

# Profesionalización de la empresa



SER CONSCIENTE

El universo a tus pies

TUXTLA

Elaborado por:  
Miguel Ángel Pérez Gordillo

Fecha  
12/Noviembre/ 2023

# Indice

- Introducción..... 1
- Test  
.....2,3
- Foda.  
.....4
- Modelo de órgano de gobierno  
.....5
- Protocolo familiar  
.....6,21

# INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son pequeñas organizaciones que inician con solo dos o más miembros de una familia con escasos o nulos recursos económicos que pueden marchar a prueba y error, sin embargo pueden llegar a ser extraordinariamente grandes y consolidadas. Las cuales llegan a ser la base del crecimiento económico del país.

El principal objetivo de esta investigación es que se analice la importancia de la profesionalización en las empresas familiares ya que estas empresas se enfrentan a una alta competitividad de las grandes empresas pues son absolutamente amenazadoras, cuando nacen las empresas familiares y no existe la Planeación tienden a desaparecer.

Al no tener una organización bien definida poco planeada aumenta el riesgo del buen desarrollo de la empresa, se dice que una empresa familiar tendría más éxito si no se consolidará con empresa familiar, en nuestro país estas empresas pueden ser el motor y la principal fuente de empleo, ya que se crean con mucho esfuerzo y sacrificio y son comprometidos con su empresa



INSTITUTO ARGENTINO DE LA EMPRESA FAMILIAR

## TEST DE ESTADO DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Cantidad de Familiares que trabajan en la empresa:

Cantidad de Miembros de la Familiares:

Cantidad de Socios/accionistas (Actuales):

Cantidad de Socios/accionistas (Futuros):

Relación con el fundador.....

### Gobierno

- Si  No Tiene la empresa un Directorio definido?
- Si  No Se reúne el directorio regularmente?
- Si  No Analiza y revisa el Directorio todas las políticas y estrategias de la compañía?
- Si  No Realizan reuniones regulares de accionistas para tomar decisiones estratégicas y comunicarlas al directorio?
- Si  No Se realizan reuniones regulares de los accionistas con los accionistas?

### Políticas de empleo y compensación

- Si  No Todos los empleados y cargos superiores, incluidos los miembros familiares, tienen explícita, la descripción de su labor particular, su performance regularmente, y la distribución de responsabilidad y decisión dentro de la compañía?
- Si  No Las retribuciones de los familiares están de acuerdo con las responsabilidades?
- Si  No Todos los familiares cobran el mismo salario?
- Si  No Puede ser despedido un miembro de su familia?
- Si  No Han efectivizado alguna vez un reparto de dividendos?

### Mecanismos de control de gestión

- Si  No ¿Conocen cuál es la facturación de equilibrio de la empresa?
- Si  No Tienen en claro los costos productivos/de servicios?
- Si  No Conocen la rentabilidad mensual bruta?
- Si  No Existen informes periódicos auditados de la marcha y estado integral de los negocios?

### La delegación del rol administrador/gerente

- Si  No Cuenta, la generación actual con la perspectiva de cómo será su situación financiera una vez retirada de la labor diaria?



730 A I



INSTITUTO ARGENTINO DE LA EMPRESA FAMILIAR



- Si  No Tiene pensado la generación actual (a suceder) actividades fuera de la empresa una vez que se haya retirado de los negocios de familia?
- Si  No Tiene la generación actual (a suceder) la confianza de dejar en manos de las generaciones futuras, sus inversiones una vez que ya no dependan de Ustedes?
- Si  No Se está trabajando en la planificación de los cuadros de reemplazo del rol del administrador gerente

### Planificación Estratégica

- Si  No Trabajaron en conjunto para definir una Misión para la Empresa/ Familia/ Patrimonio
- Si  No Definieron objetivos para el ejercicio 2023/2024
- Si  No Tiene Ud. identificados los futuros desafíos estratégicos de su empresa?
- Si  No Tiene el Directorio reuniones regulares para planear y analizar el progreso de la estrategia?
- Si  No Participan los accionistas en la aprobación y seguimiento del Plan estratégico que debe llevar adelante el directorio?

