidad operativa y la capacidad de respuesta ante crisis.

Estos desafíos requieren una gestión estratégica y adaptativa por parte de las empresas conserveras en Galicia. Además, subrayan la importancia de los protocolos de sucesión bien estructurados para asegurar que la próxima generación de líderes empresariales esté equipada con las habilidades y el conocimiento necesarios para navegar estos retos complejos, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento futuro del sector.

A continuación, se expone un cuadro ilustrativo que sirve a modo de resumen para reflejar las dimensiones de ambos sectores en la economía la comunidad:



Fuente: Elaboración propia a modo de resumen a partir de los datos señalados anteriormente

6. Integración del Protocolo de Sucesión en los Sectores Pesquero y Conservero de Galicia

Los sectores pesquero y conservero constituyen fundamentos vitales para la economía de Galicia, generando significativas oportunidades de empleo y contribuyendo de manera sustancial al Producto Interno Bruto regional. Estas industrias no solo sostienen las economías locales, sino que también desempeñan un papel crucial en los ámbitos nacional, europeo e internacional. Este contexto subraya la importancia de asegurar la continuidad y estabilidad de estas empresas familiares a través del tiempo.

Los desafíos que enfrentan estos sectores, como los altos costos de producción, las rigurosas regulaciones ambientales y la dependencia de los mercados internacionales, resaltan la necesidad de una gestión empresarial eficaz y proactiva. En este entorno, la sucesión en las empresas familiares representa no solo una transferencia de liderazgo, sino también una oportunidad estratégica para abordar estos retos de manera efectiva, asegurando que la próxima generación esté preparada para adaptarse a condiciones cambiantes.

La innovación y adaptación continuas son esenciales para la competitividad a largo plazo de estos sectores. Un protocolo de sucesión bien estructurado puede facilitar la transferencia de conocimiento esencial y fomentar una cultura de innovación continua. Esto

es crucial para mantener la posición de liderazgo de Galicia en estos sectores, integrando tecnologías avanzadas y prácticas sostenibles que son fundamentales para el futuro de la industria.

Además, las empresas familiares juegan un papel preponderante en estos sectores, donde el desarrollo de un protocolo de sucesión efectivo es clave para asegurar que estas no solo sobrevivan la transición entre generaciones, sino que también prosperen y crezcan. Esto incluye preparar a la próxima generación para liderar en un mercado globalizado y altamente regulado, preservando al mismo tiempo los valores y la visión original de la empresa.

Por lo tanto, al analizar un protocolo de sucesión específico de una empresa conservera en Galicia, no solo se proporciona una visión detallada de cómo una empresa particular está abordando estos desafíos, sino que también se ofrecen perspectivas aplicables a otras empresas en sectores similares global.

Antes de adentrarnos en el análisis detallado del protocolo de sucesión, es crucial entender el contexto en el que se desarrolla y la estructura bajo la cual será examinado. Este protocolo de sucesión, implementado en 2016 para una empresa conservera gallega real, se compone de varios capítulos, cada uno abordando diferentes aspectos clave de la gobernanza y la planificación estratégica familiar. El enfoque de este trabajo será describir y analizar el contenido de cada capítulo, proporcionando un entendimiento profundo de cómo cada sección contribuye al funcionamiento y la continuidad de la empresa.

6.1 Introducción de la historia de la familia y la conservera

Para empezar a analizar el protocolo de sucesión, a continuación, se encontrará una narrativa que proporciona un contexto claro sobre la evolución de la empresa y la participación generacional. Crucial para entender el posterior análisis. Cabe recalcar que todos los nombres propios que aparecerán a continuación son nombres ficticios, incluido el de la empresa, como se ha mencionado anteriormente, con el objetivo de respetar la confidencialidad de la familia.

La historia de la familia en la industria conservera es la siguiente:

La saga de los Castañeda, pioneros en la industria conservera de pescados y mariscos en Galicia, comenzó en 1915. Ese año, Lorenzo Castañeda Ferrer y su esposa Valentina Souto

Paz inauguraron su primer establecimiento en Porto do Son, especializándose inicialmente en la salazón de pescado y, posteriormente, en la producción de conservas.

En 1946, su hijo, Esteban Castañeda Souto, junto con su esposa Clara Lema Franco, tomaron las riendas del negocio familiar trasladándose a O Freixo-Noia, A Coruña. Allí adquirieron una antigua fábrica de conservas a la familia Rivas de Vigo, situada en Esteiro, marcando el inicio de un nuevo capítulo para la empresa familiar.

La visión empresarial de Esteban llevó a la familia a modernizar sus operaciones en 1979, con la construcción de una nueva planta más moderna y la fundación de Castañeda Souto, S.A. Esta nueva fase incluyó en el accionariado a su hijo, Adrián Castañeda Lema, y su esposa, Sara Nogueira Barros, quienes continuaron la expansión de la empresa.

La década de 1990 se caracterizó por la necesidad de expandirse aún más debido a las limitaciones de espacio en la vieja fábrica de Esteiro. La familia decidió entonces comprar terrenos en Muros, donde se construyó la moderna instalación que aún hoy está en funcionamiento.

Tras el fallecimiento de Esteban y Clara, la empresa familiar decidió democratizar aún más el accionariado. Adrián y Sara distribuyeron un 10% de las acciones a cada uno de sus cuatro hijos: Lucas, Marta, Elena y Roberto, asegurando así la participación de la nueva generación en la gestión y el futuro de la empresa.

Actualmente, la empresa está en su tercera generación de gestión familiar y continúa siendo un referente en la industria conservera, adaptándose a los nuevos desafíos del mercado mientras mantiene la tradición y calidad que la han caracterizado desde sus inicios.

