

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROTOCOLO FAMILIAR DE LAS EMPRESAS MEDIANAS GUATEMALTECAS."

TESIS DE GRADO

JOSEPH ALEJANDRO GÁLVEZ RODAS

CARNET 11964-14

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2018
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROTOCOLO FAMILIAR DE LAS EMPRESAS MEDIANAS GUATEMALTECAS."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

JOSEPH ALEJANDRO GÁLVEZ RODAS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2018
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTOR DE CARRERA: MGTR. HECTOR ANIBAL SALVATIERRA CANO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. JOSUE VINICIO PACHECO CASTRO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. LUISANA ALEJANDRA ALVARADO RIVERA
MGTR. ROLANDO OCTAVIO MERIDA VALENZUELA
LIC. SINDY MARISOL CASTILLO ALVAREZ DE JUÁREZ

Guatemala, 28 de noviembre de 2017

Magister
Héctor Salvatierra Cano
Director del Departamento de
Administración de Empresas
Universidad Rafael Landívar

Presente

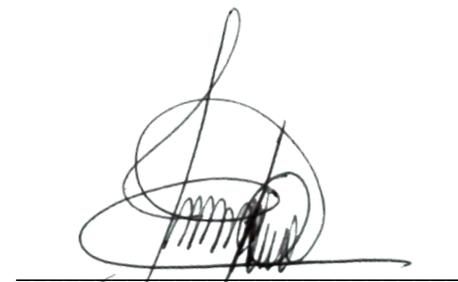
Estimado Magister Salvatierra:

Por este medio me dirijo a usted, para informarle que he leído el Proyecto de Tesis del joven, JOSEPH ALEJANDRO GÁLVEZ RODAS, quien se identifica con carné # 1196414, y cuyo tema se titula: Protocolo familiar de las empresas medianas guatemaltecas.

Me complace informarle que después de haber asesorado y revisado la Tesis, estoy completamente de acuerdo con su trabajo, conclusiones y recomendaciones, por lo que considero que la investigación reúne las condiciones necesarias para proceder a su autorización, facultando el informe para optar al Examen de Defensa Privada de Tesis.

En espera de su respuesta y agradeciendo la atención que se sirva prestar, me suscribo de usted,

Atentamente



Lic. Msc. Josué Pacheco
Asesor
Teléfono Oficina: +502 2292 5597
Celular: +502 5750 2041



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSEPH ALEJANDRO GÁLVEZ RODAS, Carnet 11964-14 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 0114-2018 de fecha 14 de junio de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PROTOCOLO FAMILIAR DE LAS EMPRESAS MEDIANAS GUATEMALTECAS."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 15 días del mes de mayo del año 2018.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

Resumen

El protocolo familiar o carta magna, es un instrumento utilizado por las empresas familiares, con el objetivo de plasmar en este la voluntad de la familia y de la misma forma salvaguardar las relaciones. En él se establece cada uno de los aspectos que pudiesen crear conflicto en el futuro, anticipando un procedimiento para controlar las adversidades, antes de que estos supongan un problema o ruptura familiar.

El protocolo familiar no es una estructura definida para todas las empresas, sino que las empresas familiares lo desarrollan según las necesidades de cada una. Sin embargo la mayoría establece ciertos aspectos generales. Estos aspectos se investigaron en Guatemala por medio de cinco empresas medianas guatemaltecas como objeto de estudio y sus respectivos directivos familiares como sujeto de estudio, los cuáles aportaron ampliamente a la investigación. Los resultados de la investigación acerca de los aspectos generales y lo que incluye cada uno se presenta a continuación:

- **Introducción al protocolo familiar:** en la introducción se incluye la historia de la familia, la visión, la misión, el alcance del protocolo familiar y muchas veces se incluyen aspectos complementarios que unen a la familia.
- **Principios del protocolo familiar:** en este apartado se incluyen los principios fundamentales de la organización, el marco estratégico y el marco financiero. Es decir la línea por la que ambas estrategias se dirigirá, los límites de esta estrategia y las herramientas a las que pueden optar.
- **Reglas del protocolo familiar:** en este rubro se incluyen las reglas acerca del trabajo de los familiares (dentro y fuera de la organización), el trabajo de los miembros políticos y si estos pueden ser permitidos para laborar en la organización, las penalizaciones por el trabajo mal realizado.
- **Normas de conducta y conflictos de intereses:** esta etapa del protocolo incluye el manejo de críticas, alianzas con miembros no familiares dentro de la empresa, procedimiento para manejar el conflicto de interés. Muchas empresas llevan este rubro externamente por medio de un trifoliar o por medio de un libro de normas de conductas generales para las empresas.

- **Órganos de Gobierno:** se establecen todas y cada una de las responsabilidades de los miembros participantes en estos órganos de gobierno y su retribución, además de los miembros familiares que pueden participar en estos órganos, los requisitos y si también pueden participar los miembros políticos o no sanguíneos.
- **Finanzas:** se establecen reglas que regulen los dividendos, los préstamos, los avales y otras garantías, los niveles de endeudamiento, los fondos de micro liquidez, el financiamiento de la separación de un propietario, los financiamientos de emprendimientos y el financiamiento de la sucesión.
- **Sucesión:** es importante establecer los aspectos que regulen una exitosa sucesión de la empresa familiar, incluyendo los responsables, los sucesores de determinados puestos y las fechas que se establecen, para ir llevando a cabo el plan de sucesión exitosamente. Muchas empresas llevan este apartado en un libro auxiliar en el que se establece todo el plan de sucesión detallado.
- **Propiedad:** en este apartado se establece quiénes tienen derecho de los bienes de la empresa tanto monetarios como del capital de la misma. Es importante ser lo más específicos y establecer con cantidades y porcentajes, para que todos los miembros familiares estén claros de lo que poseen y son dueños dentro de la organización.
- **Responsabilidad social empresarial:** en este sector del protocolo se establece principalmente si se aportará alguna ayuda ya sea en capital o bienes a algún proyecto de apoyo social y los montos específicos y tiempo en el que se realizará. Muchas organizaciones consideran parte de la responsabilidad social empresarial los incentivos y apoyo a empleados así como también cumplir con su responsabilidad como empresa en sus responsabilidades con el estado y con la comunidad.
- **Otras reglas:** este aspecto es importante para detallar aspectos que no se tomaron en cuenta en los rubros anteriores, pero de igual manera son importantes de mencionar. Es común en esta etapa del protocolo familiar establecer los aspectos que tienen que ver con la aprobación, legalidad, actualización y puesta en marcha del protocolo familiar.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	2
1.1. Marco Contextual.....	2
1.1.1. Antecedentes.....	2
1.1.2. Situación Objeto de Estudio.....	5
1.1.2.1. Empresas Familiares.....	5
1.1.2.2. Empresas Familiares en Centroamérica.....	6
1.1.2.3. Características de las empresas medianas guatemaltecas.....	6
1.2. Marco teórico	7
1.2.1. Protocolo Familiar	7
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
2.1. Objetivos.....	27
2.1.1. Objetivo General.....	27
2.1.2. Objetivos Específicos.....	27
2.2. Variables.....	27
2.3. Alcances y limitaciones.....	28
2.4. Aporte.....	29
III. MÉTODO.....	30
3.1. Enfoque de la investigación.....	30
3.2. Sujetos y unidades de análisis.....	30
3.2.1. Estudio Exploratorio.....	30
3.2.2. Estudio Concluyente.....	30
3.3. Población y muestra.....	30
3.4. Instrumentos.....	31
3.5. Procedimiento.....	32
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	33
4.1. Encuesta y Entrevista Directivos y Experto en Empresas Familiares.....	33
4.1.1. Tema: Importancia del Protocolo Familiar.....	33
4.1.2 Tema: Elementos que conlleva la introducción al protocolo familiar.....	35
4.1.3 Tema: Principios del protocolo familiar.....	39
4.1.4 Tema: Reglas del protocolo familiar.....	41
4.1.5 Tema: Aprobación, actualización y legalización del protocolo familiar.....	45
V. DISCUSIÓN E INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48
5.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48

VI. CONCLUSIONES.....	53
VII. RECOMENDACIONES.....	54
VIII. BIBLIOGRAFÍA Y E-GRAFÍA.....	55
IX. ANEXOS.....	59
Anexo 1 Glosario de términos familiares.....	59
Anexo 2 Cuadro de medición de variables.....	62
Anexo 3 Entrevista a directivo familiar.....	65
Anexo 4 Encuesta a directivo familiar.....	66
Anexo 5 Entrevista a experto en empresas familiares.....	68
Anexo 6 Transcripción de entrevista a profundidad Grupo Humana.....	69
Anexo 7 Transcripción de entrevista a profundidad Masisa	74
Anexo 8 Transcripción de entrevista a profundidad Grupo PIT.....	78
Anexo 9 Transcripción de entrevista a profundidad Grupo Cosein.....	84
Anexo 10 Transcripción de entrevista a profundidad Grupo Occidente.....	88
Anexo 11 Entrevista con Experto en empresas Familiares (Transcripción).....	93
Anexo 12 Modelo de Protocolo Familiar.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1.....	18
--------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1.....	33
Gráfico 2.....	35
Gráfico 3.....	36
Gráfico 4.....	37
Gráfico 5.....	39
Gráfico 6.....	41
Gráfico 7.....	44
Gráfico 8.....	45
Gráfico 9.....	46

INTRODUCCIÓN

En Guatemala, la mayoría de las empresas inicia bajo el concepto de participación familiar; sin embargo, mientras el tiempo transcurre, el crecimiento y desarrollo en las empresas familiares es evidente. Por lo tanto, se dificulta la dirección y la administración eficiente.

Es importante reducir el riesgo de rupturas o roces en las relaciones de los miembros de la familia, lo cual se logra desarrollando la estructura de ésta, por medio de la institucionalización de relaciones, capacitando a los miembros familiares para que puedan diferenciar entre familia-empresa, practicando la comunicación, desarrollando prácticas de gestión y diseñando un plan de sucesión.

Estos aspectos se toman en cuenta y poseen un valor explícito y jurídico al trasladarse al protocolo familiar, que es un acuerdo que se anticipa a problemas que puedan dificultar el funcionamiento de la empresa, las relaciones entre los directivos o miembros familiares, e inclusive situaciones que puedan llevar a la separación de la organización. En dicho protocolo se establecen todos los derechos y obligaciones de cada uno en el puesto, lugar y contexto en el que se desempeñan.

Además de los beneficios anteriores, el protocolo familiar también asegura no solo a los directivos familiares sino a toda la organización, la supervivencia de la empresa al establecer por escrito los procesos e institucionalización, llevándola así, un paso más cerca de la profesionalización.

Para la realización de esta investigación, se desarrollaron diferentes procedimientos: en el marco referencial, se describen investigaciones que anteceden a la realizada. En el marco teórico se explica lo referente al protocolo familiar y los aportes que brinda a la organización. En el marco metodológico se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, las variables y sus indicadores. Además, se establece el aporte y el alcance del estudio y, posteriormente, se define a los sujetos y objetos de estudio, la población y la muestra. Por último, se mencionan los instrumentos que se utilizaron para obtener y analizar los datos.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Marco Contextual

A continuación, se describen diferentes aspectos de investigaciones relacionadas con los factores importantes que se toman en cuenta en el protocolo familiar.

1.1.1. Antecedentes nacionales

La investigación de Alonzo (2007) *sobre el Proceso de sucesión en empresas familiares, el caso: Empresas de purificaciones de agua*, tiene como objetivo determinar los factores que propician el éxito de la sucesión de primera a segunda generación, utilizando el método científico. En dicha investigación, se aplicó la técnica de recolección de información directa y estructurada, es decir, se redactó un cuestionario con preguntas relacionadas al tema. El análisis comparativo se realizó a dos empresas familiares guatemaltecas exitosas, ubicadas en el sector comercial. Estas empresas son: Industrias de la Riva y Editorial Piedra Santa, las cuales han llevado el proceso de transición de generación en generación, de una manera exitosa. Los sujetos de estudio están representados por los fundadores de la empresa familiar y sus sucesores. El autor concluye que al analizar los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, se pudo observar que el proceso de sucesión está muy ligado al adecuado funcionamiento de los cuatro ámbitos: familia, propiedad, negocio y gestión. Cualquier deficiencia, en alguno de estos ámbitos, repercute negativamente en el proceso de sucesión. Por último, el autor recomienda: Para que la sucesión sea exitosa en la empresa familiar, se debe implementar un sistema conceptual que proponga una adecuada planificación, el cual guíe tanto al negocio como a la familia. Esto dará como resultado, un crecimiento saludable dentro de las cuatro áreas analizadas en la investigación. (p.90)

En su investigación Campos (2014) plantea en su estudio sobre *La necesidad de reformar el decreto número 2-70 del código de comercio de Guatemala, adicionando el protocolo familiar para el fortalecimiento de las microempresas, pequeñas y medianas empresas*. El objetivo de la investigación es adicionar el protocolo para fortalecer a las empresas familiares de menor tamaño. El método que utilizó fue el analógico o comparativo, al hacer un análisis de la legislación española, e identificar los beneficios que se han obtenido con el protocolo familiar en dos millones de pequeñas y medianas empresas. El objeto de estudio de la investigación es el protocolo familiar y los sujetos de estudio son representantes de la familia empresaria. La investigación concluye en que el protocolo familiar expresa el

consenso de la familia, al establecer reglas y normas que regulen las relaciones entre sus miembros. Por ello, sí es importante y necesario reformar el decreto 2-70.

Racancoj (2014) en su tesis *La organización en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango*, plantea como objetivo principal de su investigación, determinar la organización de las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango con la finalidad de establecer cómo se otorgan los puestos, los criterios que se utilizan para delegar autoridad, el cumplimiento en el proceso de reclutamiento de personal y el proceso de sucesión generacional. El método que utilizó fue descriptivo y para determinar la organización de las empresas familiares, se identificaron como sujetos de estudio a los directivos propietarios y gerentes; así como, los jefes de área de las empresas El Zeppelin S.A., Corporación Nueva Luna S.A., y DESERET S.A., de la ciudad de Quetzaltenango. También, se utilizaron encuestas y entrevistas personales como instrumento. El autor, después de la investigación, pudo concluir que: en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, existe una organización formal; contando con estructuras oficiales definidas para el control, las decisiones a tomar y la comunicación. Asimismo, se logró determinar que un 80% de las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, no cuentan con un manual de organización para sus colaboradores y solamente, el 20% restante de las empresas cuentan con dicho manual, pero no lo dan a conocer a todos sus trabajadores demostrando debilidad en dicho tema.