### Relevo

- Si  No Ud. Planea mantener su negocio dentro de su legado familiar?
- Si  No Su negocio familiar atraviesa o atravesará una sucesión?
- Si  No Tiene Ud. escrito un Protocolo de Sucesión Familiar?
- Si  No Tiene pensado como será la elección del próximo administrador/gerente?
- Si  No Tiene Ud. un Plan de Desarrollo Profesional para el futuro administrador/gerente?

### Acuerdos de Accionistas

- Si  No Tiene su Acuerdo de Accionistas, establecido bajo qué circunstancias puede un miembro retirar o modificar su parte accionaria? – En caso de matrimonio, divorcio, fallecimiento, retiro voluntario, o cualquier otra circunstancia.

### Cuáles son los problemas que usted percibe en la empresa, cuéntenos como los siente:

Pedir en las respuestas frases cortas y sobre todo sensaciones.

- Llegar a un acuerdo no es tan sencillo
- Las Diferentes opiniones hace que se tarde en llegar un acuerdo
- No tomar en cuenta las capacitaciones
- El no tener todas la misma visión hacer que se tarden en tomar las decisiones

Evaluación de la organización - Análisis de situación (FODA)

FORTALEZAS	Desacuerdo	No Acuerdo totalmente	Acuerdo
Tenemos un alto nivel de competitividad			X
Tenemos los recursos financieros necesarios		X	
Somos el reconocido líder del mercado		X	
Tenemos buena reputación entre los proveedores			X
Tenemos buena reputación con los clientes			X
Tenemos una estrategia definida			X
Tenemos costos más bajos que la competencia	X		
Tenemos mejor calidad que la competencia			X
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia		X	
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos			X
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio	X		
Tenemos el personal idóneo en cada puesto		X	
Conocemos perfectamente el mercado			X
Tenemos la distribución optimizada			X
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios		X	
Tenemos la estructura de ventas necesaria	X		
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado		X	
La rentabilidad de la empresa es la esperada		X	
Tenemos mejores gerentes que la competencia		X	
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros			X
No tenemos rechazos por calidad de productos			X
El plazo de entrega es mejor que la competencia			X
Hacemos las promociones necesarias			X

DEBILIDADES

DEBILIDADES	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	Acuerdo
No tenemos una clara dirección estratégica			X
Nuestras instalaciones son obsoletas	X		
Tenemos una débil imagen en el mercado	X		
No tenemos el personal adecuado	X		
No tenemos Gerentes adecuados			X
Tenemos una estrecha línea de productos			X
No tenemos los recursos financieros necesarios	X		
No tenemos rentabilidad suficiente	X		
Tenemos costos relativos mayores que la competencia			X
Continuamente tenemos problemas operativos		X	
Los proveedores no son adecuados	X		
El personal no está motivado			X
No conocemos a fondo el mercado			X
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada			X
Tenemos demasiados rechazos de producción	X		
Tenemos excesivo Scrab	X		
Nuestro punto de equilibrio es alto	X		
La facturación mensual viene decreciendo	X		

OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	Acuerdo
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo			✓
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes			✓
Tenemos posibilidades de exportación			✓
Nuestra competencia está débil			✓
El mercado está creciendo		✓	
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos			✓
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos			✓
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos		✓	
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas		✓	
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años		✓	
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes		✓	
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo			✓
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación		✓	
Las barreras de entrada a la industria son altas			✓

AMENAZAS

AMENAZAS	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	Acuerdo
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado			✓
Las ventas de productos sustitutos está creciendo			✓
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado			✓
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos			✓
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios			✓
Cambian las reglas de importación de productos competidores			✓
Los precios en general están bajando			✓
El mercado se está concentrando en pocos clientes			✓
Los proveedores tiene mayor poder de negociación			✓
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo			✓
La situación política del país es Inestable ( 2 años)			✓
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo			✓
Tenemos problemas de medio ambiente			✓

# PROTOCOLO FAMILIAR DE LA EMPRESA



## PREÁMBULO

Los miembros de la FAMILIA “GORDILLO ” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “SER CONCIENTE ” que fundó YANETH ANGELICA PÉREZ GORDILLO , y que hoy en día sigue dirigiendo la Compañía.

