



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.

## 2. 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](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. *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 Empresa 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](http://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>

### 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. ÍNDICE

# Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>9</b>
<b>4. LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	<b>10</b>
4.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	10
4.2 LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA .....	12
4.3 GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	15
4.3.1 <i>Gobierno Corporativo</i> .....	16
4.3.2 <i>Modelo de los tres círculos</i> .....	17
4.4 SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.....	18
4.4.1 <i>Factores de resistencia</i> .....	19
4.5 ESTRATEGIA DE DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE SUCESIÓN EN EMPRESA FAMILIAR .....	21
4.5.1 <i>Fases para elaborar el Protocolo Familiar y su contenido</i> .....	22
<b>5. ANÁLISIS DEL SECTOR</b> .....	<b>26</b>
5.1 EL SECTOR DE LA PESCA EN GALICIA .....	27
<b>6. INTEGRACIÓN DEL PROTOCOLO DE SUCESIÓN EN LOS SECTORES PESQUERO Y CONSERVERO DE GALICIA</b> .....	<b>32</b>
6.1 INTRODUCCIÓN DE LA HISTORIA DE LA FAMILIA Y LA CONSERVERA.....	33
6.2 CAPÍTULO III DEL PROTOCOLO DE SUCESIÓN: “EXPOSICIÓN DE MOTIVOS” .....	35
6.3 CAPÍTULO IV DEL PROTOCOLO DE SUCESIÓN: ÓRGANO DE GOBIERNO: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	37
6.4 CAPÍTULO V DEL PROTOCOLO DE SUCESIÓN: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS .....	40
6.5 CAPÍTULO VI: LA PROPIEDAD Y VALORACIÓN.....	43
6.6 CAPÍTULO VII: NORMAS GENERALES APLICABLES AL PROTOCOLO .....	46
6.7 CAPÍTULO VIII: ANEXOS .....	48
6.8 ANÁLISIS GENERAL DEL PROTOCOLO Y RESUMEN .....	49
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	<b>51</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>53</b>