Estrada (2015) investigó acerca de *La situación actual de las empresas familiares de asesoramiento financiero, inscritas en la AGG, frente a un futuro proceso de sucesión*, título de su investigación. El autor plantea como objetivo, la preparación de las empresas familiares dedicadas al asesoramiento financiero, inscritas en la Asociación de Gerentes de Guatemala, frente a un futuro proceso de sucesión. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios realizados a los sujetos de estudio: uno de ellos, dirigido a los socios fundadores, o futuros sucedidos, y el segundo, dirigido a familiares involucrados, o posibles sucesores de las empresas investigadas, para saber qué percepción tienen estas personas frente al proceso de sucesión familiar. La investigación concluyó en que la mayor parte de las empresas familiares, dedicadas al asesoramiento financiero, reconocen la importancia de un proceso formal de sucesión familiar; pero, carecen de documentación que respalde un futuro proceso de transición. Entre sus recomendaciones, se encuentra que toda empresa familiar establezca políticas formales de sucesión, las documente y las implemente en un manual, para que los sucesores sepan qué hacer si se presenta determinada situación. Por lo

tanto, es importante realizar evaluaciones de competencias y apoyarse con un asesor externo, especialista o, bien, documentarse sobre el tema para consolidar el plan de sucesión.

1.1.2 Antecedentes internacionales

El autor Tonicelli (2010) en la investigación titulada: *La gestión de los conflictos en la empresa familiar: una mirada hacia el futuro de la empresa*; la cual, tiene como principal objetivo determinar las principales fuentes de conflicto en las empresas familiares ubicadas en: *Las Parejas y Santa Fe*. Esta investigación fue realizada durante el período comprendido de agosto a noviembre del año 2010. El método que se utilizó para realizar dicho estudio fue cualitativo, a partir del cual, se empleó una técnica descriptiva que especifica a las empresas pymes: *Las Parejas y Santa Fe* y las situaciones conflictivas que en ellas se generan. Por lo que se recurrió a la técnica explicativa para desarrollar la relación causal que existe entre las pymes, los conflictos que surgen en la organización y el rol del asesor-consultor para la solución de estos. Los instrumentos utilizados fueron fuentes bibliográficas de autores relevantes en el tema; así como, entrevistas semi-estructuradas, en las cuales se utiliza un cuestionario previamente definido. El objeto de estudio se relaciona directamente con las empresas de la ciudad de *Las Parejas*. A la vez, los sujetos de investigación son las familias que dirigen estas empresas. El autor concluye en que la mayor dificultad con que tropiezan las empresas de familia es el equilibrio entre sus necesidades e intereses personales, con las de la empresa de la cual son propietarios. La recomendación que brinda la tesis se fundamenta en no enfocarse en resolver problemas a corto plazo sino anticiparse a los mismos.

En otro estudio realizado por Macías (2011) titulado: *La sucesión en empresas de familia, un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas*, se identifica como objetivo de investigación de grado, determinar los procesos de sucesión en la dirección de las empresas de familia del departamento Caldas, según elementos de carácter administrativo, a la luz de los planteamientos de la Teoría de la Agencia. El objeto de la investigación está representado por empresas grandes, medianas y pequeñas de familias renombradas; siendo los miembros que dirigen las mismas, los sujetos de estudio. Los instrumentos utilizados fueron entrevistas, que se sometieron al juicio de expertos; quienes encontraron adecuada la coherencia entre el problema formulado, los objetivos propuestos y la guía temática presentada, para la realización de la prueba piloto. Asimismo, con el fin de obtener la fiabilidad de dicha prueba, se escogieron al azar tres empresas familiares de la ciudad, que no forman parte del estudio; cuyos representantes respondieron el cuestionario

y realizaron algunas observaciones, las cuales se tomaron en cuenta para redactar la versión final de la misma. El autor concluye que, dentro de los puntos críticos de las empresas estudiadas, se identifica: la falta de políticas financieras, de procesos de planificación de la sucesión y de mecanismos de control; así como, de una evaluación del desempeño del personal, aspecto que impide que las empresas entren en procesos de mejoramiento continuo y facilita que el riesgo moral se inserte en la gerencia, bajo las forma de monopolio de la empresa y de la toma de decisiones y, a la vez, desemboque en una permanencia vitalicia en el cargo. Principalmente, en las empresas cuyo nivel de profesionalización es bajo, o en aquellas que no han recibido asesoría en el tema de la gestión de la empresa familiar. Se recomienda, a partir de las conclusiones del trabajo, que se dé importancia al desarrollo de estudios empíricos que aborden relaciones e influencias específicas, recogidas en el modelo orgánico de la empresa familiar.

1.1.2. Situación objeto de estudio

1.1.2.1. Empresas familiares

Según estudios de la firma de abogados Aragón & Aragón (2007) y la EAE Bussines School, (s.f.) las empresas familiares en el desarrollo de la economía actual son sobresalientes. Estas empresas no tienen problemática con su nacimiento o constitución, sino con el desarrollo y continuidad. La causa se encuentra en la dificultad del cambio generacional.

La sucesión puede tener demoras en el tiempo, asegura la firma de abogados Aragón & Aragón (2007), ya que es un proceso que conlleva más emociones que aspectos racionales, por lo que muchas veces se opta por rechazar esta necesidad en lugar de tomar medidas para afrontarla. En otras ocasiones no se toman medidas, debido a que el predecesor y la organización no tienen conocimiento de cómo estructurar el plan de sucesión y llevarlo a cabo. Al no invertir los recursos necesarios en la sucesión, tampoco se diseña la solución adecuada. También, puede ocurrir que el sucesor no quiera tener ninguna relación con el negocio. Algunos de estos aspectos pueden llevar el negocio incluso al cierre.

Según información brindada por la renombrada firma de consultoría PricewaterhouseCoopers S.L, (2014) agrega que la sucesión sigue siendo una cuestión importante para todas las empresas familiares, independientemente de su localización. En el mundo, sólo el 16% de empresas tienen un plan de sucesión sólido y documentado. Otra de las cuestiones capitales es la de contar con mecanismos claros para la resolución de conflictos. A nivel global, el 83% de las empresas familiares encuestadas asegura tener, al menos, algún tipo de procedimiento establecido para este tipo de situaciones. (p.4)

1.1.2.2. Empresas familiares en Centroamérica

Investigaciones de Dordero (2011) reflejan que “En los países de Centroamérica un gran porcentaje del Producto Interno Bruto es generado por empresas familiares. En estas organizaciones, muchas veces, la fortaleza principal, que es la lealtad de sus directivos en el servicio a la empresa de todos, es contrarrestada por la dificultad para resolver los conflictos. Estos conflictos frecuentemente llevan al fracaso a empresas con potencial económico”.

Dordero (2011) agregó que “los elementos que llevan a las firmas al fracaso son falta de competitividad al no crecer ni saber enfrentar la sucesión de los puestos directivos, los conflictos familiares que no son resueltos y son trasladados a las empresas y la falta de capacidad directiva de los sucesores.”

1.1.2.3. Características de las MYPIME guatemaltecas

Tomando en cuenta los criterios que establece el Ministerio de Economía, (2015) se considera empresa mediana a aquella que tiene entre 81 a 200 trabajadores y ventas anuales entre Q9, 364,788.30 y Q39, 017,843.00 de ingresos equivalentes a 3,701 a 15,420 salarios mínimos no agrícolas.

Según Mayora (2010) se calcula que, en Guatemala, cerca del 40% del PIB y el 85% de los empleos son generados por las MIPYMES. Por eso, se estima que todo apoyo dado a las MIPYMES y su participación en el mercado guatemalteco e internacional conlleva un impacto alto y positivo en la economía, aportando también a los objetivos de crecimiento y empleo en el país.

El mismo autor argumenta que el 51.1% de los trabajadores de las MYPIME son parte del área rural y se dedican mayormente a la agricultura. El comercio, la industria y la enseñanza le siguen en importancia a la agricultura. La mayor parte de las MYPIMES no comercializan sus productos en forma directa fuera del país, sino por medio de terceros. De acuerdo con estudios, menos del 5% de las microempresas son exportadoras. El valor exportado por micro, pequeñas y medianas empresas también está reducido en comparación con las firmas grandes.

En esta investigación se estudió a las empresas medianas, que ya atravesaron el proceso de creación y redacción del protocolo familiar, con el objetivo de obtener información acerca de los aspectos que conlleva el protocolo familiar y las respectivas razones.

1.2 Marco teórico

En base a la información brindada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2008) se puede determinar que “la empresa familiar brinda determinados valores que proveen no sólo para a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye para generar una sociedad más justa por su aportación a la estabilidad del empleo, la mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación, la trasmisión de valores éticos de una a otra generación, etc.” (p.10)

Las empresas familiares, detalla el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, (2008) que sufren ciertas limitaciones, las cuáles se hacen evidentes según el crecimiento de la empresa, y, aún más, en el momento de la sucesión. Todas las empresas que quieran trascender de generación, en algún momento de su historia atravesarán el proceso de sucesión generacional, abarcando también sus respectivos riesgos.

1.2.1 Protocolo Familiar

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2008) aclara que el protocolo familiar se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y, garantizando el mantenimiento de las coordenadas básicas particulares de la empresa.

Ríos (2007) define el protocolo familiar como el medio que asegura la continuidad de la empresa familiar, salvaguardando las relaciones familiares, por medio de la planificación eficaz del cambio generacional. A través de criterios que regulen las relaciones futuras entre los miembros de la familia y empresa. Así como, el patrimonio familiar.

Proceso de redacción del protocolo familiar

El protocolo familiar es un proceso de reflexión y discusión, aclara Antognolli (2012), que llevan a cabo los accionistas y futuros accionistas de la empresa familiar. La participación de la siguiente generación es fundamental en la redacción de este documento, pues todos los miembros involucrados con la empresa en el presente o en el futuro, van a firmarlo y comprometerse a cumplir lo acordado. Debe haber un consenso en cada cláusula, ya que en el protocolo familiar no se toman las decisiones por democracia, sino que todos los miembros familiares deben hablar, reflexionar y discutir todo lo que sea necesario hasta estar completamente de acuerdo.

Valor Legal

Según Antognolli (2012) el protocolo familiar tiene peso legal en tres niveles: el código de comercio, ya que la ley de sociedades le dan peso legal. También, se puede mencionar las cláusulas que se constituyen como contrato entre privados y son de carácter obligatorio. Por último, existen *pactos de caballeros*, que son cláusulas que solo son establecidas moralmente, las cuales, son llevadas a cabo por la Familia Empresaria.

Construcción del Protocolo familiar

El protocolo familiar es redactado a la medida, según las necesidades de la empresa familiar. Es importante definir el enfoque de ésta, ya que existen dos tipos de empresas familiares: Las que adoptan la posición estrictamente profesional, donde la familia se adapta a las necesidades de la empresa y existe la posición estrictamente familiar, en el cuál la empresa se adapta a las necesidades de la familia. Cualquiera de los dos enfoques es válido, toda vez, los empresarios familiares se sientan a gusto. (Antognolli, 2012)

Contenido del protocolo familiar

Según investigaciones de EAE Bussines School (s.f), para que un protocolo familiar tenga éxito debe tener como contenido mínimo, lo relacionado con:

- Las relaciones económicas y profesionales de los socios o miembros de la familia.
- Procedimiento para que los nuevos socios entren o salgan.
- Reparto de roles y salarios de cada miembro familiar.
- Órganos de Gobierno, participantes y función de cada miembro. Los órganos que suelen existir en las empresas familiares son: la junta de familia, el consejo familiar, los comités de seguimiento.
- Cantidad mínima de miembros familiares, que se necesitarán para tomar la decisión en cuánto a los nuevos acuerdos.
- Procedimiento para designar al sucesor y los criterios que debe cumplir.
- Sanciones para los que no cumplen lo establecido, entre todos los miembros familiares.

Fases del protocolo familiar

EAE Bussines School (s.f.) aclara que el establecimiento de un protocolo familiar se realiza en varias fases, en las que se van elaborando sus contenidos. Las fases son:

- Diagnóstico de la familia: la familia reflexiona en cuanto a su historia desde que incursionó al mercado, además de su cultura, costumbres, procesos y misión del futuro.
- Desarrollo del protocolo: en esta fase, los miembros familiares establecen las motivaciones en común y objetivos de la familia en un documento. Se realiza la primera redacción, y, si hay desacuerdos, pueden existir arreglos sustanciales.
- Implantación: una vez establecido el protocolo y todas las partes estén de acuerdo, se elaboran los documentos que se derivan de él y se establecen los órganos de gobierno descritos en éste.
- Ejecución: esta es la última fase, en la que se consulta repetidamente al protocolo familiar para verificar que se estén llevando a cabo los acuerdos estipulados, además de validar que los miembros familiares se sientan cómodos con lo establecido en el protocolo.

El contenido del protocolo familiar puede variar según cada familia, su historia y su experiencia, aclara el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2008), pero, mantienen una estructura, la cual se detalla a continuación:

1.2.1.1 Introducción al protocolo familiar

Vieira (s.f.) explica que, en la introducción, se recopila la historia de la empresa, sus valores organizacionales y familiares, además de su evolución en los negocios desde sus comienzos hasta la actualidad. En la introducción, también, se establece la identidad familiar, que a través de las vivencias y valores la empresa ha logrado forjar y mantener, lo cual desean que sus sucesores puedan continuar.

1.2.1.2 Principios del protocolo familiar

1.2.1.2.1 Principios fundamentales

“Hay cinco cuestiones que establecen, en gran medida, las bases de un protocolo familiar, detalla Rodríguez (2012). El autor cita a Gallo (2008), quien considera que las cuatro primeras establecen sus fundamentos. Este conjunto de preguntas es verdaderamente relevante. Responderlas es el punto de partida de la elaboración de un protocolo familiar. De ellas derivan sus principios fundamentales” (p.38).

Las preguntas son:

- ¿Qué tipo de empresa familiar posee la familia?
- ¿Por qué seguir siendo una empresa familiar?
- ¿Qué se puede esperar de la empresa familiar?
- ¿Cuándo dejar de ser una empresa familiar?
- ¿Qué viene primero la familia o la empresa?

A continuación, se explicará cada una de estas preguntas en detalle.

- ***Tipo de empresa familiar que posee la familia actualmente y tipo de empresa familiar que serán en el futuro***

Establecer por escrito el tipo de empresa familiar que se desea ser significa, según Calavia (2012), definir una posición sobre los aspectos básicos de las relaciones entre empresa y familia. Algunos miembros familiares optan por detallar en el protocolo familiar los rasgos que deben tener los miembros no familiares.

Empresa de trabajo familiar

Tapies (2015) afirma que este tipo de empresa familiar es aquella en la que los propietarios tienen la voluntad de seguir juntos trabajando por la organización, se promueve que los familiares trabajen en la organización, sin embargo, se busca que cada miembro familiar escoja su futuro profesional. Todos los miembros familiares son bienvenidos a la organización, sin importar su formación académica, además pueden ocupar cualquier cargo, siendo importante plantear qué aporta cada miembro a la familia como trabajador.

Empresa de gobierno familiar

La empresa de dirección familiar aclara Tapies (2015), es aquella en la que la familia ha decidido enfocar sus esfuerzos únicamente en el gobierno de la empresa y dejar la dirección y gestión en personas exteriores al círculo familiar. Es importante que, habiendo establecido este acuerdo, los familiares cumplan con la representación en los órganos de gobierno correspondientes.