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad primordial del Protocolo Familiar es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia.

Atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir, que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas.

La familia, libremente determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la

necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

## **TÍTULO I. MIEMBROS DEL GRUPO FAMILIAR**

<b>Nombre completo</b>	<b>Parentesco</b>
<b>YANETH ANGELICA PÉREZ GORDILLO</b>	HIJA
<b>GLORIA ELENA GORDILLO ALBORES</b>	MADRE
<b>MIGUEL ÁNGEL PÉREZ GORDILLO</b>	HIJO

## **TITULO II. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

**¡No lo puedo creer, no, NO lo puedo creer! La gran exclamación de mi madre cada vez que me atrincheraba en mi super ego de adolescente era “hija sé consciente de lo que haces y dices”. Pareciese que el universo me regresaría a utilizar esta misma frase acuñada en regaños caseros como parte del nombre de mi empresa: SER CONSCIENTE. Esta fue una etapa de mi vida llena de experiencias no muy benéficas pero que sin éstas, hubiese sido imposible llegar hasta donde he llegado.**

**A comienzos de año 2010 me invitaron a experimentar una de las experiencias más impactantes y que ni siquiera sabía que sería el parteaguas de mi vida; un entrenamiento de transformación de adultos donde tuve la oportunidad de reconectar con mi esencia, de sanar mi pasado, de recuperar mi vida, mis sueños y sobre todo de volver a creer en mi.**

**Al terminar la pandemia del 2019-2022, y despues de servir por años en los centros de transformación, en donde me di cuenta de lo complejo que era sanar corazones. Todo esto me llevaría a crear esta empresa dedicada 100 por ciento en la transformación de las personas sin importar su género, estilo de vida, o nivel económico.**



**Sin embargo, debía enfocar mis esfuerzos en la idea de la transformación y liderazgo de niños y adolescentes, ya que para mi es mucho mas fácil, a esa edad, poder transformar las creencias y enfocarlos a la creación de nuevos hábitos y estilos de vida.**

**Todo comenzó el 1° de junio del año 2022, cuando millones de personas seguían con el temor, la tristeza, el duelo, la ansiedad, la depresión, la desesperación del tamaño del universo. Fue entonces cuando me pregunte: ¿Qué más esta esperando la sociedad para que tome la desición de comenzar a Ser Cosnciente de cada pensamiento y de cada acción? Fue entonces cuando elegí echar andar todas las herramientas que me habían llevado a creer en mi y que por ende todo fluía, como si el universo conspirara a mi favor. Fue así como se crea el slogan de nuetsra empresa: EL UNIVERSO A TUS PIES.**

**SER COSNCIENTE, EL UNIVERSO A TUS PIES, una intención grande de amor, enfocados en transformar a niños, jovenes y adultos de Latinoamérica y habla Hispana para crear sanción, consciencia y liderazgo, equipandolos con herramientas de alto impacto, necesarias para lograr objetivos de vida de una manera efectiva, feliz, exitosa, humana y en armonía con la vida misma.**

## **TÍTULO III. DEFINICIONES**

### **Protocolo familiar:**

**ES EL DOCUMENTO EN EL QUE UNA FAMILIA EMPRESARIA POR MEDIO DEL CUAL PONE POR ESCRITO LAS REGLAS POR LAS QUE SE VA A REGIR LA RELACIÓN ENTRE LA FAMILIA, LA EMPRESA Y LA PROPIEDAD.**