En resumen, el protocolo de sucesión se aplica sobre una familia compuesta por un matrimonio, en régimen legal de gananciales, con el 60% de participación en la empresa, y por sus cuatro hijos, con un 10% cada uno.

El protocolo indica las siguientes definiciones en cuanto a su ámbito de aplicación:

- Familia: Es el conjunto de personas formado por los descendientes en línea directa del matrimonio formado por D. Adrián Castañeda Lema y Dña. Sara Nogueira Barros.
- Rama familiar: Cada una de las líneas directas descendientes, partiendo de:
 - o D. Lucas Castañeda Nogueira
 - o Dña. Marta Castañeda Nogueira

- Dña. Elena Castañeda Nogueira
- D. Roberto Castañeda Nogueira
- Cabeza de Rama: Cada uno de los miembros de la familia con relación a sus descendientes directos.
- Consejero: Aquel miembro del Consejo de Administración que sea titular de acciones o participaciones de la empresa familiar o que pertenezca a la familia.

Las definiciones especificadas en el "ámbito de aplicación" del protocolo de sucesión de una empresa familiar son cruciales para garantizar la claridad y efectividad en la gestión del negocio. Al establecer un lenguaje común, estas definiciones ayudan a evitar malentendidos y conflictos al clarificar términos claves como "Familia", "Rama familiar", y "Consejero". Esto es esencial para determinar quiénes son elegibles para tomar decisiones, poseer acciones y liderar la empresa, asegurando así una organización interna coherente. Además, al definir roles dentro del Consejo de Administración, estas definiciones apoyan una estructura de gobernanza organizada y alineada con los objetivos empresariales. Por último, facilitan la planificación de la sucesión, apoyando un traspaso de responsabilidades ordenado que garantiza la continuidad del negocio y la preservación de los valores familiares a través de generaciones. Esta estructura es fundamental para mantener la estabilidad y promover el crecimiento sostenido de la empresa, manejando la transición generacional con transparencia y equidad.

6.2 Capítulo III del Protocolo de Sucesión: “Exposición de Motivos”

El Capítulo 3 del protocolo de sucesión, "Exposición de Motivos", establece las bases para la continuidad de la Empresa Familiar Castañeda Lema. Este capítulo detalla un conjunto de **normas que regulan las relaciones entre los miembros de la familia** Castañeda, delineando específicamente sus derechos y deberes en dos capacidades: como accionistas y como miembros ejecutivos o consejeros de la empresa.

Los derechos que se establecen incluyen la participación en las decisiones empresariales según el nivel de acciones poseídas, y el derecho a recibir información regular sobre el estado financiero y operativo de la empresa.

Los deberes incluyen la obligación de actuar en el mejor interés de la empresa y mantener la confidencialidad de la información empresarial.

El capítulo también subraya la importancia de un compromiso firme por parte de todos los miembros familiares para lograr una satisfacción personal y profesional, proporcional a su

dedicación y contribución a la empresa. Este compromiso debe reflejarse en un apoyo continuo a la dirección de la empresa y en la promoción de los valores familiares en el ámbito empresarial.

Además, se especifica que cualquier modificación al protocolo debe seguir un procedimiento formal, con aprobaciones que se ajusten a las directrices establecidas en otro capítulo específico del documento.

Este capítulo no solo dicta las reglas del funcionamiento interno de la familia empresarial, sino que también garantiza que estos mecanismos están claramente definidos y son comprensibles para todos los involucrados, asegurando así la continuidad y estabilidad futura de la empresa.

La "Exposición de Motivos" es fundamental en el contexto del protocolo de sucesión, ya que define el marco dentro del cual la empresa familiar operará en el futuro. Este capítulo es crucial por varias razones:

- Clarificación de Expectativas y Responsabilidades: Al definir derechos y deberes, el protocolo ayuda a prevenir conflictos potenciales al establecer expectativas claras para todos los involucrados. Esto es esencial en una empresa familiar donde las relaciones personales y profesionales a menudo se entrelazan.
- Fomento del Compromiso y la Armonía Familiar: Al buscar un grado adecuado de satisfacción para todos los miembros, el protocolo promueve un equilibrio entre las necesidades personales y los objetivos empresariales, lo cual es vital para la armonía familiar y el éxito empresarial.
- Legalidad y Formalidad en la Sucesión: El carácter obligatorio y exigible del protocolo asegura que todas las partes respeten los acuerdos, lo que aporta una capa adicional de formalidad y seriedad al proceso de sucesión.
- Preparación para la Transición Generacional: La estructura del Consejo de Administración y la planificación de sus etapas reflejan una estrategia bien pensada para gestionar la transición generacional. Esto demuestra la previsión y la intención de la familia de manejar el cambio de manera estructurada y eficiente.

Este capítulo, por tanto, no solo explica las motivaciones detrás del protocolo, sino que también establece una base sólida para su implementación efectiva. Al hacerlo, asegura la

sostenibilidad a largo plazo de la empresa, manteniendo al mismo tiempo la unidad y la estabilidad dentro de la familia.

6.3 Capítulo IV del Protocolo de Sucesión: Órgano de Gobierno: Consejo de Administración

El Capítulo 4 del protocolo de sucesión establece las directrices para la estructura y funcionamiento del Consejo de Administración de la Empresa Familiar Castañeda Lema. Este consejo es el principal ente de gobierno de la empresa y tiene la misión de tutelar y proteger los intereses de la misma.