Empresa de dirección familiar

En su investigación, Tapies (2015) establece que la empresa de dirección familiar es aquella en la que los propietarios desean estar unidos trabajando en la propiedad, pero a diferencia de la empresa de trabajo familiar, en esta empresa se busca que estén aquellos que son los

más capacitados para las actividades empresariales, enfocándose en brindarles puestos directivos o como parte del consejo de administración rápidamente.

Empresa familiar de inversiones y emprendimientos

Este tipo de empresa familiar Tapies (2015) afirma que es aquella en la que la familia se une para realizar todo tipo de emprendimientos, invierten y apoyan los proyectos, pero no participan dirigiéndolos.

Empresa familiar coyuntural

“Los miembros familiares permanecen unidos por causas históricas de herencia, más que por voluntad propia de mantenerse de esta forma, asegura (Vivas 2006), de modo que, si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones, asociarse con terceros, etc., en condiciones adecuadas, lo harían sin preocuparse del nexo que unió a su empresa y familia” (p.33).

- ***Motivos para seguir siendo una empresa familiar***

Para responder la segunda pregunta, afirma Tapies (2015) que es necesario que sus miembros estén enfocados en la misma visión, ya que ésta visualiza el futuro perfecto que busca la familia empresaria, además de ser la proyección en el tiempo de sus deseos e inquietudes. Si la familia se siente identificada con las características de la visión, tendrá sentido que se plantee ser una familia empresaria, por el contrario, si no se siente cómoda con ella, es necesario reconsiderar la idea de compartir un negocio familiar.

- ***Lo que se espera de la empresa de la familia***

Rodríguez (2012) menciona que, para poder establecer este aspecto, se realiza una carta de derechos de los familiares. De esta manera, se decreta que un familiar que sea propietario puede recibir un préstamo de la empresa, el miembro familiar puede exigirlo como su derecho y nadie puede obviar este derecho. Sin embargo, también, tomando en cuenta las cláusulas que se establezcan en el protocolo en cuanto a finanzas, se determina en qué condiciones y situación se puede obtener este préstamo.

- ***Momento para dejar de ser una empresa familiar***

Las empresas familiares se establecen con la voluntad de permanecer juntos y trascender de generación en generación, sin embargo, comenta Tapies (2015) que puede llegar un momento en la historia de la organización en el que ya no interese ser una empresa familiar.

Existen factores relacionados con la estrategia que pudiesen afectar, como lo son: que no exista un plan futuro del negocio, que la empresa no esté creciendo como los directivos familiares lo esperaban. Tomando en cuenta los aspectos relacionados con la familia, la empresa puede dejar de ser familiar, si se rompe la unidad familiar o los sucesores no están comprometidos con el proyecto empresarial, por último, también, puede suceder que los miembros familiares dejen de sentirse identificados con la filosofía empresarial y empiecen a esperar cosas distintas de la empresa.

- ***Prioridad familiar o empresarial***

Es importante definir la prioridad de la familia añade Rodríguez (2010). Esto no significa que se escogerá entre la familia o empresa únicamente, el enfoque. Cuando se expone: *Primero la familia*, significa que se tomarán decisiones priorizando la comodidad de ésta, ya que el sentimiento de unidad es un buen motivador para la familia y para la empresa. *Primero la empresa* significa que, sin principios sensatos para llevar los negocios, tanto la familia como el negocio se pueden ver perjudicados.

1.2.1.2 Marco estratégico

Según Rodríguez (2012) “este marco puede ser muy concreto y específico, puede ser abierto o puede centrarse en aspectos estratégicos básicos. Estos límites sitúan la mente de la familia, de los propietarios y de los directivos no familiares. Son esenciales para un encaje saludable entre familia y empresa” (p.52). El protocolo familiar no incluye explícitamente, un plan estratégico del negocio, ni lo sustituye, sin embargo, el marco estratégico establece límites. Por ejemplo, la empresa no debe invertir en una estrategia que se sale de los límites de lo establecido en el protocolo.

Aspectos que se deben abandonar

Es importante que la familia que está redactando el protocolo familiar plantee en qué momento se deben abandonar las ideas, menciona Rodríguez (2014), refiriéndose a aquellos productos, servicios o proyectos a los cuales se les está invirtiendo dinero, pero no rindieron como se esperaba. Estos casos extenuan a una empresa, por lo cual es necesario establecer criterios para abandonar el pasado.

Colaboraciones y alianzas con terceros

“Los supuestos sobre los que se dirigen la mayoría de los negocios no se ajustan a la realidad. Afirma Drucker (2007), agregando que uno de los supuestos que afecta

singularmente a las empresas familiares dice, que para competir y sobrevivir nos bastamos nosotros solos” (p.53). Sin embargo, la situación del mundo ha cambiado desde principios de los años 90, y las puertas de las empresas están abiertas a realizar negocios. Lo común hoy es realizar alianzas estratégicas que apoyen a los procesos de la organización. Hoy en día es común ver inclusive competidores trabajando juntos.

1.2.1.2.3 Marco financiero

Según Drucker (2007) en el protocolo familiar no puede faltar una política del nivel de endeudamiento que debe mantener la empresa, además del equilibrio de reinversión y reparto de dividendos. Antes de realizar estas políticas es necesario reflexionar a fondo, sobre las finanzas y el estado real y actual del negocio. Para demostrar a los miembros familiares los límites actuales de la empresa. “Las familias empresarias deben reflexionar sobre las finanzas del negocio y, sobre bases sólidas, fijar los límites dentro de los cuales debe moverse la estrategia financiera” (p.54). En el área de finanzas del protocolo familiar se establecen los principios financieros acordados en esta área.

Asumir riesgos

En su libro, Rodríguez (2012) explica que, al irse comunicando el marco estratégico y económico a los miembros familiares, estos despiertan su interés por tomar riesgos. Se sabe que sin riesgos no hay empresa, sin embargo, existen límites que deben establecerse claramente en la elaboración del protocolo familiar.

1.2.1.2.4 Valores familiares y empresariales

- ***Valores familiares***

Aclara De Páramo (2013) que los valores de la familia, entre los cuales están: afecto, relaciones personales, apoyo entre los miembros familiares, seguridad, igualdad, manejo de enfrentamientos junto con los valores de la empresa, entre los cuáles se pueden mencionar: interés económico, en cuanto a resultados, relaciones contractuales, competitividad, manejo de enfrentamientos, que se deben al cambio y requieren estar en compatibilidad para lograr el éxito de la empresa, por ello, surge la necesidad de regular estos dos puntos. Esta es la función principal del protocolo familiar.

1.2.1.3 Reglas del protocolo familiar

1.2.1.3.1 El trabajo de la familia

A través de las investigaciones realizadas por Fernández (s.f.) se puede determinar la importancia de la política de acceso de los miembros familiares, las cuáles deben ser tomadas en cuenta en el protocolo familiar. Estos aspectos son aquellos requisitos mínimos necesarios, de parte del miembro familiar para que este pueda ser aceptado. “De manera que se garantice la profesionalización de la gestión” (p.11).

- ***El trabajo de los descendientes***

Por medio de información brindada por el Manual (Corporación Financiera Internacional, Grupo del Banco Mundial) CFI de Gobierno de Empresas Familiares (2011) se estableció que un área importante de la constitución familiar es fijar las políticas de empleo para los miembros familiares, de lo contrario, puede existir falta de organización, lo cual puede traer consecuencias o pérdidas a la empresa. Para diseñar las políticas se fijan reglas claras acerca de los términos y condiciones del empleo familiar dentro de la organización. Las cuales, establecen las condiciones de ingreso, permanencia y egreso de la empresa. Además, se agrega el trato a los miembros familiares, en comparación con los empleados no familiares de la empresa.

- ***El retiro de un familiar***

El protocolo familiar prevé la situación en la que uno de los miembros familiares abandone la empresa comenta Rodríguez (2012) y provee un buen marco para analizar la situación con tranquilidad y establecer reglas para los miembros familiares, que por determinada razón se van de la organización.

- ***El trabajo de los cónyuges y parejas de hecho***

Para Fernández (s.f.) es importante valorar la posibilidad de dar entrada a los cónyuges de los miembros de la familia. Muchas empresas familiares no permiten su entrada, debido a que, al diversificar las ramas familiares y profesionales, puede existir más riesgo estructural. Sin embargo, en muchos otros casos, se evalúa el perfil del candidato para saber si es adecuado y en base a sus resultados se toma la decisión. No existe una solución en concreto, se debe tomar la opción según las experiencias del negocio familiar.

- ***Trabajo de familiares no miembros de la familia empresaria***

Muchas veces, las empresas familiares deben recurrir a profesionales cualificados para el desarrollo de la organización determina Valda (2010), sin estos profesionales será difícil tener la capacidad para crecer y mantenerse en el mercado. En ocasiones, llegan a ser tomados como parte de los directivos. Estos miembros reciben puestos como: gerentes, consejeros, confidentes del fundador y muchas veces, entrenador de los sucesores. Para muchos estudiosos un ejecutivo no familiar es aquel que cumple con la relación entre los dueños de la empresa familiar de gestión.

1.2.1.3.2 Normas de conducta y conflictos de intereses

En una empresa pueden existir distintos tipos de relaciones comerciales entre socios, accionistas, administradores, propietarios, trabajadores, etc. Establece Pinto (2013) que, acompañado de estas relaciones, también, existen diferentes tipos de intereses, lo cual, en algún momento, puede generar una problemática, más cuando los órganos son parte de una misma familia. El buen manejo de estas relaciones depende de la conformación de una cultura organizacional sana y normas de conducta.

- ***Manejo de críticas***

Aclara Rodríguez (2012) que uno de los aspectos, que más afectan el ambiente de trabajo son las críticas, mucho más, si son los miembros familiares los que se critican entre sí, dentro de la empresa familiar. Una norma en el protocolo familiar que prohíba las críticas sería de beneficio para la empresa.

- ***Alianzas de miembros familiares con no familiares dentro de la empresa***

En algunas circunstancias, los miembros familiares se alían con miembros no familiares y les dan confianza, a tal punto, que las decisiones importantes de la empresa o información confidencial son mediatizadas por estas personas. Rodríguez (2012) plantea que estos casos no deben existir en las empresas familiares. Los puestos son claros dentro de la empresa familiar y estos comportamientos pueden afectar la unidad familiar, si no se toman las medidas necesarias.

- ***Participación en la vida política***

Según Rodríguez (2012) en la empresa familiar pueden existir miembros que tengan como otra actividad un lugar en la política o un lugar público. Se debe reflexionar sobre si es beneficioso para la empresa, además de analizar la compatibilidad de que el puesto que actualmente desempeña compagine con la vida pública o política.

- ***Conflictos de intereses***

“Estudios demuestran que el 90% de las empresas familiares tienen conflictos de intereses, que, si no logran manejar adecuadamente, ponen en riesgo la estabilidad de la empresa y la familia”. Detalla Gómez (2012).

Es normal que los directivos familiares tengan sus propios intereses. Sin embargo, puede que existan conflictos por la discrepancia. Algunas de estas situaciones están previstas en la ley, sin embargo, en el protocolo familiar se debe reflexionar más allá, acerca de las situaciones que pueden surgir creando conflicto y decidir qué se debe hacer si se presentan, además se deben establecer criterios y normas para regular estas situaciones establece Rodríguez (2012).

1.2.1.3.3 Asamblea familiar y consejo de familia

Asamblea familiar

La Asamblea de familia, según Maseda, Arosa, Iturralde (s.f.), se trata de una reunión familiar en la que asisten todos los miembros familiares que alcanzan una determinada edad. La mayoría de las veces, ésta se constituye cuando el tamaño de la familia es numeroso o existen diferentes ramas y generaciones familiares. Este órgano tiene como objetivos principales, fomentar las relaciones de los distintos miembros de la familia y detectar los desacuerdos; de no existir este órgano, las consecuencias de estos recaerían sobre la empresa. Además, reflexionan acerca de los diferentes aspectos relacionados con la filosofía del negocio familiar, sobre las influencias que ésta tiene sobre la empresa y el mejor método de participar en su gestión.

Consejo de Familia

El consejo de familia es el órgano que sirve de mediador entre la familia y la empresa, aclara Maseda, Arosa, Iturralde (s.f.), añadiendo que comunica los planes de la empresa a la familia y viceversa. Este es el órgano que se encarga de regular el funcionamiento de la familia empresaria, además de las relaciones, a la par de sus actividades relacionadas con la empresa

y las no relacionadas, que tienen que ver con la misma, y el patrimonio familiar. Por lo general, está integrado por miembros de diferentes generaciones de la familia, sin importar si estos trabajan en la misma o no, otro papel importante que cumple este órgano en la empresa es enseñar a los más jóvenes y los parientes políticos, la cultura, valores e historia de la familia.

1.2.1.3.4 Junta general y consejo de administración

Junta general de socios o accionistas

La junta general de accionistas establece el consejo de administración, con el objetivo de delegarles el gobierno de la empresa, detalla Díaz (s.f.), junto con la estrategia de la empresa a mediano, corto y largo plazo, midiendo y supervisando su cumplimiento, por lo que, los accionistas velarán, a través de este proceso, por sus intereses. Las funciones del consejo de administración son: aprobar la estrategia de la compañía, asegurar el cumplimiento de la estrategia, controlar y supervisar la evolución de la organización familiar, con sus respectivos riesgos, además de ello, también, nombra, evalúa, establece las retribuciones de los miembros de la organización y planifica el proceso de sucesión del primer ejecutivo.

Consejo de Administración

“Es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, en la que los accionistas delegan su propiedad, establece Norgestion (s.f.), agregando que entre sus responsabilidades, se pueden mencionar: la aprobación de las estrategias generales de la compañía, control de la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos, establecimiento y control de los presupuestos de la compañía y sus proyecciones financieras, creación de los mecanismos, adecuados para obtener una información y gestión veraz y de calidad, toma de decisiones sobre inversiones, operaciones societarias de cualquier tipo.

1.2.1.4 Finanzas

Según Rodríguez (2012) las reglas relativas a finanzas están explicadas a continuación:

Tabla 1. Reglas relativas a finanzas

Dividendos	Fondos de micro-liquidez
Préstamos	Financiamiento de la separación de un propietario
Avales y otras garantías	Financiamiento de emprendimientos
Niveles de endeudamiento	Financiamiento de la sucesión

Fuente: Rodríguez (2012).

Dividendos

A través de Domínguez (2017), se puede entender que es normal que los accionistas, quienes han decidido invertir en determinado negocio, esperen retorno e incremento en el valor de sus acciones, por medio de la buena gestión del negocio. Sin embargo, también esperan sus dividendos al final del periodo fiscal, de acuerdo con la disponibilidad de la empresa. Es recomendable que, en las empresas familiares, se establezca una parte de las utilidades al reparto de dividendos; éste puede ser simbólico, pero aporta para educar a los miembros familiares sobre uno de los conceptos importantes para el éxito de las empresas familiares, el cual es la diferencia entre empresa y familia. Por ello, es importante que en el protocolo familiar se establezcan políticas claras sobre el destino de las utilidades, evitando futuros conflictos entre los miembros familiares actuales y los sucesores.