### **Gobierno familiar:**

**SON LAS ESTRUCTURAS QUE SE CREAN, TANTO PARA MANTENER LA ARMONÍA FAMILIAR Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS FAMILIARES COMO PARA INCREMENTAR EL VALOR DE SU PATRIMONIO.**

### **Consejo de familia:**

**ES EL ÓRGANO EN EL QUE LA FAMILIA TOMA DECISIONES SOBRE LOS TEMAS QUE AFECTAN A SU RELACIÓN LA EMPRESA**

### **Accionista:**

**SON UNO DE LOS PÚBLICOS MÁS IMPORTANTES DENTRO DE UNA EMPRESA DADO QUE SON LOS PROPIETARIOS DE LA MISMA**

### **Propiedad:**

**DA EL DERECHO DE USUARIO PARA OBTENER BENEFICIOS**

## **TÍTULO IV. NORMAS DE ACTUACIÓN**

### **CAPÍTULO I. Ámbito, naturaleza y principios**

#### **Artículo 1º. Ámbito de aplicación**

##### **A. Ámbito subjetivo**

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que por ser menores de edad, no la hayan suscrito.

1.2 Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la Familia que mediante la adquisición de participaciones de la Empresa se conviertan en miembros del Grupo Familiar.

1.3 Los miembros del Grupo Familiar adoptaran las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la Empresa por miembros de la Familia mediante negocios jurídicos inter-vivos o mortis-causa exija de los adquirentes el compromiso ineludible de someterse a las normas del Protocolo Familiar.

1.4 Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes Las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

1.5 Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

## **B. Ámbito objetivo**

1.9 Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al Grupo Empresarial al ser adquiridas o constituidas por al

1.10 Quedarán también sujetos al Protocolo los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la Empresa, la Junta de Socios no decida desafectar.

1.11 Excepcionalmente, quedaran desafectados de las normas del Protocolo Familiar los dividendos, devoluciones de capital u otras rentas que la Empresa distribuya a los miembros del Grupo Familiar, salvo cuando la Junta de Socios expresamente decida afectarlos.

## **Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional**

2.1 Mediante la firma del presente Protocolo, todos los miembros del Grupo Familiar reconocen que su íntegro contenido resulta vinculante y con plena fuerza obligacional entre ellos y se obligan a cumplirlo fielmente, comprometiéndose a llevar a cabo cualquier acción y a ejercer cualquier derecho que les corresponda, de forma individual o agrupada, que resulte necesario o conveniente para el cumplimiento y exigencia del presente Protocolo.

## **Artículo 3º. Valores**

### **A. Cultura y Tradiciones**

3.1 La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa, iniciadas por primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones pero no como un legado rico e inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

3.2 La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.

3.3 Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la Empresa de la Familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias. Los padres pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos valoren y aprendan a querer y a respetar a la Empresa.

3.4 Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

3.5 En aras a conseguir que los hijos tomen contacto con la Empresa Familiar y conozcan sus actividades, los padres, concretamente el cónyuge perteneciente al Grupo Familiar, podrán enviarlos a que realicen prácticas en sus plantas industriales, almacenes u oficinas durante el periodo estival y en general, de vacaciones.

3.6 Los miembros del Grupo familiar, con la participación de la Familia, editarán un texto consensuada en el que se recoja la historia narrada de la Empresa y de la Familia incluyendo la mención de los valores mas significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros de la Familia.

### **B. Unidad y consenso**

3.7 Las decisiones se adoptaran buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la Empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.

3.8 No obstante lo anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en pública o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyaran incluso por quienes no las hubieran secundado.

3.9 Si las diferencias existentes en el seno del Grupo Familiar afectaran de manera relevante a la convivencia familiar y entorpecieran o hicieran muy compleja o incomoda la toma de decisiones en la Empresa y esta situación se consolidara después de haber tratado de superarla mediante procesos de mediación objetivos, el Grupo Familiar dedicara sus mejores esfuerzos para adquirir o hacer adquirir la participación del miembro o miembros familiares en minoría.