Composición del Consejo: El protocolo establece un Consejo de Administración con una estructura bifásica: inicialmente dirigida por los miembros de la tercera generación junto con la presidencia de D. Adrián Castañeda Lema , cuya duración en el cargo está sujeta al tiempo que el propio presidente estime conveniente según el cumplimiento de los acuerdos reflejados en el documento. En la segunda etapa, el Consejo de Administración estará formado únicamente por los miembros de la tercera generación, que ejercerán por tanto el pleno gobierno de la empresa familiar. Además, se permite la asistencia de asesores externos y otros miembros de la familia en las reuniones bajo ciertas condiciones, aunque sus opiniones no se consideran en la toma de decisiones por votación.

Organización y Funcionamiento: El mandato de los consejeros tiene una duración de cinco años, renovable por periodos similares. El Consejo se reúne cuatro veces al año y puede convocar sesiones extraordinarias. Se establece un quórum específico para la validez de las reuniones y se detallan procedimientos claros para la toma de decisiones, que generalmente buscan el consenso, pero permiten el voto por mayoría en ciertas circunstancias. Además, se especifican decisiones que requieren unanimidad, como la incorporación o salida de miembros de la familia en roles ejecutivos.

Funciones del Consejo: Entre las responsabilidades del Consejo de Administración se incluyen la aprobación de las líneas básicas del negocio, decisiones sobre fusiones y adquisiciones, y la supervisión de la imagen corporativa y el marketing. También es responsable de la alta dirección de la empresa, incluyendo la selección, remuneración y cese de directivos.

Estructura Interna y Roles Específicos: Se detallan las funciones específicas del presidente, vicepresidente, los vocales y el secretario del consejo. Estas funciones abarcan desde la

convocatoria y dirección de las reuniones hasta la custodia de las actas y la garantía de la legalidad de las actuaciones del consejo.

Régimen de Incompatibilidades: Se aborda la participación de los miembros de la familia en otras empresas, especificando que no deben tener actividades competidoras con la empresa familiar. Si se presenta tal situación, deben cesar su actividad en la empresa familiar.

El Capítulo 4 del protocolo de sucesión, dedicado al "Órgano de Gobierno: Consejo de Administración", es fundamental para la estructura de gobernanza de la Empresa Familiar Castañeda Lema. Este capítulo es crucial por varias razones:

- Estructura de Gobernanza Robusta: Al definir claramente la composición y las funciones del Consejo de Administración, el protocolo establece un marco sólido para la toma de decisiones. Esta estructura no solo asegura que las decisiones importantes sean consideradas y ejecutadas de manera efectiva, sino que también garantiza la protección y promoción de los intereses de la empresa familiar a largo plazo.
- Transparencia y Orden: El detalle en la organización del Consejo, desde la duración de los mandatos hasta las funciones específicas de cada rol, promueve la transparencia. Esto es esencial para cualquier negocio, pero especialmente crítico en empresas familiares donde las relaciones personales pueden complicar las dinámicas empresariales.
- Prevención de Conflictos: Al establecer un régimen de incompatibilidades y clarificar las condiciones bajo las cuales los miembros de la familia pueden participar en la empresa, el protocolo ayuda a evitar conflictos de intereses, que son uno de los mayores riesgos en las empresas familiares.

El capítulo aborda varios retos inherentes a las empresas familiares:

- Riesgo de Conflictos Personales: Al integrar miembros de la familia en el Consejo de Administración, existe el riesgo de que las disputas personales afecten la toma de decisiones empresariales. El protocolo intenta mitigar este riesgo mediante reglas claras y un enfoque en la toma de decisiones consensuada.

- **Gestión del Cambio Generacional:** El cambio de una generación a otra puede ser turbulento. La estructura propuesta busca facilitar este proceso mediante etapas claras y una transición estructurada en el liderazgo del Consejo.
- **Adaptabilidad:** Aunque el protocolo establece un marco riguroso, demasiada rigidez podría limitar la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o la industria. La flexibilidad sigue siendo crucial y el protocolo debe permitir cierto grado de adaptabilidad.

Evaluación de la Estructuración

El protocolo está bien diseñado en términos de establecer una gobernanza clara y estructurada, que es esencial para la longevidad y el éxito continuo de la empresa familiar. Sin embargo, podría mejorarse en los siguientes aspectos:

- **Inclusión de Perspectivas Externas:** Aunque se menciona la posibilidad de asesores externos, fortalecer este aspecto podría mejorar la imparcialidad y aportar nuevas perspectivas a la gestión de la empresa.
- **Mecanismos de Resolución de Conflictos:** Si bien se establecen estructuras para la toma de decisiones, se podrían añadir mecanismos más detallados para la resolución de conflictos, especialmente aquellos que puedan surgir entre los miembros de la familia.
- **Evaluaciones de Desempeño:** Integrar evaluaciones de desempeño regular para los miembros del Consejo podría ayudar a asegurar que todos los miembros contribuyan efectivamente al éxito de la empresa.

En resumen, el Capítulo 4 del protocolo de sucesión proporciona una base sólida para la gobernanza y la administración de la Empresa Familiar Castañeda Lema, con estructuras claras que deberían ayudar a la empresa a navegar los desafíos de operar un negocio familiar a lo largo de generaciones. Sin embargo, mantener un equilibrio entre estructura y flexibilidad será clave para su efectividad a largo plazo.

6.4 Capítulo V del Protocolo de Sucesión: Derechos y Obligaciones de los accionistas

El Capítulo 5 del protocolo de sucesión se centra en definir los derechos y obligaciones de los accionistas de la Empresa Familiar Castañeda Lema. Este capítulo es crucial para

asegurar que todos los miembros de la familia entiendan sus responsabilidades y los beneficios asociados a su participación en la empresa. A continuación, se detallan los aspectos tratados en este capítulo:

Conducta Profesional: Se enfatiza que los miembros de la familia que ocupan puestos en la empresa deben ejemplificar una conducta profesional impecable, distinguiendo entre sus roles laborales y su condición de accionistas para evitar conflictos de interés y asegurar la objetividad en la toma de decisiones operativas.