Préstamos

Según Rodríguez (2012), en el protocolo familiar también, se debe aclarar en qué situaciones se les prestarán recursos monetarios a los familiares y cuál es el proceso que debe seguir, para que la empresa pueda otorgárselos. Sin embargo, puede que exista la situación en que la empresa necesite préstamos de alguno de los miembros familiares, por lo cual, es importante establecer en qué circunstancias el negocio puede solicitar dinero a los dueños. Lo anterior, por lo general, debe ser en situaciones extraordinarias.

Avales y otras garantías

Es muy importante, para Fernández (s.f.), separar el patrimonio familiar y el de la empresa y tenerlo en cuenta en el protocolo familiar. “Analizar los riesgos que los miembros de la familia deben asumir con su patrimonio personal y según sea cada caso, hacerles frente por

medio de: seguros para administradores o directivos familiares, uso de las capitulaciones matrimoniales, reestructuración societaria, etc.”. (p.10)

Niveles de endeudamiento

Raúl Sabrenik (2012) afirma sin miedo a equivocarse, que toda empresa atraviesa el momento de analizar y responder inquietudes, en especial, en cuanto al tema del endeudamiento. El proceso inicia con establecer los niveles de autonomía que se le darán al gerente para endeudar a la empresa y cuáles son sus límites, además se debe incluir, el procedimiento que se necesitará para un endeudamiento mayor, si se requiere en el futuro; también, se describe si la junta directiva tendrá la autonomía para tomar decisiones acerca del endeudamiento, o si, solamente, la asamblea de accionistas puede tomar decisiones al respecto, y a partir de qué monto, la junta directiva y el gerente general deben notificar a la asamblea de accionistas.

Fondos de micro-liquidez

El fondo de micro-liquidez sirve para prestar dinero a un miembro familiar. El miembro familiar establece sus acciones de forma temporal, comprometiéndose a comprarlas de nuevo en el futuro y devolviendo el préstamo. Las condiciones se establecen en un acuerdo firmado, que es redactado, según sean las características y condiciones del caso. (IESE Bussines School, 2011)

Financiamiento de la separación de un propietario

“Una vía para la transmisión de acciones es realizar operaciones de compraventa o donaciones de éstas”, afirma Fernández (s.f.), agregando que generalmente, se fijan derechos de adquisición preferente para estas situaciones, cuando los demás miembros familiares están de acuerdo, fijando el método de valoración de acciones. Entre los métodos para evitar las ventas a terceros están: las *cláusulas de derechos de arrastre*, las cuales establecen que cuando una mayoría vende su participación, los propietarios familiares restantes pueden ser obligados a vender o ejercer el derecho de tanteo; *cláusulas de derecho de acompañamiento*, cuando uno de los propietarios familiares vende su participación, el resto puede vender repartiendo las acciones, según la participación del vendedor; *cláusulas de derecho de venta o salida*, este tipo de cláusulas prevé la posibilidad de que un propietario familiar quiera vender su participación a la propia empresa, estando la empresa obligada a comprarlas.

Financiamiento de emprendimientos

Muchas empresas optan por brindar financiamiento a los proyectos de las siguientes generaciones. En esta etapa, determina Rodríguez (2012), que se define cuáles serán los requisitos, las cláusulas y los límites de dicho financiamiento o inversión. También, si será por medio de las acciones o vía préstamo.

Financiación de la sucesión

Rodríguez (2012) explica que en el momento en el que se lleva a cabo la sucesión, acompañado de este suceso vienen gastos imprescindibles, por lo cual, “es necesario definir en el protocolo familiar, el plan sucesorio y encontrar las soluciones financieras que lo hagan viable”. (p.139)

1.2.1.3.5 Sucesión

Sucesión del negocio o cierre

En el protocolo familiar también, se establece la decisión de los familiares, en cuanto a si la empresa debe culminar sus actividades o está dispuesta a trascender y realizar un cambio generacional exitoso, que gobierne la organización, a través del consejo de administración; además, existe la posibilidad de ceder el negocio a terceros no familiares. Es importante, tomar en cuenta, que para que se dé una sucesión exitosa, la generación mayor debe estar dispuesta a ceder el gobierno de la organización. (Rodríguez, 2012, p.144)

Traspaso de toma de decisiones

Moreno (2017) explica que para gestión de un patrimonio familiar se establece un directorio, y, éste, contiene cláusulas de distribución y delegación de funciones. Se debe tomar en cuenta, que es un proceso gradual de aceptación de los miembros de la organización. En este traspaso, muchas veces, existen errores causados no sólo por la generación menor, sino, además, por la generación mayor, que debe aprender a ceder la toma de decisiones. Uno de los errores principales, que esta generación realiza, es que no deja que los encargados y delegados tomen las decisiones, sino que arbitra o no acepta las decisiones. Se recomienda interceder sólo si se tiene información importante, que salve a la empresa de tomar una mala decisión, por otra parte, uno de los principales errores de la generación menor en cuánto a la toma de decisiones es seguir dependiendo de las decisiones de la generación mayor, por temor a pérdidas de referencias de su autoridad.

Plan sucesorio

IESE Business School (2011) explica que “este traspaso es tridimensional y se produce en tres ámbitos: propiedad, gobierno y gestión. Cada una de las dimensiones requiere de un plan específico”. Además, agrega que es necesario considerar los aspectos que tienen relación con el sistema de familia, empresa y propiedad. Para este proceso, el asesoramiento de un profesional externo especializado puede ser de mucha utilidad.

1.2.1.3.6 Propiedad

Estructura del grupo de sociedades

A través de Calavia (2010) se puede entender que: “se deben establecer las reglas, funcionamiento y ejercicio de la propiedad de la empresa familiar especialmente, las recomendaciones sobre transmisión de acciones o participaciones sociales, sobre determinadas condiciones para adquirir la condición de socio, sobre política de retribución de socios, sobre beneficios, etc.” (p.4)

Propiedad, usufructo y derechos políticos

El Ministerio de Industria y Turismo de España (2008) plantea que “el protocolo familiar debe incluir cláusulas, que regulen el régimen legal del usufructo de acciones o participaciones sociales. Conforme a la ley el usufructuario tiene derechos económicos únicamente. Pero, mediante acuerdos estatutarios, puede adquirir derechos políticos”. (p.64)

Derecho preferente de adquisición

Toda persona tiene el derecho de cambiar su testamento, ningún documento legal tiene la potestad para evitarlo, tampoco el protocolo familiar, establece Rodríguez (2012). Por lo que, existe la posibilidad de que si el propietario estableció en su testamento que un externo tiene la potestad de ser capitalista o tener participación en el negocio familiar éste puede serlo. Sin embargo, existe una “forma de proteger al resto de la familia, a través de un mecanismo legal, que permite resolver la situación: el derecho preferente de adquisición. Esta potestad permite a los dueños o a la sociedad, cuando un tercero no-familiar reciba por cualquier medio parte de la propiedad de la empresa, adquirir dicha participación pagando su precio.” (p.155)

Valor de la empresa de la familia

“Rodríguez (2012) explica que, en el proceso de elaboración del protocolo familiar, es importante incluir el método, que se utilizará para valorar la empresa, cuando existan transacciones, posteriormente, es importante incorporar este acuerdo a los estatutos sociales”. (p. 155)

Los métodos para valoración de las empresas, los explica Rodríguez (2012), a continuación:

- Valor contable: se obtiene de un balance general de la empresa, por un lado, representando todos los bienes de la empresa y, por otro lado, todo lo que la empresa debe. Al restar los bienes a las deudas, se obtiene el valor contable de las participaciones sociales.
- Valor contable, actualizando los valores: en este método se toman en cuenta todos los bienes al valor actual en el mercado, se realiza una valoración y actualización. Una vez realizado este proceso, se procede a realizar lo anteriormente mencionado.
- Valor que corresponde a los fondos, que se espera genere el negocio: en este método se estima un valor a la empresa, en función de los ingresos que generará en el futuro. Este método es utilizado por los expertos en valoración de empresas.
- Valor obtenido de multiplicar una variable significativa del negocio por un múltiplo: en este método, “se analizan compraventas de negocios parecidos y, se compara el precio pagado por ellas con variables como ventas o beneficios, antes de deducir impuestos, amortizaciones y gastos financieros. El valor del negocio se obtendría multiplicando la variable por el múltiplo.”

Testamento y régimen matrimonial

Régimen matrimonial

Las Capitulaciones Matrimoniales son acuerdos otorgados por los cónyuges según Bañegil, Hernández y Barriuso (s.f.), en ellas, se pacta frente al notario, el régimen económico de su matrimonio.

Testamento

Añade, Bañegil, Hernández y Barriuso (s.f.), que el testamento es un instrumento por medio del cual el testador, ordena el destino de sus bienes de forma imperativa. Después de su muerte, se utiliza como un instrumento, para completar el marco jurídico que establece la continuidad gerencial de la empresa familiar.

1.2.1.3.7 Responsabilidad social

Desde el consejo de familia, como órgano de gobierno familiar, establece Gómez (2010), que las familias empresariales pueden llevar a cabo actividades filantrópicas, que son una manifestación de la responsabilidad social y empresarial, en la que la empresa reacciona a las necesidades de la sociedad, sin esperar retribución económica. Este aspecto, además, hace que los miembros de la familia se sientan unidos y orgullosos de ser sus integrantes.

1.2.1.3.8 Otras reglas

Según Rodríguez (2012) en esta etapa del protocolo se establecen aquellos aspectos que pueden ser preocupantes para la empresa familiar y que tienen que ver con la relación familia- empresa, pero no se han tomado en cuenta, en otro ámbito del protocolo. Algunos de ellos, pueden ser:

- ***Descuentos para familiares y obligación de comprar en el negocio familiar***

Muchas empresas familiares ofrecen beneficios especiales a los miembros como descuentos en sus compras, si la compra es al negocio familiar. Incluye Rodríguez (2012) que a muchas empresas no les convendría que algunos de los miembros o directivos familiares compren a la competencia, pues daría mala imagen a los internos, sin embargo, existen negocios como los supermercados, los cuales no siempre pueden exigir a los miembros familiares que compren dentro del negocio. Es conveniente, reflexionar en este tema y establecer cláusulas, según la posición de la empresa familiar.

- ***Seguros***

Agrega el mismo autor, que este espacio es especial para determinar si la empresa familiar brindará beneficios como: pagar seguros de vida para proteger a los hijos o cónyuges de un familiar fallecido o si brindará un plan de pensiones para los familiares retirados. Este tema es recomendable discutirlo y establecerlo por escrito, muchas empresas van más allá y garantizan una amplia cobertura de seguros para la familia. (Rodríguez, 2012)

Aprobación, Actualización y legalidad del protocolo familiar

Según Rodríguez (2012) en este espacio se establecen aspectos propios del protocolo familiar como lo es la aprobación, la actualización, el valor legal que se desea que tenga, etc. Aunque es el que aparece de último en el protocolo familiar, es el primero que se debe tomar en cuenta al redactarlo, que es relativo a aprobarlo.

- ***Aprobación***

Si no existen suficientes miembros familiares para consensuar, no existe protocolo familiar aclara Rodríguez (2012). “Por ello, las empresas familiares pequeñas, en las que superan los 10 miembros, se inclinan por la unanimidad. Cuando no hay un consenso, se adoptan acuerdos por mayorías, que oscilan entre el 70% y 90%.

- ***Implementación, rememoración y actualización***

La implementación del protocolo familiar, según EAE Bussines School (s.f.), puede significar un cambio cualitativo en las relaciones familiares en la organización. Este no garantiza la ausencia de problemas, pero sí, es una herramienta que aportará a la empresa en ese sentido, sin embargo, las ventajas del protocolo familiar en la empresa solo serán visibles, a través de una implementación exitosa, por medio del trabajo y esfuerzo de todos los miembros familiares, reportando los avances a nivel de gestión y de clima familiar. Sólo por medio de los esfuerzos orientados a la aplicación del protocolo, se lograrán percibir los resultados de este.

Interpretación

Es importante, según Cuenca (2014), entender los conceptos del protocolo familiar, por medio de un asesor externo que no pertenezca a la rama familiar. El cual, establecerá el significado de los aspectos desde una perspectiva estratégica, independientemente, de la percepción de la familia empresaria.

Adhesión

Es importante establecer las vías para que los estatutos se cumplan, según Fernández (s.f.): “Tanto aquellos que requieren instrumentos jurídicos para su desarrollo, como aquellos que afectarán a la gestión de la empresa; en este sentido, es importante establecer un responsable u órgano, como el Consejo de Familias, para que se responsabilice de la ejecución y seguimiento del protocolo familiar”. (p.23)

Valor legal

El valor legal del protocolo familiar asegura Gliking (2011), que es extremadamente importante para recoger los acuerdos de los integrantes. Se recomienda que, una vez que esté firmado y escrito, los miembros familiares decidan los acuerdos que serán instrumentos generales y los que serán materia de diferentes medidas legales.

Publicidad

El líder familiar de la empresa generalmente es el que decide poner en marcha la redacción del protocolo familiar y lo comunica de principio a fin, plantea Fernández (s.f.), sin embargo, es importante que a través del líder y grupo de asesores se comunique debidamente, a todos los miembros de la familia, lo cual aportará a conseguir rápidamente su aplicación. Desde el principio, es imperativo informar a la familia: los objetivos del protocolo, el proceso de la realización y la participación de cada miembro. Durante este proceso, es necesario que la familia participe, para que estén enterados de los avances y se pueda obtener su opinión y retroalimentación, ya que los implicados deberán firmar los acuerdos realizados.

Ámbito de aplicación

Los acuerdos en el protocolo familiar señalan a qué tipo de empresas familiares afectan y su participación en el capital social, explica Cuenca (2014), agregando que habitualmente, la familia empresaria pretenderá que las empresas sigan una misma dirección, lo cual permitirá diversificar en varias sociedades las actividades del grupo, algunas permiten que existan socios ajenos a la familia, sin perder el carácter de *sociedad familiar cerrada*.

Definiciones

El protocolo familiar termina estableciendo el significado de las palabras más utilizadas dentro del documento. “Estas definiciones simplifican la redacción del protocolo”. (Rodríguez, 2014, p.192)

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas familiares enfrentan una competencia creciente. Por lo mismo, la unión de la familia debe ser una de sus fortalezas. Esta unión se logrará desarrollar por medio de la estructuración y la profesionalización de la empresa familiar, para que exista una correcta comunicación, asegurando la supervivencia y desarrollo de la empresa, sin roces, desgastes o quebrantamiento en las relaciones familiares.