### **C. Profesionalidad y solidaridad**

3.10 La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo para el accionista.

3.11 La Empresa tomara en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

3.12 El Grupo Familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la Familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la Familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sean consistentes con las peticiones que formulan, no tendrán derecho a obtener ésta ayuda.

### **D. Liderazgo y transparencia**

3.13 La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible, la dirección ejecutiva de la Empresa se confiará a una sola persona.

3.14 La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.

## **CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN**

### **Artículo 4º. El Consejo de Familia**

4.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

4.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por la siguientes miembros: los Fundadores, los cabezas de Rama Familiar y tres personas ajenas al Grupo Familiar y de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, etc. y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, los cuales deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados unánimemente por el resto de los miembros del Consejo de Familia.

Los Fundadores formaran parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o si existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función.

Los Cabeza de Rama Familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la Familia que elijan entre los requisitos que en el siguiente apartado se indican. Los Cabeza de Rama Familiar formarán parte del Consejo, en tanto ostenten tal condición (a diferencia de los acompañantes que ejercerán mientras lo disponga el Cabeza de Rama Familiar que los hubiera designado).

Es recomendable que se establezcan rotaciones en los miembros del Consejo, al objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

4.3 Requisitos para ser miembro. Podrán acceder al Consejo de Familia. además de los Fundadores, los Cabezas de Rama Familiar y las tres personas ajenas al Grupo Familiar, los miembros de la Familia en quienes concurran y se mantengan las siguientes condiciones.

- a) Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- b) Estar en posesión de una diplomatura o licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la Familia.
- c) Si en alguna Rama Familiar no existiera Cabeza de Rama Familiar o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo de Familia.
- d) No formar parte, al mismo tiempo, del Consejo de Administración.

4.4 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. A título orientativo se pueden enumerar las siguientes:

- a) Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones.
- b) Recibir la información que, sobre la marcha y resultados de la Empresa, le debe presentar el Consejo de Administración.

c) Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formulase la Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.

d) Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidas en el Protocolo y en el Fondo para la Financiación de Programas Educativos

e) Supervisar y proponer al Consejo de Administración la realización de practicas laborales dentro del Grupo por parte de la Familia o sus descendientes.

4.5 El Presidente. El Consejo de Familia elegirá en su seno, por unanimidad, a un Presidente quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría de 2/3, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Presidente quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa. En el supuesto de que no hubiera unanimidad para designar a la persona que deba asumir la Presidencia, ejercerá de Presidente, durante un periodo de dos años, el miembro del Consejo de Familia de mayor edad de entre los que no hubieran ejercido como Presidente. Transcurrido dicho periodo, el Presidente cesará y quedara nombrado como tal quien le siga en edad de entre aquellos que no hubieran ejercido. Y así sucesivamente, hasta que el Consejo por unanimidad tome otra decisión.

4.6 El Secretario. El Consejo de Familia elegirá por mayoría de 2/3, un Secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Secretario quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa o Presidente del Consejo de Familia. A falta de acuerdo se seguirá el procedimiento de nombramiento rotatorio establecido en el párrafo 4.5.

4.7 Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando la convoque el Presidente o lo soliciten dos, al menos, de sus miembros. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán validas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El Presidente deberá sufragar con cargo a la Empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

4.8 Quorum y representación. Las reuniones quedarán válidamente constituidas sea cual sea el número de miembros que asistan a ellas en primera y única convocatoria. Sólo será

válida la representación efectuada a favor de personas que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.

4.9 Debates. El debate de las reuniones estará dirigido por el Presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El Presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo

4.10 Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El Presidente ostentará un voto de calidad en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas; no obstante, cuando la decisión afecte a personas concretas, el Presidente o dos miembros del Consejo, podrán establecer que sea de aplicación el voto secreto. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría de 2/3 para su aprobación.