Dividendos: El protocolo estipula que los accionistas tienen derecho a un reparto de dividendos anual, correspondiente a un mínimo del 10% de los Beneficios Después de Impuestos (B.D.I.), siempre que estos excedan los 240,000 euros. Este procedimiento de distribución debe ser aprobado por el Consejo de Administración y la Junta General de Accionistas, garantizando una gestión financiera prudente y transparente.

Familiares Políticos: Se prohíbe terminantemente la incorporación de cónyuges o parejas de hecho de los accionistas al trabajo en la empresa o como asesores del Consejo, con el fin de prevenir el nepotismo y asegurar la imparcialidad en las operaciones empresariales.

Confidencialidad y Acceso a la Información: Se garantiza a los accionistas el acceso a información detallada y regular sobre la empresa, incluyendo informes sobre balances, cuentas de resultados, análisis del sector y competencia, y otros aspectos críticos. A su vez, los accionistas deben comprometerse a mantener la confidencialidad de la información recibida, protegiendo la integridad y los intereses estratégicos de la empresa.

Uso de Marcas y Nombres Comerciales: Se establece un compromiso por parte de todos los miembros de la familia para no utilizar indebidamente los nombres comerciales o marcas de la empresa para propósitos no autorizados, preservando así los activos intelectuales y la identidad corporativa de la empresa.

Prestaciones de Servicios Supervisadas: El protocolo dicta que cualquier servicio contratado por un miembro de la familia debe ser a precios de mercado y requiere la aprobación del Consejo. Esto asegura que todas las transacciones sean justas y competitivas, evitando favoritismos.

Incorporación de Nuevos Miembros de la Familia: Los criterios para la incorporación de miembros de la cuarta generación incluyen la necesidad de un puesto vacante, calificaciones educativas adecuadas, experiencia profesional externa, y una clara vocación

por contribuir a la empresa familiar. Este proceso está diseñado para mantener altos estándares profesionales y facilitar la integración meritocrática en la empresa.

Evaluación y Salida de Miembros Familiares: Se establece un sistema de evaluación basado en el desempeño, donde si los objetivos no se cumplen durante dos años consecutivos, la continuidad del miembro familiar en su puesto será reevaluada por el Consejo, garantizando así la responsabilidad y eficacia operativa.

Jubilación: Se fija la edad de jubilación en 65 años, con posibilidad de extensión hasta los 70 años si es aprobado por el Consejo, asegurando una transición ordenada y planificada en la gestión de la empresa.

Este capítulo proporciona un marco regulatorio completo que asegura que los miembros de la familia actúen de manera ética y responsable, al tiempo que establece claros mecanismos de recompensa y sanción que son fundamentales para el funcionamiento efectivo y la longevidad de la empresa familiar. Ofrece una estructura detallada que abarca tanto las prerrogativas como las responsabilidades de los accionistas, estableciendo un equilibrio entre la autoridad y la obligación ética. El siguiente análisis explora los puntos fuertes y las áreas de mejora del capítulo.

Puntos Fuertes

- **Claridad y Estructura:** El capítulo brinda claridad operativa al detallar las expectativas de conducta y los derechos financieros de los accionistas. Establece claramente las normativas sobre dividendos, confidencialidad, y el uso de marcas, lo cual es crucial para evitar malentendidos y asegurar que todos los miembros actúen bajo las mismas reglas.
- **Prevención de Conflictos de Intereses:** Al prohibir la incorporación de cónyuges o parejas en la empresa y como asesores del Consejo, el protocolo mitiga efectivamente los conflictos de intereses, lo que contribuye a una gobernanza más imparcial y profesional.
- **Transparencia en la Información:** La garantía de acceso a información detallada y regular sobre la gestión de la empresa fortalece la transparencia y permite a los accionistas tomar decisiones informadas, fortaleciendo la confianza entre los stakeholders.

- **Criterios Rigurosos de Incorporación:** La implementación de criterios estrictos para la incorporación de nuevas generaciones asegura que los miembros de la familia estén bien preparados y sean merecedores de sus roles dentro de la empresa, apoyando así la meritocracia y la profesionalización del negocio familiar.

Áreas de Mejora y Riesgos

- **Flexibilidad en la Política de Dividendos:** Aunque la política de dividendos es clara, la rigidez en su estructura (un mínimo fijo del 10% del B.D.I) puede no ser siempre la más adecuada en años financieramente difíciles o cuando podrían ser necesarias reinversiones significativas en la empresa. Una política más flexible podría permitir una mejor adaptación a las fluctuantes necesidades financieras de la empresa.
- **Potencial Rigidez en la Jubilación:** La regla de jubilación a los 65 años con posibilidad de extensión hasta los 70 podría ser demasiado rígida. Este enfoque no siempre aprovecha el potencial de los miembros más veteranos cuya experiencia podría ser invaluable. Considerar una evaluación de capacidad más que de edad podría ser más beneficioso.
- **Control y Seguimiento de la Confidencialidad:** Mientras que se establece la obligación de mantener la confidencialidad, el protocolo podría fortalecerse mediante la inclusión de mecanismos específicos para auditar y asegurar que esta confidencialidad se respete, especialmente cuando se manejan datos sensibles.
- **Evaluación del Desempeño:** La dependencia de evaluaciones anuales podría no capturar adecuadamente el rendimiento y las contribuciones de los miembros de la familia, especialmente en roles complejos o estratégicos. Introducir evaluaciones más frecuentes o basadas en proyectos podría proporcionar insights más oportunos y relevantes para la toma de decisiones.