El protocolo familiar se anticipa a los conflictos que puedan existir entre los familiares (rupturas de relaciones, conflicto de intereses, confusiones en lo pactado, sucesores, herencias, etc.) proveyendo procesos y soluciones a través de un documento con respaldo jurídico, en el que todos los miembros se toman en cuenta en este proceso de redacción, aceptando por medio de firmas, que en el protocolo familiar se establece su voluntad, deseos e intereses relacionados con la empresa. Estos consensos y cláusulas pueden mejorar en muchos aspectos, la gestión de la empresa, además de evitar rupturas familiares a futuro, lo cual asegura la continuidad generacional de la misma, impidiendo, así, el cierre o cancelación de la empresa familiar. Asimismo, el protocolo contempla el proceso de sucesión y qué puestos y asignaciones tendrán los sucesores familiares. Junto con ello, contempla los requisitos para ganar o comprar determinadas acciones, dándole certeza no solo a los directivos familiares, sino también a todos los miembros involucrados con la organización de la continuidad y superación de la empresa familiar.

Para realizar las cláusulas y acuerdos, que contempla el protocolo familiar, es importante que los directivos familiares le den el tiempo, recursos y la importancia necesaria. Muchas empresas medianas en Guatemala atravesaron este proceso y con sus experiencias y testimonios pueden ser de mucha ayuda para las personas que están por establecer su propio protocolo familiar, lo cual lleva a la siguiente pregunta de investigación:

“¿Cuál es la estructura del protocolo familiar de las empresas medianas guatemaltecas y cuáles son los factores relevantes para el funcionamiento de este tipo de organizaciones?”

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Proponer la estructura del protocolo familiar para las empresas medianas guatemaltecas, incluyendo los factores que son relevantes para el funcionamiento de este tipo de organizaciones.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar la importancia de los aspectos que se tomaron como relevantes, en la redacción de la introducción del protocolo familiar.
- Analizar los principios a los que las empresas familiares medianas guatemaltecas le atribuyen más importancia y el motivo.
- Describir las reglas del protocolo familiar y medir el orden de importancia que le asignan a cada aspecto y su respectiva justificación.
- Definir las políticas, importancia y propósito en cuanto al proceso de aprobación, actualización y legalidad que se establecieron en el protocolo familiar.

2.2 Variable

2.2.1 Definición Conceptual

Protocolo Familiar: Según Antognolli (2012) “es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar, a través de la actual y futuras generaciones, el parámetro de éxito de la Familia Empresaria. Es el instrumento que ayudará a la Familia a transformarse en una Familia Empresaria, unida por un futuro en común.”

2.2.2 Definición Operacional

El protocolo en las empresas familiares es aquel que deja en claro entre los directivos familiares los asuntos correspondientes a: las relaciones económicas y profesionales de los socios, el proceso de entrada o salida de nuevos socios, organización y reparto de cada rol dentro de la empresa familiar junto con el salario por desempeñarlo, órganos de gobierno de la empresa familiar, participantes y funciones de los órganos de gobierno, la cantidad de miembros mínima que deben estar de acuerdo para el establecimiento de nuevos procesos o políticas en la empresa, sanciones que se establezcan para aquellos que no cumplan con las normas establecidas. Todos estos puntos dejados en claro aportarán a que la empresa proteja las relaciones familiares.

Indicadores

- Relaciones y límite entre familia y empresa
- Reglas de administración y buen gobierno
- Manejo de las relaciones familiares por medio de órganos de gobierno
- Distribución, mantenimiento y sucesión de la propiedad en la familia
- El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión
- Cláusulas complementarias: alcances, conflictos, sanciones y ejecución.

Alcances y limitaciones

Alcance de la investigación

Esta investigación geográficamente tiene un alcance a nivel municipal (Ciudad de Guatemala). Se enfocó en las empresas familiares que cuentan con protocolo familiar en sus empresas.

Se tomaron en cuenta en este estudio a las empresas medianas, debido a que en Guatemala estas son las que invierten recursos y capital en la profesionalización y estructuración de la empresa. No se toman en cuenta las empresas pequeñas y las microempresas, puesto que muchas de ellas no invierten en estructuración. Esta investigación va enfocada a estas empresas, para que puedan observar los resultados y beneficios que les ha traído a las empresas medianas este tipo de proyectos y para que tengan un indicio del proceso para llevar a cabo el protocolo familiar.

Es decir, que esta investigación pretende describir al lector los procesos y la estructura del protocolo familiar, que las empresas medianas establecen, para que tengan una guía y un punto de partida y puedan crear su propio protocolo.

Límites de la investigación

No existe un censo que describa cuántas empresas familiares activas existen en Guatemala, ni un directorio que permita a los investigadores abocarse a este tipo de organizaciones que están dispuestas a ser estudiadas. Aun, hasta las organizaciones, que cuentan con información acerca de las empresas familiares y un directorio, han firmado contratos de confidencialidad con las empresas, por lo cual tampoco pueden brindar información para contactar a las mismas.

Se puede mencionar entre las limitaciones, el tiempo escaso, que ofrecen muchas empresas y gerentes generales para una consulta o investigación de esta índole, por la posición importante que ocupan dentro de la organización.

2.3 Aporte

En la Universidad Rafael Landívar existen muchos estudiantes que son parte de las MYPIMES familiares, o que inclusive están pensando en desarrollar un proyecto familiar, por lo mismo, han creado un curso llamado Gestión de Empresas Familiares, por la misma necesidad que diagnosticaron que existía en el pensum de administración de empresas. Sin embargo, muchas de estas familias nacieron empíricamente o por necesidad, con la premura de realizar ventas, muchas veces se dejó de lado la profesionalización. Por ello, al finalizar esta investigación se espera que sea de gran ayuda para todos aquellos estudiantes, que están motivando a la empresa familiar, de la que son miembros, a realizar la estructura y profesionalización de ésta.

En un mercado de competencia creciente, se necesita una buena comunicación y miembros comprometidos, en la actualidad innovar y mejorar en todos los sentidos a la organización es un requisito para la supervivencia de las empresas, el mercado ya es bastante exigente, a la vez, se debe lidiar con retos diariamente, por ello, la buena comunicación y el trato familiar debe ser una fortaleza y no una dificultad más.

Al mismo tiempo, otro fin de esta investigación es proporcionar a las empresas medianas y pequeñas, que no han establecido el protocolo familiar en su empresa, una guía para poder basarse, y tengan en cuenta los aspectos importantes que conlleva el protocolo familiar y cuáles aspectos pueden aplicar para su propia empresa, de esta manera salvaguardarán las relaciones de sus familiares y se asegurará la supervivencia de la empresa.

III. MÉTODO

3.1 Enfoque de la investigación

En el presente proyecto de tesis, se desarrolló una investigación conformada por dos tipos de estudio: el primero es un estudio de tipo exploratorio, donde Behar (2008) expresa que: “el propósito de la investigación exploratoria es destacar los aspectos fundamentales de una problemática y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior” (p.21).

El segundo tipo de estudio es el concluyente, que según investigaciones realizadas por la Universidad Interamericana para el Desarrollo (s.f.) se determinó que el tipo de investigación concluyente de tipo descriptivo tiene como objetivo principal la descripción de los sujetos de estudio. Con estos estudios, se pretende encontrar y profundizar en la información brindada por los expertos y miembros familiares.

3.2 Sujetos y unidades de análisis

3.2.1 Estudio exploratorio

Sujeto 1: Expertos en empresas familiares

Para este estudio, se realizó una entrevista personal con una licenciada experta en empresas familiares, ampliamente reconocida por su experiencia y pasión en el tema. Ella forma parte de una empresa familiar mediana muy reconocida en su medio, e imparte clases en la Universidad Rafael Landívar acerca de temas familiares y administración de empresas, quien aportó mucho con su conocimiento sobre el tema, así como, aspectos básicos que las empresas medianas familiares guatemaltecas toman en cuenta, para la realización y desarrollo del protocolo familiar. **(Ver anexo No. 4)**

3.2.2 Estudio concluyente

Sujeto 2: Directivo familiar

Para esta investigación, se buscó un directivo familiar comprometido con la organización, y que haya estado presente en la elaboración y edición del protocolo familiar, así como también, que esté involucrado en el desarrollo y actualización de éste.

3.3 Población y muestra

Como se comentó en las limitaciones, en Guatemala no existe una asociación, ni el propio Estado ha realizado un conteo de cuántas empresas familiares están registradas; sin embargo,

existen cámaras, las cuáles brindan cursos y capacitaciones a empresas familiares. Se les contactó y estuvieron dispuestos a brindar el contacto de cinco empresas familiares, por lo tanto, se determinó que este es un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

3.4 Instrumentos

- **Brief para entrevista a profundidad**

Este instrumento se desarrolló con 20 preguntas abiertas, que el experto en empresas familiares contestó, para tener un panorama más amplio de todos los aspectos básicos que las empresas familiares toman en cuenta y por qué son tan importantes. **(Ver anexo 2)**

- **Encuesta**

Este instrumento se conformó con un listado de nueve preguntas cerradas orientadas a determinar los aspectos más importantes dentro de cada indicador, además, existe un apartado donde los directivos familiares ponderan estos aspectos del protocolo familiar, para determinar en cuáles se debe tener especial cuidado. Estas encuestas se complementan con las entrevistas a profundidad. **(Ver anexo 3)**

3.5 Procedimiento

- Se realizó un cuadro de diagnóstico para determinar si el tema escogido era relevante, junto con dos encuestas realizadas a dos administradores de empresas, con experiencia en el mercado laboral, los cuales determinaron que era un tema muy importante en las empresas actualmente.
- Se redactó el marco contextual para verificar investigaciones anteriores realizadas, relacionadas con el objeto de estudio.
- Posteriormente, se describió el marco teórico para poder informar ampliamente sobre el tema.
- Se elaboró el planteamiento del problema y las causas. Se brindó una solución (protocolo familiar), es decir un control, a la dificultad que atraviesan este tipo de empresas, lo cual lleva a la pregunta de investigación.
- El objetivo general y objetivos específicos de la investigación se incluyeron, así como la variable con su definición conceptual y operacional, los indicadores, el alcance, las limitaciones y el aporte.
- Se estableció el método para realizar el estudio, junto con el tipo de investigación que se realizó, definiendo los sujetos, la población y muestra, así como, los instrumentos que se aplicaron durante la investigación.
- Se redactó la introducción con el objetivo de captar la atención del lector.
- Con ayuda del asesor designado, se revisaron y realizaron los instrumentos.
- Se desarrolló el trabajo de campo con cinco directivos de empresas familiares y un experto en empresas familiares.
- Tabulación de datos, se analizó la información dada en las encuestas y se tomaron en cuenta todos los aspectos importantes para los directivos familiares.
- En la presentación y análisis de resultados, se graficó cada pregunta en base a los resultados de las encuestas, también se realizaron tablas, demostrando los datos relevantes de las entrevistas a profundidad.
- En la discusión de resultados se relacionaron los objetivos de la investigación con los resultados obtenidos por los instrumentos utilizados.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones en relación con los objetivos.
- Todos los anexos utilizados para la investigación fueron incluidos.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Encuesta a directivos familiares

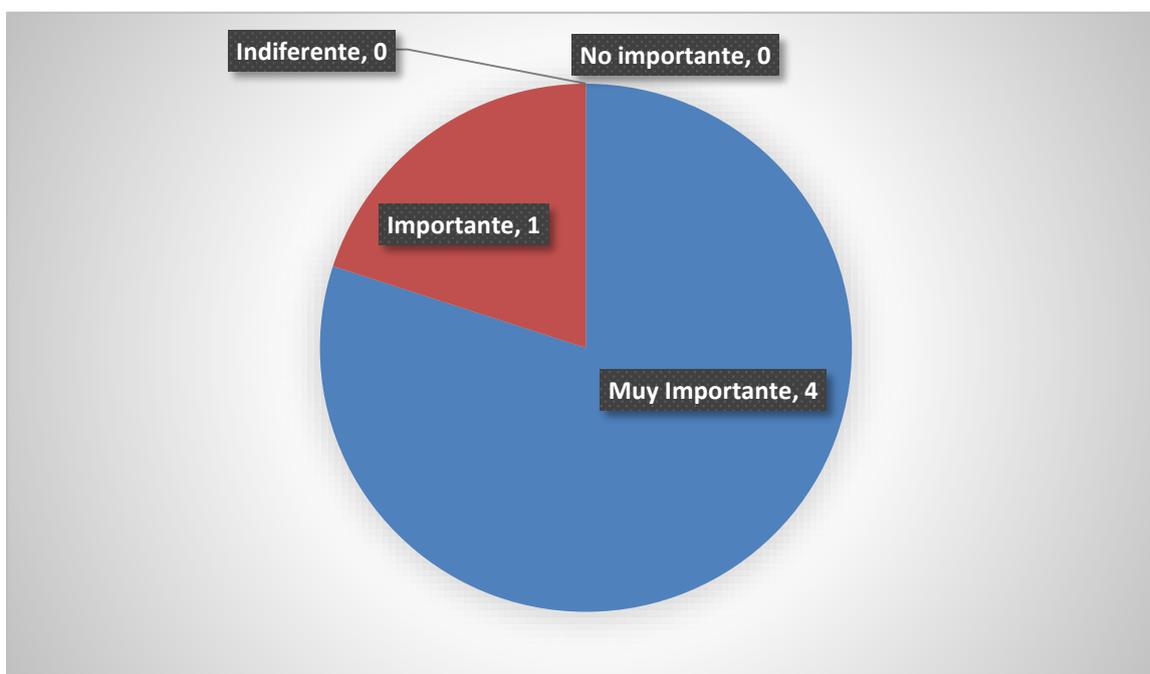
4.1.1 Importancia del protocolo familiar para los directivos familiares

Resultados de las encuestas

1. ¿Considera importante el desarrollo del protocolo en la empresa familiar?

Gráfico 1

Importancia del protocolo familiar



Fuente: Elaboración propia, con base a la pregunta uno del instrumento utilizado, (2017).

En el gráfico uno se puede observar que de los cinco encuestados, uno contestó que es importante desarrollar el protocolo familiar, los otros cuatro contestaron que es muy importante, ninguno considera que es indiferente, que no es importante, o que no sea necesario establecerlo.

Las entrevistas complementan los resultados y los hallazgos principales se presentan a continuación:

Resultados de las entrevistas

Pregunta uno de la entrevista: ¿Es importante contar con un protocolo familiar?

Directivos Familiares

- Todos los directivos familiares consideran importante contar con un protocolo familiar.
- Es el que regula la relación entre familia y la empresa. Debe contar con reglas claras.

Esta pregunta se hizo a los directivos familiares, puesto que la experta en empresas familiares afirma que el protocolo familiar es una herramienta de mucha ayuda para la profesionalización y las relaciones familiares.

Se puede observar que todos los directivos familiares, lo consideran una herramienta importante para regular la relación entre familia y empresa.

De la pregunta: ¿Cuál es el aspecto más importante del protocolo familiar? Los resultados se encuentran a continuación:

Directivos familiares

Lo más importante, y de donde parte el protocolo familiar, es ponerse de acuerdo como familia (tomado en cuenta también, a la siguiente generación), en cuanto al objetivo que se quiere alcanzar. Es decir, la visión y la misión de la empresa. De ahí, parten las estrategias que se tomarán, las remuneraciones, las reglas y las sanciones que habrá por el incumplimiento de éstas.