4.11 Representación y ejecución de acuerdos. El Presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas. El Presidente podrá delegar sus facultades a cualquier otro miembro del Consejo de Familia siempre que la sustitución se formalice por escrito y se indique en ella el plazo de duración.

#### **Artículo 5º. Junta General de socios**

#### **Artículo 6º. Consejo de Administración**

#### **Artículo 7º. Dirección General**



## **Artículo 8º. Comité de Nombramientos**

8.1 Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

8.2 Integrantes. El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la Familia, designadas por el Consejo de Familia y en su defecto serán tres de las cinco personas externas que formen parte del Consejo de Administración. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la Familia.

8.3 Carácter discontinuo de su labor. El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

## **CAPÍTULO III. TRABAJO Y FORMACIÓN**

### **Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo.**

9.1 Acceso. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

9.2 Prudencia. No obstante lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la Familia trabajando en la Empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

9.3 Cónyuges. Se considera que no es recomendable que los cónyuges de miembros de la Familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la Empresa.

9.4 Condiciones de acceso. Para que un miembro de la Familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

- a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.
- b) Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa.

c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.

d) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.

f) Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

9.5 Prácticas. Los miembros de la Familia menores de 26 años podrán hacer prácticas laborables en establecimientos de la Empresa conforme a las pautas y normas que establezca el Consejo de Administración y siempre que el comportamiento y cualidades de los miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

9.6 Deberes éticos. Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

9.7 Retribución. Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

## **CAPÍTULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS**

### **Artículo 10º. Principios generales.**

11.1 La política económica del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

a) La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

b) La subsistencia económica del Grupo familiar no debe depender de los recursos económicos de la Empresa, ya sea como retribuciones derivadas del puesto de trabajo o servicios profesionales, ya sea como retribuciones derivadas del capital, por lo que sus miembros tendrán otras fuentes de ingresos no vinculadas a la misma.

c) El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

d) Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

e) Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre sí con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.

f) El Consejo de Administración y la Dirección General de la Empresa asegurarán que la información económica que reciban los miembros del Grupo Familiar se reciba puntualmente y sea completa y veraz.

g) Cada año, el Consejo de Administración de la Empresa Familiar efectuará una valoración de sus acciones, conforme a métodos de valoración comúnmente aceptados en su sector profesional, tomando como base los estados contables auditados. El resultado de la valoración efectuada se pondrá a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar.

**Artículo 11º. Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de vivienda y Vehículos. Ayuda para negocios propios.**

Regla General. La Empresa de Familia no tendrá a su cargo gastos generales ni particulares de naturaleza familiar.

Viajes. Los viajes de negocios realizados por los socios gerentes y/o ejecutivos serán solventados por la Empresa en lo referente a pasajes y gastos de estadía conforme a una tabla de viáticos que será aprobada por los gerentes. Esta pauta no distinguirá entre familiares y no familiares. Los cónyuges, hijos y demás familiares de los socios, gerentes, directivos y/o ejecutivos que acompañen en los referidos viajes empresariales, y que revistan la condición de familiares, no tendrán el beneficio de pasajes ni gastos de estadía.

Vehículos. Los familiares socios, directivos y/o ejecutivos de la Empresa Familiar tendrán a su disposición los automotores cuya titularidad corresponde a la empresa, para fines empresarios. El mantenimiento y combustible de los mismos estarán a cargo de la Empresa.

- Los cónyuges y demás familiares de los directivos y/o ejecutivos de la Familia carecerán del derecho al uso de los automotores, excepto que acompañen a los socios, directivos y/o ejecutivos en viajes o traslados de negocios, y en las condiciones pactadas en el ítem pertinente. Los gastos de mantenimiento y combustible de los automotores de propiedad de cada socio serán de su exclusiva cuenta y cargo.