En resumen, el Capítulo 5 se estructura efectivamente para establecer un marco sólido que rige la participación de los accionistas en la Empresa Familiar Castañeda Lema. Aunque presenta varios puntos fuertes en términos de estructura y prevención de conflictos, existen áreas donde podría mejorar para adaptarse mejor a las dinámicas cambiantes de un negocio moderno y creciente.

6.5 Capítulo VI: La Propiedad y Valoración

El Capítulo VI del protocolo de sucesión, "La Propiedad y Valoración", detalla las normas y procedimientos que rigen la transmisión y valoración de las acciones de la Empresa Familiar Castañeda Lema. Este capítulo es vital para asegurar que el control de la empresa se mantenga dentro de la familia de manera estructurada y equitativa.

Introducción a la Propiedad y Transmisiones: Este capítulo subraya que todas las transmisiones de acciones entre miembros de la tercera generación en adelante deben adherirse a las políticas establecidas en este protocolo. Además, menciona que estos criterios se integrarán en los estatutos de las sociedades según la estructura corporativa que decida el Consejo de Administración.

Transmisiones Onerosas Inter Vivos:

- **Preferencia de Adquisición:** Los miembros de cada rama familiar tienen preferencia para adquirir acciones/participaciones de su cabeza de rama directa. Si varios miembros están interesados, se divide proporcionalmente según las acciones que ya posean.
- **Derecho de Adquisición por la Empresa:** Si no hay interés familiar, la empresa puede recomprar las acciones para mantener el control interno.
- **Venta a Terceros:** Se establecen procedimientos específicos si terceros desean comprar acciones que alteren el control de la empresa, asegurando que cualquier venta externa sea deliberada y consensuada por todos los accionistas familiares.

Transmisiones Gratuitas o Mortis Causa: Estas transmisiones son libres para familiares directos o entidades mayoritariamente controladas por estos. Si un tercero está involucrado, la empresa tiene el derecho de hacer una oferta de compra para mantener las acciones dentro de la estructura familiar.

Transmisiones Forzosas: Se aplican reglas similares a las de transmisiones gratuitas en casos de procedimientos judiciales o administrativos, asegurando que la propiedad se mantenga preferentemente dentro de la familia.

Disposiciones Generales al Control de la Propiedad:

- **Prohibición de Garantías:** Se prohíbe usar las acciones como garantía frente a terceros.

- Control Familiar de Acciones: Las acciones deben estar siempre bajo el control de la familia, incluso si se gestionan a través de sociedades patrimoniales.

Valor de las Acciones y Condiciones de Pago:

- Valoración por Expertos Independientes: La valoración de las acciones para la venta debe ser realizada por expertos independientes, y su determinación es vinculante para todas las partes.
- Penalización y Condiciones de Pago: La venta de acciones a familiares incluye una penalización del 25% sobre el valor valorado, y los pagos pueden extenderse entre 5 y 10 años para facilitar la transición sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa o de los compradores.

Testamentos y Capitulaciones Matrimoniales: Los accionistas deben otorgar testamento ante notario, especificando el destino de los derechos asociados a sus acciones hasta que los herederos cumplan 25 años. Además, antes de matrimonios o convivencias estables, deben acordar la separación absoluta de bienes para proteger la propiedad de las acciones dentro de la familia.

Este capítulo es esencial para mantener el control y la integridad de la propiedad de la Empresa Familiar Castañeda Lema. A través de una regulación detallada de las transmisiones de acciones y un enfoque claro en la valoración y la planificación sucesoria, asegura que la transferencia de propiedad se realice de manera justa y con visión de futuro, fortaleciendo la gobernanza y la unidad familiar a lo largo del tiempo.

Para realizar un análisis profundo del Capítulo VI "La Propiedad y Valoración" del protocolo de sucesión, es esencial considerar tanto los aspectos positivos como los negativos, y proponer recomendaciones basadas en las complejidades de los protocolos de sucesión en España, tal como se ha discutido en la primera parte del trabajo.

Aspectos Positivos:

- Estructuración Clara y Detallada: El capítulo proporciona un marco riguroso para la transmisión y valoración de acciones, lo que ayuda a prevenir conflictos potenciales al establecer reglas claras y procedimientos para la transferencia de la propiedad entre generaciones.

- **Mantenimiento del Control Familiar:** Al priorizar a los miembros de la familia en la adquisición de acciones y establecer mecanismos de autocartera, el protocolo fomenta la retención del control dentro de la familia, lo que es crucial para la continuidad y la identidad de la empresa familiar.
- **Valoración Objetiva:** La inclusión de técnicos independientes para la valoración de las acciones asegura que el proceso sea justo y transparente, minimizando las disputas sobre la valoración entre los miembros de la familia.

Aspectos Negativos:

- **Rigidez en las Regulaciones:** Aunque las reglas claras son beneficiosas, la rigidez del protocolo podría limitar la flexibilidad necesaria para adaptarse a circunstancias cambiantes del mercado o de la familia. Este enfoque estructurado podría no ser adecuado en situaciones que requieran respuestas más ágiles y personalizadas.
- **Complejidad en la Gestión de las Transmisiones:** Las múltiples reglas y estipulaciones sobre la transmisión de acciones pueden complicar el proceso, haciendo que sea difícil para los miembros menos activos en la gestión de la empresa entender y cumplir con el protocolo.
- **Posibles Conflictos por la Autocartera:** La capacidad de la empresa de comprar sus propias acciones si no hay interesados en la familia puede llevar a situaciones donde la gestión actual pueda influir excesivamente en la estructura de propiedad para mantener el control, lo que podría ser percibido como una falta de equidad por algunos miembros de la familia.