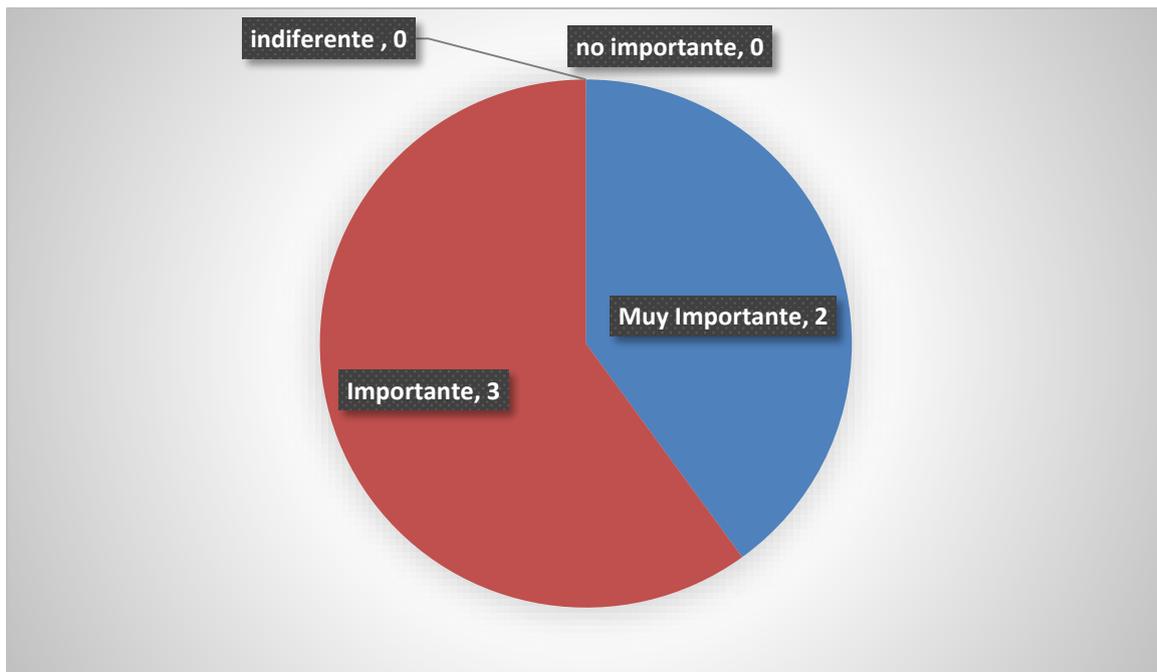
4.1.2 Elementos que conlleva la introducción al protocolo familiar:

Resultados de las encuestas

2. ¿Considera importante establecer la identidad de los miembros de la empresa familiar en la introducción?

Gráfico 2

Identidad de los familiares en la introducción al protocolo familiar



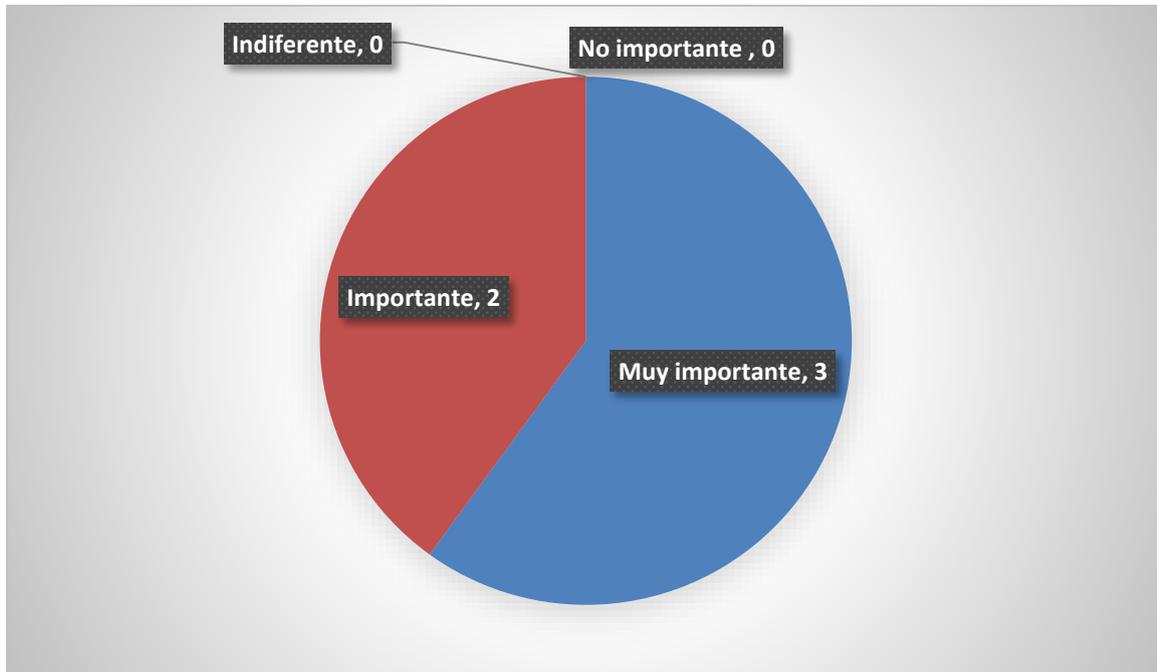
Fuente: Elaboración propia, en base a la pregunta dos del instrumento utilizado, (2017).

En el gráfico dos, se puede observar que, de los cinco directivos familiares entrevistados, dos piensan que es muy importante establecer la identidad de los miembros familiares en el protocolo familiar, tres directivos piensan que es simplemente importante establecer la identidad de los miembros familiares en el protocolo familiar, representando el 60% de los encuestados, ninguno manifestó que fuera indiferente, no importante o que no se haya establecido.

3. ¿Qué importancia debería tener la historia de la familia en la introducción al protocolo familiar?

Gráfico 3

Historia de la familia en la introducción al protocolo familiar



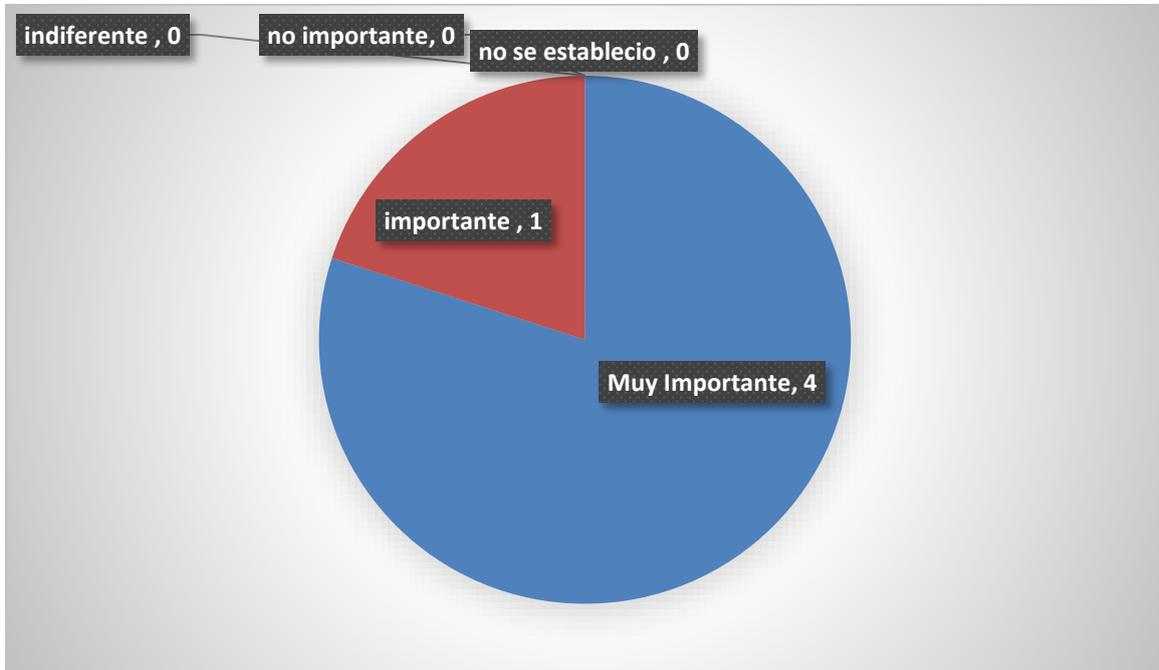
Fuente: Elaboración propia, en base a la pregunta tres del instrumento utilizado, (2017).

Según el gráfico tres, se puede observar que tres de los cinco directivos familiares encuestados consideran que es muy importante establecer la historia de la familia en la introducción del protocolo familiar, los otros dos directivos familiares opinan que es importante. Ninguna persona considera indiferente, no importante o que no se debe establecer en el protocolo familiar.

4. ¿Qué relevancia le daría usted, a la cultura organizacional en el protocolo familiar?

Gráfico 4

Cultura organizacional en la introducción al protocolo familiar



Fuente: Elaboración propia basada en las respuestas del numeral cuatro del instrumento utilizado, (2017).

Según el gráfico cuatro, se puede observar que un directivo familiar considera importante la cultura organizacional, de las cinco encuestadas, y los otros cuatro directivos catalogan muy importante la cultura organizacional.

Los resultados de las preguntas anteriores referentes a la introducción se complementan con los resultados de la pregunta tres: ¿Considera importante realizar una introducción al protocolo familiar? y cuatro: ¿Qué aspectos considera relevantes para la introducción al protocolo familiar? de la entrevista a directivos familiares y con la pregunta uno: ¿Qué aspectos conlleva la introducción al protocolo familiar? realizada al experto en empresas familiares.

Directivos familiares

De las respuestas a las preguntas número tres y cuatro, se obtuvo los siguientes resultados: Los directivos familiares afirmaron que es importante que el protocolo familiar cuente con introducción, plasmando los aspectos que unen a la familia, la naturaleza y el alcance de todo el protocolo. Además de la visión, la misión, los objetivos, la historia de la familia, el credo y los aspectos emocionales que vinculan a la familia, así como también, los aspectos funcionales que competen a la asamblea familiar de accionistas.

Experto en empresas familiares

- Los resultados de la pregunta realizada al experto en empresas familiares, en la pregunta número uno se puede observar a continuación:

La introducción al protocolo familiar gira en tres puntos fundamentales que se deben explicar: la *unión*, debe existir unión entre los miembros familiares que pertenecen a la empresa, para que existan reuniones programadas; la *comunicación* es primordial, pues las reglas deben ser claras y específicas; asimismo, para el tema del *compromiso* es importante enfatizar sobre la importancia de la puntualidad en las reuniones y asistencia en una fecha determinada, para tratar todos los puntos de la agenda, sin importar las dificultades que conlleve.

Análisis

Se encontró que todos los directivos familiares consideran que es importante que el protocolo familiar cuente con introducción, ya que plasma los aspectos que unen a la familia (visión, misión, objetivos, credo) y describen la naturaleza y el alcance de esta herramienta.

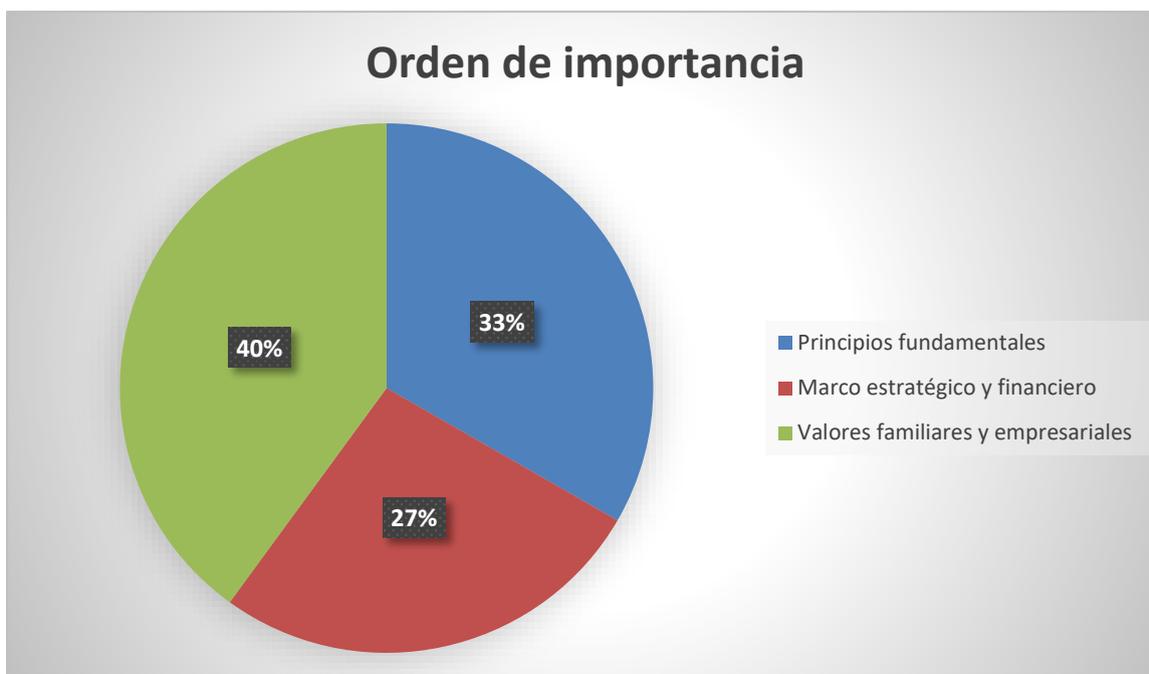
A la vez, se encontró que todos los expertos familiares, consideran que la cultura organizacional debe ir plasmada en la introducción al protocolo familiar, porque demuestra el carácter y la personalidad de la organización, a la generación actual y los miembros no familiares y a las generaciones futuras.

4.1.3 Principios del Protocolo Familiar

5. Enumere en orden de importancia según su criterio, de uno a tres, siendo uno el más importante, dos muy importante y tres importante.

Gráfico 5

Principios del Protocolo familiar



Fuente: Elaboración propia, en base al resultado de la pregunta número cinco del instrumento utilizado, (2017).

Según se ve en el gráfico número cinco, del tema de los principios del protocolo familiar, al que se le debe dar más contenido y cuidado sería valores familiares y empresariales, según los directivos familiares de esta sección, debería abarcar el 40%. Seguido en importancia posicionaron a los principios fundamentales, (en este se establecen aspectos como: tipo de empresa familiar, motivos para continuar siendo empresa familiar, qué se puede esperar de la empresa de la familia, cuándo dejar de ser una empresa familiar, cuál es la prioridad la familia o la empresa) este aspecto debería ocupar un 33% de esta sección según los encuestados. Por último, posicionaron el marco estratégico financiero explicando que este aspecto debería ocupar un 27% de esta sección.