Uso de Bienes Inmuebles de la Sociedad por miembros de la Familia: como principio general, se considera desaconsejable el uso de los inmuebles por los miembros de la Familia. En este sentido, se establece como regla que:

1. En ningún caso la Empresa adquirirá bienes al solo efecto de ser usado de forma particular por los miembros de la Familia.
2. En caso que un miembro de la Familia o sus descendientes, pretendan el uso de los mismos, los Gerentes por unanimidad, decidirán aprobar su uso, y el alquiler a abonar. Para su determinación, deberán considerar los valores vigentes en la plaza, aplicándose las mismas condiciones que a un tercero.
3. Serán garantía del pago de estos, los ingresos obtenidos en la empresa por los miembros de la rama familiar de la que se trate.
4. Los gastos de mantenimiento de dichos inmuebles correrán por parte del miembro de la Familia que utilice el inmueble.

Préstamos a socios y familiares. Como principio general, se considera desaconsejable que la Empresa otorgue préstamos a los miembros de la Familia. En casos de absoluta necesidad y con carácter de excepción, los socios gerentes por unanimidad, resolverán su otorgamiento al miembro de la Familia que así lo requiriera, pautándose como condiciones de su devolución, un interés compensatorio igual al que utiliza para préstamos los bancos nacionales.

## **CAPITULO V. RELACIONES Y LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA.**

### **Artículo 12. Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.**

La política de distribución de utilidades del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

- a) Las ganancias se determinarán en base a balances y las utilidades se distribuirán respetando la naturaleza de las retribuciones, evitando la confusión entre sueldos, honorarios y dividendos.
- b) Los sueldos y honorarios de los miembros del Grupo Familiar se harán de forma objetiva, de acuerdo a su desempeño laboral en la Empresa y a las remuneraciones equivalentes del mercado para una empresa de su tamaño y sector y a las tareas y responsabilidades encomendadas.
- c) El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

**Se fijan las siguientes políticas de retención de beneficios para que pueda sustentar el crecimiento de la Empresa. A dichos efectos:**

- a. Se establece un tope de dividendos del (30%) de las ganancias del ejercicio.
- b. El excedente de utilidades se destinará a las siguientes reservas:
  - a. Un 30 % para inversión y financiamiento del crecimiento de la empresa.
  - b. Un 40% para el Fondo de Reserva para Indemnización, teniendo como tope el valor de las indemnizaciones al total del personal calculados en función de la normativa específica.
  - c. Superado el tope de la Reserva del punto b., se destinará a un Fondo de Reserva para la eventual adquisición de las cuotas partes de la sociedad.

#### Enajenación de participaciones sociales

Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

Derecho de preferente adquisición. Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferente adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los restantes miembros del Grupo Familiar, en segundo lugar, será la propia Empresa la que gozará del derecho de preferente adquisición y, finalmente un tercero. Los terceros incorporados no podrán exceder un 30% del total del capital social. Salvo que exista el acuerdo unánime de todos los socios para el caso de venta total o parcial de la empresa.

Prohibición de ofrecimiento en garantía de las cuotas partes. Los miembros del Grupo Familiar se obligan a no ofrecer en garantía a terceros sus participaciones sociales para

negocios o cuestiones de índole personal. La empresa no se hace responsable de las garantías asumidas por los socios.

**Modificaciones y adiciones al presente Protocolo:**

La modificación de las normas del Protocolo deberá ser aprobada por el Grupo Familiar. Para ello cualquier Cabeza de Rama Familiar podrá proponer la modificación cuando, a su juicio, así lo exija el interés de la Empresa Familiar o de la Familia. La propuesta de modificación deberá necesariamente acompañarse de una memoria justificativa que explique las causas y el alcance la modificación que se proponga.

El Grupo Familiar adoptará su decisión mediante la emisión del voto en reunión conforme a los porcentajes de voto que sus miembros tuvieran en la Empresa Familiar.