Recomendaciones:

- **Introducir Flexibilidad:** Modificar el protocolo para permitir cierta flexibilidad en las reglas de transmisión y valoración de acciones podría ayudar a adaptarse mejor a las necesidades cambiantes tanto de la empresa como de la familia.
- **Claridad y Educación:** Sería beneficioso implementar programas de formación para todos los miembros de la familia sobre los detalles del protocolo, asegurando que todos entiendan su papel y las reglas, facilitando así un proceso de sucesión más armonioso.

- **Revisión Periódica del Protocolo:** Establecer un mecanismo para revisar y actualizar el protocolo regularmente permitiría mantenerlo relevante y efectivo ante los cambios en la estructura familiar y las condiciones del mercado.

El análisis del Capítulo VI muestra un esfuerzo consciente por mantener la propiedad y el control dentro de la familia, lo cual es vital para la identidad y estabilidad de la empresa. Sin embargo, la inclusión de más flexibilidad y claridad podría mejorar significativamente la efectividad y aceptación del protocolo entre los miembros de la familia.

6.6 Capítulo VII: Normas Generales aplicables al Protocolo

El Capítulo VII del protocolo de sucesión aborda las "Normas Generales aplicables al Protocolo", estableciendo un marco para la modificación, revisión y exclusividad de las normas y principios que rigen el funcionamiento del protocolo familiar. Este capítulo es crucial para asegurar que el protocolo se mantenga relevante y adecuado a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la empresa y la familia.

Introducción a las Normativas del Protocolo: Este capítulo establece directrices claras sobre cómo se pueden modificar las reglas del protocolo, cómo y cuándo se debe revisar el protocolo para mantenerlo actualizado, y las leyes que se aplicarán en caso de controversias. El capítulo trata los siguientes aspectos:

Excepciones y Modificaciones:

- **Iniciativa de Modificación:** Cualquier firmante que posea acciones o participaciones puede proponer modificaciones al protocolo. Esto incluye la adición, eliminación o modificación de cualquier regla, siempre que se realice una propuesta formal por escrito que detalle las razones y los beneficios esperados de dichos cambios.
- **Proceso de Aprobación:** Las modificaciones deben ser aprobadas por una mayoría de tres cuartos de los firmantes. Sin embargo, se requiere unanimidad para las modificaciones que afecten a los contenidos fundamentales especificados en los capítulos IV, V y VI del protocolo.

Revisión Periódica del Protocolo:

- Se estipula que cada tres años, los firmantes deben reunirse para revisar el Protocolo y evaluar si sigue siendo adecuado y efectivo en relación con la situación

actual de la empresa y la familia. De ser necesario, se procederá a realizar ajustes siguiendo las normas establecidas para las modificaciones.

Principio de Exclusividad:

- Este principio asegura que los contenidos del Protocolo Familiar son exclusivos y no pueden ser regulados de manera independiente por las partes sin pasar por el proceso formal de modificación del protocolo.

Ley Aplicable a las Controversias:

- El protocolo establece que cualquier disputa relacionada con su interpretación o aplicación se regirá por el Derecho Español, ya sea común o foral, dependiendo de la legislación aplicable a cada miembro de la familia.

Este capítulo subraya la importancia de mantener el protocolo actualizado y alineado con los intereses tanto de la empresa como de la familia. También refuerza la estructura legal y formal del protocolo, asegurando que las modificaciones y la gestión de disputas se manejen de manera clara y efectiva. La revisión periódica y el enfoque en la exclusividad y legalidad contribuyen a la solidez y la longevidad del protocolo de sucesión, facilitando así la transición generacional y la gobernanza familiar efectiva.

El Capítulo VII del protocolo de sucesión es fundamental para la gestión y adaptabilidad futura del negocio familiar. Este capítulo destaca por su enfoque proactivo en permitir modificaciones según las necesidades de la familia y la empresa, asegurando que todos los cambios sean bien considerados y documentados para promover la transparencia y la comprensión. Establece además una revisión cada tres años, lo cual es esencial para mantener el protocolo alineado con las prácticas modernas y las circunstancias cambiantes. Sin embargo, la exigencia de unanimidad para cambios importantes puede inducir al estancamiento y desmotivar las modificaciones necesarias, pudiendo afectar la agilidad de la empresa. Para mejorar, sería aconsejable revisar el umbral de unanimidad a una mayoría calificada y facilitar el proceso de propuestas mediante formación específica. También sería beneficioso permitir revisiones más frecuentes o ad hoc, lo que ayudaría a que el protocolo permanezca relevante y efectivo frente a la volatilidad del mercado o cambios rápidos en la estructura familiar. Este enfoque balanceado entre la estabilidad y la adaptabilidad es crucial para la gobernanza a largo plazo de la empresa familiar.

6.7 Capítulo VIII: Anexos

El Capítulo VIII del protocolo de sucesión, titulado "Anexos", detalla disposiciones específicas que complementan y refuerzan las directrices generales establecidas en los capítulos anteriores del protocolo. Este capítulo es crucial porque aborda aspectos concretos de la gestión financiera y operativa de la empresa familiar, garantizando así la sostenibilidad y la equidad entre las generaciones y los miembros no familiares del consejo de administración.

Anexo I: Aseguramiento económico de los miembros de la segunda generación

- Este anexo compromete a los firmantes a garantizar el nivel de ingresos actual de los miembros de la segunda generación de manera vitalicia. Se deja abierta la posibilidad de establecer medidas concretas en el futuro para asegurar estos ingresos si los miembros lo solicitan.