Esta pregunta se complementa con las preguntas, cinco: ¿Cuáles son los principios fundamentales que las empresas tomaron en cuenta en el protocolo familiar? seis: ¿Qué aspectos se toman en cuenta en el marco estratégico? siete: ¿Qué aspectos tomaron en cuenta

en el marco financiero? ocho: ¿Qué valores familiares establecieron? además, se complementa con las preguntas realizadas al experto en empresas familiares específicamente las preguntas: tres: ¿Cuáles son los principios fundamentales que se incluyen en el protocolo familiar? cuatro: ¿Qué aspectos se deben incluir en el marco financiero? cinco: ¿Qué valores familiares se incluyen generalmente? y, ¿Cuál cree que sea la razón?. Los resultados se pueden ver a continuación:

Para los directivos familiares, los principios del protocolo familiar son básicamente los valores y los principios de la organización. Específicamente, algunos principios proporcionados por ellos fueron: el respeto a la diversidad de los miembros familiares, la comunicación, aunque, por otro lado, es importante establecer en este apartado, la conciencia del equilibrio familia- empresa y que las bonificaciones para los familiares dependerán del estado de la organización.

En el marco estratégico se toma en cuenta: que las decisiones por las que opten sean acordes a los límites y, según, la estrategia pactada en el protocolo. Además, se establecen las industrias en las que la empresa participará y cómo será el financiamiento de la organización y nuevos proyectos.

En el marco financiero se establece: política de dividendos (muchos lo llevan aparte y solo mencionan que la política de dividendos será conforme a ese decreto).

Entre los valores familiares más frecuentes, según los directivos entrevistados están: comunicación, pasión, servicio, honestidad, trabajo en equipo, temor a Dios.

Según el experto en empresas familiares, los principios fundamentales que se deben adjuntar en el protocolo familiar son: las políticas familiares, estratégicas, financieras, de gobierno, de empleo y de ética empresarial.

En el marco financiero se describen temas de apalancamiento, de adquisiciones, de fusiones, de rentabilidad, crecimiento y de endeudamiento empresarial.

Por último, en cuanto a los valores en las empresas familiares el experto explicó, que los valores dependen de cada empresa, y que, estos pueden variar según la estrategia de cada organización. Los valores no deben establecerse por cumplir un requisito, sino que deben comprenderse claramente. Lo anterior, debido a que el impacto que los valores tengan en el personal se verá reflejado en todos los demás involucrados con la organización.

Tanto los directivos familiares como el experto en empresas familiares consideran que los valores empresariales deben ser los mismos que los valores familiares, pues los dirigentes de la organización tienen la responsabilidad de inculcar y ser el ejemplo, practicando estos valores en sus trabajadores.

4.1.4 Reglas del Protocolo Familiar

6. Establezca el orden de importancia de uno a nueve, siendo uno el más relevante y nueve el menos relevante.

Gráfico 6

Orden de importancia de las reglas del protocolo familiar



Fuente: elaboración propia, basada en los resultados de la pregunta seis del instrumento utilizado, (2017).

Lo que explica el gráfico número seis es el orden de importancia, el contenido y cuidado que se debe tener con cada aspecto dentro del tema de reglas del protocolo familiar. El resultado es el siguiente: Como subtema, que más contenido debería tener; se establece el nombramiento de los miembros de la asamblea familiar y el consejo de familia, ocupando un 15%, según los encuestados, el más importante. Seguido de éste, se

encuentran las normas de conducta y conflictos de intereses, las finanzas y la sucesión, que según los expertos, debería ocupar un 14%, la propiedad, el 13%, el siguiente subtema, un 12%, que sería el nombramiento de los miembros de la Junta general y el Consejo de administración, posteriormente, con un 9% se encuentran las reglas para el trabajo de la familia, el 6% en los aspectos referentes a la responsabilidad social de la empresa, y el 3% restante de contenido, debería ser dado a otras reglas.

Los resultados de las encuestas son complementados con los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos familiares mediante la entrevista a profundidad. Las preguntas relacionadas con el tema son específicamente los numerales, diez: ¿Qué cláusulas estableció acerca del trabajo de la familia? once: ¿Qué normas de conducta se establecieron? doce, ¿Qué políticas de gobierno se detallaron? trece: ¿Qué aspectos establecieron en cuanto a las finanzas? catorce: ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta referentes a la sucesión? quince: ¿Qué aspectos determinaron que era importante dejar en claro en cuanto a la propiedad? dieciséis: ¿Qué cláusulas se establecieron en cuanto a la responsabilidad social empresarial? diecisiete: ¿Qué se estableció en el rubro de otras reglas?

También, complementan los resultados de la entrevista al experto en empresas familiares, específicamente las preguntas, seis: ¿Qué reglas sobre el trabajo de la familia se establecen en el protocolo familiar? siete: ¿Qué normas de conducta se establecen en esta fase? ocho: ¿Qué políticas de gobierno son relevantes de detallar? nueve: ¿Qué aspectos se debe incluir en finanzas? diez: ¿Qué aspectos se establecen acerca de la sucesión? once: ¿Qué aspectos se incluyen acerca de la propiedad? doce: ¿Es importante incluir aspectos de responsabilidad social empresarial? ¿Cuáles? trece: ¿Qué aspectos se incluyen en el protocolo familiar referentes a otras reglas?

Las reglas giran en torno a siete temas los cuáles son: las reglas del trabajo de la familia, normas de conducta de los familiares, políticas de gobierno, finanzas, sucesión, propiedad, responsabilidad social empresarial y otras reglas.

El resultado en resumen es el siguiente: en cuanto al trabajo de la familia es importante establecer quiénes pueden ocupar cargos directivos, cuáles ocuparan los familiares, si pueden o no participar los familiares políticos, forma de remuneración, lo que se exige de los mismos, qué se debe establecer a los familiares accionistas y si el máximo director de la empresa será o no familiar.

En cuanto a las normas de conducta, se establece en el protocolo que se seguirán conforme a un apartado, que son los que la familia establece. Algunas empresas diseñan trifolios informativos, otras familias utilizan un reglamento general para las empresas y algunas citan las leyes de Guatemala, como: las leyes de tránsito, los códigos de trabajo, etc. Aunque la mayoría de los entrevistados no adhiere estas normas en el protocolo familiar, sino que citan el apartado, también es válido e ideal para las empresas que no han formado uno o que quieren establecer reglas particulares.

De las políticas de gobierno, se puede mencionar que en ambas entrevistas se centra el tema en la formación de los órganos de gobierno corporativo en los que se encuentra: la junta directiva, la asamblea familiar, la comisión de gobierno, el presidente, vicepresidente, comisiones informativas, etc. Se determina qué familiares pueden participar en estas comisiones, qué requisitos deben llenar, método de recompensa y si participarán los familiares políticos. Asimismo, explica las obligaciones y remuneraciones de cada uno. Si no se tienen establecidos, ésta es la mejor oportunidad para desarrollarlos.

En el tema de finanzas se descubrió que se describe lo siguiente: principalmente los temas referentes a las acciones y los dividendos. Repartición, modo de pago, quiénes tendrán derecho, proceso para cuando alguien sale de la empresa, proceso para venta o compra de acciones, cláusulas de si se admiten o no, miembros que no sean parte de la familia, o sean familiares políticos y qué requisitos deben de llenar. A la vez, cómo será el proceso de heredar acciones. Muchas empresas llevan este punto en un apartado y explican en el protocolo familiar que los miembros deben regirse a esta política.

La sucesión, según los directivos y el experto en empresas familiares, es un aspecto que se puede llevar en un plan de sucesión aparte, o integrado en el protocolo familiar. Asimismo, todos los entrevistados consideran que el plan de sucesión debe llevar un cronograma e incluir aspectos como: quiénes serán los sucesores, de qué puestos, a cuántos años se jubilarán y qué actividades hará el jubilado. Además, es importante la capacitación de la siguiente generación.

Hablando de las propiedades de la empresa, los directivos familiares establecieron que se amplía el marco financiero, y se habla más detalladamente del mismo. El experto en empresas familiares comentó que se explica en este rubro, cómo se dividirán las propiedades y bajo qué términos y quiénes tienen derecho y quiénes no, sobre las propiedades.

De la responsabilidad social empresarial, es importante poner en claro como primer punto si habrá proyectos de este tipo, que la organización apoye. Uno de los directivos familiares comentó durante la entrevista que este es un aspecto que individualmente, los miembros pueden apoyar, pero que la razón de la organización es generar riqueza. Para los directivos familiares, cumplir con todas las regulaciones de la ley, cumplir con el estado, la comunidad y con los miembros de la organización es parte de la responsabilidad social empresarial. Si existen fundaciones u organizaciones que se apoyarán, se menciona cuáles son y de qué manera se les ayudará.

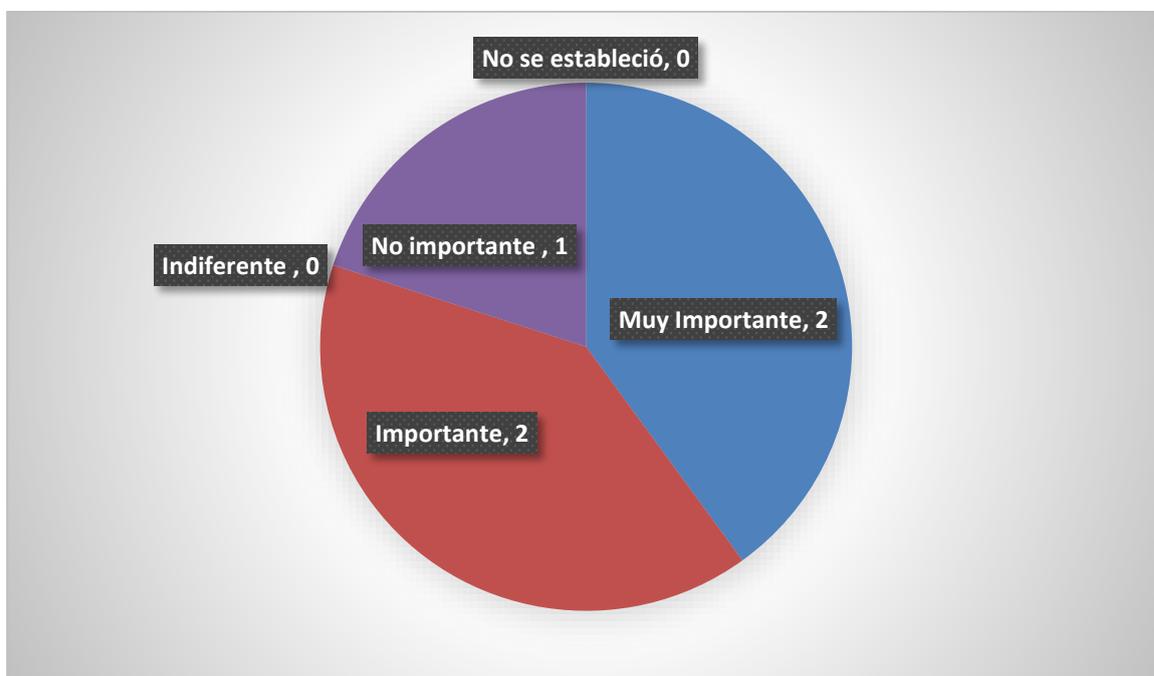
Otras reglas es un rubro dedicado a situaciones específicas de las organizaciones. Los directivos entrevistados recomiendan ampliar el tema de las asociaciones y el tema de los miembros políticos. Sin embargo, la mayoría de las empresas entrevistadas no manejaron ese rubro en su propio protocolo familiar.

4.1.5 Aprobación, legalización y puesta en marcha del protocolo familiar

7. ¿Qué tanta importancia se le dio a la aprobación del protocolo familiar?

Gráfico 7

Importancia de las políticas para la aprobación del protocolo familiar



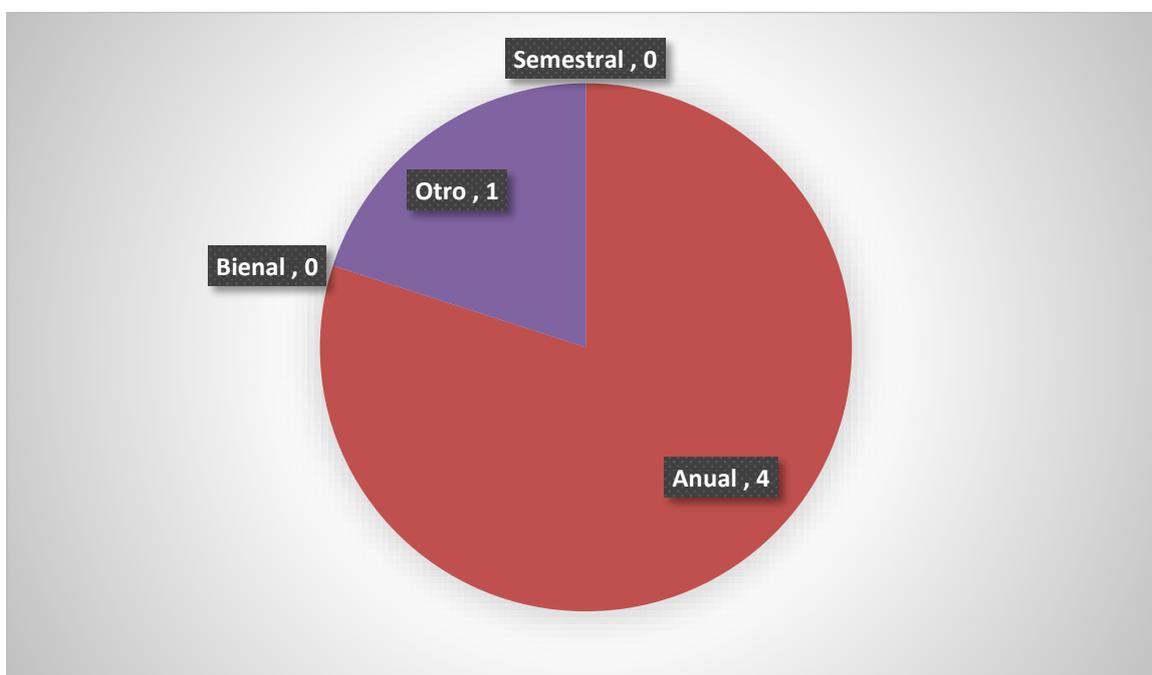
Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados de la pregunta siete del instrumento utilizado, (2017).

Según la gráfica siete, se puede observar que dos directivos familiares consideran que es muy importante establecer cláusulas, en cuanto a la aprobación del protocolo familiar, dos directivos piensan que es simplemente importante, ninguna persona opina que es indiferente, una persona responde que no es importante y ninguno considera que no debe establecerse.

8. ¿Cuál es el período de tiempo que establecieron para actualizar el protocolo familiar?

Gráfica 8

Período recomendable para la actualización del protocolo familiar



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de la pregunta ocho del instrumento utilizado, (2017).

Según los datos que brinda el gráfico ocho, cuatro directivos familiares mencionaron que es importante actualizar el protocolo familiar anualmente, ninguno consideró necesario hacerlo semestralmente, ninguno estableció que es importante hacerlo cada dos años y tan sólo uno consideró que el método es otro: reunirse cuando sea necesario hacer un cambio, autorizar y ponerlos en marcha.

9. ¿Qué tan importante es la legalidad del protocolo familiar?