Anexo II: Retribución de los miembros de la tercera generación

- Establece el principio de una política retributiva de mercado para los miembros de la tercera generación. Se detalla que en la primera reunión del Consejo de Administración se revisarán las retribuciones, incluyendo una estructura de compensación que combina una parte fija y otra variable, basada en el cumplimiento de objetivos.

Anexo III: Miembros no familiares del consejo de administración

- Define la función y el proceso de inclusión de Consejeros Independientes o Asesores Externos en el Consejo. Su principal objetivo es aportar profesionalidad y una perspectiva objetiva en la toma de decisiones. Los detalles incluyen el perfil deseado para estos miembros, la duración de su mandato y el procedimiento para su nombramiento y cese.

Este capítulo refuerza la importancia de la gobernanza y la transparencia en la gestión de una empresa familiar, asegurando que tanto las retribuciones como las decisiones estratégicas se manejen de manera justa y con una perspectiva de largo plazo. Los anexos ofrecen una estructura detallada que ayuda a evitar conflictos potenciales y asegura la estabilidad financiera de los miembros familiares en diversas etapas de su vida, al tiempo que incorpora conocimientos externos para una gestión equilibrada y efectiva.

6.8 Análisis general del Protocolo y Resumen

Este trabajo ha explorado en profundidad la importancia y el impacto de los protocolos de sucesión en las empresas familiares españolas, con un enfoque específico en una empresa conservera en Galicia. La investigación ha abordado varios componentes clave: la teoría y práctica de los protocolos de sucesión en España, un análisis detallado del sector pesquero y conservero en Galicia, y el estudio específico de un protocolo de sucesión aplicado en una empresa real en este sector.

El protocolo de sucesión analizado, implementado en 2016, está estructurado en varios capítulos que cubren desde la gobernanza hasta la planificación estratégica familiar. La empresa, dirigida actualmente por la tercera generación, con Roberto al frente del día a día, muestra una distribución equitativa de acciones entre los hermanos, destacando la importancia de mantener la igualdad y la unidad dentro de la estructura familiar mientras se gestiona la empresa. Este arreglo subraya la necesidad de un liderazgo equilibrado y la importancia de involucrar a todos los miembros de la familia en las decisiones estratégicas para mantener la armonía y el compromiso con la visión original de la empresa.

El protocolo, guiado por la tercera generación, muestra un enfoque estructurado para la transferencia y gestión de la propiedad y liderazgo dentro de la empresa. A pesar de que Roberto lidera las operaciones diarias, todos los hermanos mantienen una participación igualitaria en la propiedad. Este equilibrio busca preservar la unidad y la equidad, mitigando los riesgos de conflictos internos.

Fortalezas del Protocolo

Equidad en la Distribución de Acciones: La igualdad en la distribución de las acciones entre los hermanos ayuda a mantener la paz y la coherencia en la gestión familiar, asegurando que todos los miembros se sientan valorados e involucrados en el negocio.

Gobernanza Claramente Definida: Los capítulos del protocolo establecen normas claras para la toma de decisiones, la sucesión y las retribuciones, lo que contribuye a una transición suave y predecible de liderazgo y responsabilidades.

Debilidades y Áreas de Mejora

Rigidez en la Adaptabilidad: La estructura actual podría ser demasiado rígida para adaptarse rápidamente a cambios externos drásticos, como fluctuaciones económicas o cambios regulatorios en el sector conservero y pesquero.

Necesidad de Perspectivas Externas: La inclusión limitada de consejeros o asesores externos puede restringir la empresa a una visión demasiado interna, lo que potencialmente deja de lado innovaciones o estrategias que podrían ser cruciales para su evolución y competitividad.

Recomendaciones

Introducir Flexibilidad en las Normas de Sucesión: Modificar el protocolo para permitir ajustes más dinámicos en respuesta a las condiciones del mercado puede ayudar a la empresa a mantenerse competitiva y relevante.

Mayor Inclusión de Expertise Externo: Ampliar el consejo con expertos independientes del sector podría enriquecer las estrategias de la empresa, ofreciendo nuevas ideas y perspectivas que fomenten la innovación y la adaptación al mercado global.

El sector conservero y pesquero en Galicia no solo es un pilar económico de la región, sino que también enfrenta desafíos significativos como la sostenibilidad ambiental, la competencia internacional y la necesidad de innovación tecnológica. La empresa familiar, al estar profundamente arraigada en este sector, no solo contribuye a la economía local, sino que también juega un papel vital en la conservación de la tradición y la cultura pesquera de Galicia. Este contexto refuerza la necesidad de un protocolo de sucesión bien diseñado que asegure la supervivencia y prosperidad de la empresa a largo plazo.

El protocolo de sucesión de la empresa familiar conservera en Galicia, dirigido por la tercera generación, ilustra una implementación cuidadosa de prácticas de gobernanza que buscan mantener la estabilidad y el crecimiento sostenible. Sin embargo, para navegar con éxito en un entorno de negocios que cambia rápidamente, el protocolo debe evolucionar para incorporar más flexibilidad y una mayor inclusión de perspectivas externas. Estos ajustes no solo fortalecerán la posición de la empresa dentro del mercado competitivo, sino que también asegurarán su capacidad para adaptarse a las demandas futuras del sector.

7. Conclusiones

El estudio de los protocolos de sucesión en las empresas familiares españolas, con especial enfoque en una empresa conservera en Galicia, ha permitido desarrollar una comprensión profunda sobre cómo las prácticas de sucesión influyen directamente en la estabilidad y la continuidad empresarial a lo largo de generaciones. Este análisis ha sido abordado desde diversas perspectivas que incluyen aspectos teóricos, sectoriales y prácticos, proporcionando un panorama integral que no solo refleja la situación actual, sino que también sugiere caminos hacia futuras mejoras.

Los protocolos de sucesión, tal como se analizaron en la literatura existente y en estudios previos, son fundamentales para la supervivencia y prosperidad de las empresas familiares. Son herramientas que, bien implementadas, aseguran la transmisión ordenada del liderazgo y la propiedad, minimizando los riesgos de conflictos internos y garantizando que las visiones y valores fundacionales de la empresa se mantengan vigentes. Sin embargo, también se ha identificado que la rigidez de algunos de estos protocolos puede limitar la capacidad de adaptación de las empresas a los cambios del mercado y a las dinámicas internas de la familia.

Por otra parte, el sector conservero y pesquero en Galicia no solo es vital para la economía regional por su aportación al empleo y al PIB, sino que también enfrenta desafíos significativos como la fluctuación de las condiciones del mercado y las regulaciones ambientales. Estos desafíos exigen que las empresas familiares dentro de este sector no solo se adapten a las condiciones económicas cambiantes, sino que también innoven y mejoren continuamente sus procesos y productos. El entendimiento detallado de este sector ha permitido contextualizar mejor las necesidades específicas de un protocolo de sucesión adaptado a estas características únicas.

La evaluación del protocolo de sucesión de la empresa conservera ha revelado varias fortalezas, como la claridad en la definición de roles y la equidad en la distribución de acciones. No obstante, también se han detectado áreas de mejora, principalmente en cuanto a la inclusión de miembros no familiares en el consejo de administración para aportar perspectivas frescas y objetivas. Además, se ha observado la necesidad de incrementar la flexibilidad del protocolo para permitir una adaptación más rápida y eficaz a los cambios externos e internos.

Integrar el análisis del protocolo con el contexto económico y sectorial ha demostrado ser crucial. La empresa no opera en el vacío, sino que es parte de un ecosistema económico más amplio que afecta y es afectado por su operación. La capacidad de la empresa para adaptarse a las condiciones del mercado y responder a las expectativas sociales y ambientales será determinante para su sostenibilidad a largo plazo.

En definitiva, este trabajo ha proporcionado una visión exhaustiva y detallada de cómo los protocolos de sucesión pueden y deben ser diseñados y adaptados no solo para mantener la cohesión familiar y la continuidad empresarial, sino también para responder de manera proactiva a un entorno empresarial en constante evolución. Las recomendaciones ofrecidas buscan mejorar los protocolos existentes y servir de guía para nuevas empresas que necesiten implementar estas prácticas por primera vez. La investigación subraya la importancia de una planificación sucesoria que sea inclusiva, flexible y estratégicamente alineada con las metas a largo plazo de la empresa y las expectativas del sector.

Este estudio no solo contribuye a la literatura académica sobre empresas familiares, sino que también ofrece herramientas prácticas que pueden fortalecer la resiliencia y competitividad de estas empresas en el mercado global.

8. Bibliografía

- Xunta de Galicia. (19 de Abril de 2023). *Xunta de Galicia*. Obtenido de https://www.xunta.gal/notas-de-prensa/-/nova/79355/rueda-destaca-vigor-del-sector-conservero-gallego-que-trabaja-para-seguir-liderando?langId=es_ES
- Arenas Cardona, H., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales* <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>.
- Asociación Española de Asesores Fiscales. (2019). *El Protocolo Familiar: Consejos Prácticos para su Elaboración*.
- Asociación gallega de la empresa familiar. (2017). *Asociación Gallega de la Empresa Familiar*. Obtenido de <https://empresasfamiliaresgalicia.es/es/>
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar lider*. España: Prentice Hall.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *Quarterly Journal of conomics*, 122 (4) , 1351-1408.
- Consejo Regional de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Castilla y León y la Junta de Castilla y León. (2021). *Informe de Seguimiento Anual 2020. Marco Estratégico en Política de PYME 2030*.
- Cruz Serrano, C., C., & Nuñez Letamendia, L. (2012). La creación de valor en la empresa familiar europea cotizada. *Banca March & IE Business School*.
- Deloitte. (2010). *Sucesión en la Empesa Familiar. Boletín de Gobierno Corporativo*.
- Fernández-Bujarrabal Herrero, P. (2022). Planes de Sucesión y Protocolos en Empresas Familiares. *Trabajo de grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas* .
- Fernández-Sancho Tahoces, A. (2009). *La sucesión en la empresa familiar: el protocolo familiar y su publicidad registral*. Ministerio de Educación y Ciencia.

- Goyzueta Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*. Vol 16, N° 31, 87-132.
- Ichaso Caballero, A. (2022). The Family Business: The generational succession and its problems. The Family Protocol as a possible solution. *Trabajo de Fin de grado. Facultad de Economía y Empresa. Universidad Zaragoza*.
- Instituto de la Empresa Familiar. (marzo de 2024). *www.iefamiliar.com*. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- Instituto Geográfico Nacional, C. N. (2022). *Pesca y acuicultura*.
- Margarita Hermo, A. F. (27 de Noviembre de 2023). Las empresas familiares en Galicia crecen y generan más PIB y empleo. *Atlántico*.
- Real Decreto 171. (2007). *Por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*. BOE.
- Servicio de información empresarial del Consorcio de la Zona Franca de Vigo. (2018). *El Sector de la Pesca en Galicia*. Vigo.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Working Paper Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.0019>.
- Vigo, S. d. (2023). *Estudio Sectorial*.
- Ward, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Xunta de Galicia, Cosellería do Mar. (s.f.). *El sector de la pesca*. <https://mar.xunta.gal/es/el-sector>