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados de la pregunta No. 9 del instrumento utilizado, (2017).

Según el gráfico de la pregunta nueve, la legalidad del protocolo familiar es muy importante para 3 de los cinco directivos familiares encuestados, dos directivos consideran que es muy importante. Ninguno catalogó la legalidad como indiferente, no importante, o no establecido.

Los resultados de las encuestas, anteriormente explicados, se complementan con los resultados de las entrevistas a profundidad realizadas a los directivos familiares, específicamente en los numerales, 18: ¿Qué cláusulas se establecieron en cuanto a la aprobación del protocolo familiar? 19: ¿Qué cláusulas se establecieron en referencia al encargado y la actualización del protocolo familiar? 20: ¿Qué aspectos son importantes tomar en cuenta, con relación a la legalidad del protocolo familiar? Estos resultados se complementan con la entrevista a profundidad realizada al experto en empresas familiares, específicamente en los numerales, 14: ¿Cuáles aspectos se incluyen acerca de la aprobación del protocolo familiar? 15: ¿Qué se establece acerca del encargado y actualización del protocolo familiar? 16: ¿Qué se establece acerca de la legalidad del protocolo familiar?

Los resultados se encuentran a continuación:

Los aspectos en los que se centran las políticas mencionadas por todos los directivos familiares incluyendo al experto en empresas familiares son: primero que exista censo entre todos los miembros familiares, es decir, que todos puedan concordar en algo, si existe un miembro que no esté de acuerdo, y, aun así, se lleva a cabo la votación, este protocolo no sería incluyente. También, se debe dejar claro, cómo se llevará a cabo la ejecución del protocolo familiar, cómo se interpretará, el procedimiento para registrar y publicar el mismo, a todos los miembros de la familia. A la vez, es importante establecer a partir de qué edad los miembros familiares participarán en la asamblea familiar.

Para la aprobación, se debe establecer, cuál será el procedimiento y reportarlo a todos los miembros familiares, por lo que es importante que estén de acuerdo con el mismo. Se establece quiénes estarán encargados de esta tarea, además de sus obligaciones y responsabilidades, la misma familia será la encargada de actualizar el protocolo y se recomienda hacerlo anualmente, además de aquellas ocasiones en que sea necesario, ya sea por unión de un miembro familiar o por alguna reforma urgente, en la que todos los miembros familiares estén de acuerdo.

En cuanto a los entrevistados, éstos mencionaron que, aunque todos consideran muy importante la legalización del protocolo familiar, la mayor parte de ellos lo establecieron únicamente, con peso moral y ético. Sin embargo, todos argumentaron que para que el protocolo cumpla su funcionalidad de manera completa, debe ser jurídicamente vinculante, ya que de esta manera los miembros familiares estarán más comprometidos con las palabras pactadas en este documento.

V. DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

5.1 Interpretación de Resultados

Según la investigación de los cinco directivos familiares, más la experta entrevistada en empresas familiares, se llegó a la primera y más importante conclusión de este trabajo. Realmente, el protocolo familiar es un aspecto importante en toda empresa familiar; salvaguarda las relaciones familiares, quedando de acuerdo en todos los puntos que pudieran crear conflicto entre los miembros familiares, de tal manera, que es muy difícil que exista una ruptura familiar, además que aporta a la profesionalización de la organización y a la toma de decisiones rápida y eficiente.

A continuación, se plantea lo que se descubrió a lo largo del desarrollo de la investigación, según cada objetivo:

Se iniciará con el primer objetivo que es: **identificar la importancia de los aspectos que se tomaron como relevantes, en la redacción de la introducción del protocolo familiar**, se pueden agregar los siguientes datos relevantes:

Se agrega la visión, la misión, la historia de la organización, los elementos que unen a la familia, la identidad de los miembros familiares, además, se explica la naturaleza y el alcance del protocolo. Todos los directivos familiares consideran importante que el protocolo familiar cuente con una introducción.

Es indispensable entender que el protocolo familiar debe ser tomado como un proyecto de la organización al que se le está invirtiendo recursos y tiene que tener una fecha de inicio y de final. Así también, que cada miembro familiar dará sus puntos de vista y aspectos en los que quiere quedar de acuerdo. El punto más difícil y crucial, según los expertos entrevistados, es el ponerse de acuerdo en todos los aspectos, lo que es el primer paso, antes de empezar a escribir cada punto.

El segundo objetivo es **analizar los principios a los que las empresas familiares medianas guatemaltecas le atribuyen más importancia y el motivo**.

De los resultados de la investigación, se puede determinar que los directivos familiares consideran que los valores familiares y empresariales, (que son los mismos, puesto que los valores de la familia es importante que se vean reflejados en la organización), es el aspecto que más peso tiene. Se podría decir que los principios fundamentales de la organización se establecen a partir de los valores familiares y empresariales. Y, que el marco estratégico y

financiero se desarrolla a partir de los valores de la organización y los principios fundamentales de la misma.

En estos aspectos, se agrega lo siguiente: valores y principios de los miembros fundadores, el respeto a la diversidad de los miembros familiares, la comunicación, la relación familia-empresa, concientización a la familia de que las bonificaciones dependerán del estado de la organización, las políticas familiares, estratégicas, financieras, de gobierno, de empleo y de ética empresarial.

Ligado a ello, se desarrolla el marco estratégico: en el que se regulan las decisiones de los miembros familiares, es decir la línea por las cuales deben ir orientadas. También, se establecen las industrias en las que participará la organización, el financiamiento de ésta, etc.

Posteriormente, se establece el marco financiero: en el que se describen temas de apalancamiento, adquisiciones, fusiones, rentabilidad, crecimiento y de endeudamiento empresarial.

Valores familiares y empresariales: sobre este aspecto giran los principios del protocolo familiar. Como anteriormente se anunció, todos los directivos familiares, consideran que la organización es reflejo de los valores que se ha inculcado a través de los valores familiares. A partir de este aspecto tan importante, surge el marco estratégico y financiero. Los valores son la base de la organización y de sus estrategias; la percepción del cliente y la formación de la relación con el mismo dependen de cómo la organización y su personal los demuestre.

Acerca del objetivo de **describir las reglas del protocolo familiar y medir el orden de importancia que le asignan a cada aspecto y su respectiva justificación**. Se pueden discutir los siguientes resultados:

Entre las reglas del protocolo familiar, los directivos familiares las valoran en el siguiente orden: La mención de la asamblea familiar y consejo de familia, responsabilidades, remuneraciones y financiamiento del foro, como primer lugar, (lo cual tiene sentido, pues sin la asignación de la asamblea familiar y consejo de familia no habría protocolo, ya que generalmente, esta junta es la encargada de llevarlo a cabo y actualizarlo), en segundo lugar, en igual importancia, las normas de conducta y conflicto de intereses, finanzas y sucesión. Posteriormente, se establece a la propiedad, como cuarto lugar, la mención de lo relacionado con la junta general y consejo de administración, en sexto lugar el trabajo de la familia, seguido de la responsabilidad social y, por último, el rubro para las políticas particulares para la empresa conocido como, otras reglas.

En el rubro del trabajo de la familia se incluye: el respeto a los dirigentes de la organización, capacidades cognitivas y operacionales necesarias para algún puesto, experiencia necesaria, reglas para los familiares que quieran trabajar en la organización, proceso de contratación, ¿Pueden ocupar los familiares puestos directivos?, ¿Habrá dirigentes no familiares?, ¿El máximo dirigente debe ser familiar?, ¿Habrá puestos reservados o vetados para la familia?, reglas para los familiares que quieran ser proveedores de la organización, reglas para la siguiente generación, regulaciones para la entrada o salida de los familiares según su rendimiento, ¿Se admitirán familiares políticos o no consanguíneos?. (Es importante definir qué tipo de empresa familiar es, para definir estos aspectos).

En las normas se encontraron los siguientes aspectos relevantes: la mayoría de los entrevistados utilizan un código de ética general para las organizaciones, en el que se explican reglas como: no ingerir sustancias nocivas, no hacer uso de poder para fines propios; aspectos acerca del uniforme, trato entre compañeros, temas básicos de horarios, permisos internos, sanciones en caso de incumplimiento de la ley de Guatemala y de las normas de las empresas. En el protocolo familiar se establece que las normas de conducta de la organización se establecerán conforme a ese código.

En cuanto a las políticas de gobierno, se establecen los órganos principales de gobierno corporativo, responsabilidades y obligaciones de cada uno, (si no se tienen, es importante ir formándolos poco a poco), si se aceptarán en estos órganos a miembros ajenos a la familia y cómo se remunerarán.

En finanzas se explica: la política de dividendos, repartición de acciones, proceso en caso de que un miembro familiar deje la organización, permiso para la venta de acciones a terceros o sólo a la misma organización, método de valuación de acciones, participación social tanto para la comunidad, así como para los miembros familiares, cómo se transmitirán hereditariamente las acciones o participaciones. Por ejemplo, si se aceptará que participen en las finanzas los miembros políticos o no consanguíneos, si existen divorcios o separación de miembros no consanguíneos de la organización cómo sería el proceso, participación en las decisiones financieras, y normas para el uso de los bienes de la empresa.

Los aspectos que conlleva el rubro de la sucesión son: la jubilación del fundador, con qué se retirará o cómo se asegurará su futuro, un específico plan de sucesión, con cronograma, fechas y gráficas, para que sea respetado y llevado a cabo sin retrasos, cómo serán escogidos y formados los siguientes líderes de la organización. Cómo se escogerá al próximo director o delegado de la organización, también es importante determinar si se tomarán en cuenta los

miembros políticos o consanguíneos en este proceso y beneficios, cómo enseñar a la nueva generación a participar en la junta directiva y, además, asegurarse que cada área tenga un posible sucesor.

Aspectos referentes a la propiedad: regulaciones para la compra y venta de acciones, forma de valorar activos dentro de la organización, política de dividendos, herencia a miembros consanguíneos y no consanguíneos, cantidad y tamaño de la herencia repartida, a qué miembros se repartirá.

En el rubro de responsabilidad social empresarial se describe: primero si la empresa está en capacidad de iniciar programas de responsabilidad social empresarial, cuáles se iniciarán y a dónde estarán enfocados. Además, la mayoría de los entrevistados considera que parte de la responsabilidad social empresarial es cumplir con todos los aspectos de la ley y darle el trato que se merece al capital humano.

Puede haber un rubro de otras reglas, el cual establece aquello que es importante pero no vital, depende mucho del criterio familiar y de los entrevistados. Algunos lo utilizan para ampliar el tema de RSE en las organizaciones, otros amplían el tema de los miembros no consanguíneos, políticos o adoptados dentro de la organización, método del desarrollo de los líderes venideros y actuales, programas familiares, etc.

Para el siguiente objetivo: **definir las políticas, importancia y propósito en cuánto al proceso de aprobación, actualización y legalidad que se establecieron en el protocolo familiar**, se pueden observar los siguientes resultados:

En cuanto a la importancia que se le da a la aprobación del protocolo familiar, la mayoría de los directivos familiares y el experto en empresas familiares considera que es importante. Una persona respondió en la encuesta que no establecieron nada de ello, en el protocolo familiar, puesto que, al momento de sentarse y quedar de acuerdo con los miembros familiares, inmediatamente fue autorizado.

En este aspecto, los expertos entrevistados agregaron que es importante determinar cómo se ejecutará esta aprobación, además de dejar en claro, cuál será la interpretación del protocolo familiar, así como, el proceso para registrar y publicar el protocolo familiar para todos los miembros de la organización. Algunos, también, recomiendan que, al cumplir los miembros de la familia el mínimo de edad, puedan unirse a la asamblea y formar parte del protocolo familiar.

El período para actualizar y revisar el cumplimiento del protocolo familiar, según la mayoría de los directivos familiares y el experto en empresas familiares entrevistados, es máximo de un año, a excepción de un directivo familiar, quien respondió, que era prudente realizarlo cada vez que necesitara un cambio.

Es necesario establecer si el encargado será un particular o la asamblea general, cuáles serían las causas por las que se harían cambios específicos. Se recomienda una actualización anual, pero si no se puede, es importante que se establezca cada cuánto se actualizará. Además, es importante que los encargados de realizarlo sean de total confianza y comprometidos, pues de ellos, dependerá que se lleven a cabo los estatutos dentro de la organización.

En cuanto a la legalidad, todos los directivos familiares y el experto en empresas familiares entrevistados piensan que es importante darle peso legal, para que se respeten todos los acuerdos del protocolo familiar entre los miembros familiares, y no haya posibilidad de malentendidos.

Se encontró que el protocolo familiar puede ser jurídicamente vinculante o quedarse con únicamente peso moral y ético. Existen fideicomisos y anexos que le darían mayor peso legal. La mayoría de los expertos recomiendan darle peso legal, puesto que ayudará a la armonía de la empresa familiar y a que no exista lugar a malentendidos, sin embargo, esto debe realizarse cuando todos los miembros familiares estén conformes con lo establecido.

VI. CONCLUSIONES

- Los aspectos a los que se les da importancia en la introducción al protocolo familiar son: historia de la organización, miembros fundadores, cultura organizacional, asimismo, se establece la importancia y alcance del protocolo familiar y el compromiso que debe tener la familia para poder terminar este proyecto.
- Los principios a los que las empresas medianas familiares guatemaltecas le atribuyen más importancia son: en primer lugar, los valores familiares y empresariales, ya que son el núcleo de la organización, los valores de la familia deben ser reflejados en su personal y luego, éstos, en los clientes, creando relaciones redituables. De ahí, parten los principios fundamentales, donde surgen las políticas y comportamiento de todos los miembros de la organización y en base a los dos aspectos anteriores, se establece el marco estratégico y el financiero.
- Las reglas del protocolo familiar son las siguientes: la asignación de la asamblea familiar y consejo de familia, las finanzas, pues todos los miembros familiares deben conocer cuál es su participación en la organización, la sucesión, las normas de conducta y el conflicto de intereses. Además, la propiedad de acciones, la junta general y el consejo de administración, el trabajo de la familia, la responsabilidad social empresarial y otras reglas.
- En cuanto a la aprobación del protocolo familiar, es necesario establecer las políticas para resolución de conflictos, para la comunicación y para llegar al acuerdo unánime. Para la actualización del protocolo familiar es importante establecer claramente quiénes son los encargados y cada cuánto se actualizará el procedimiento y en qué casos específicos será necesario actualizarlo.

VII. RECOMENDACIONES

- Principalmente, se recomienda incluir la historia de la familia y aspectos de la cultura organizacional, añadiendo la visión, misión, el alcance del protocolo familiar, el tipo de empresa familiar que será y el alcance del protocolo en la introducción de éste.
- Es necesario dejar en claro el cronograma y hacer conciencia a la familia que éste es un proyecto que se debe desarrollar con la importancia que se requiere.
- Es importante que se consideren verdaderamente, los valores de la empresa y no sólo se establezcan como un requisito, pues estos se ven reflejados en el personal de la organización y recaen en el cliente. A partir de estos valores, surgen los principios fundamentales, en los que se fijan los comportamientos y políticas para la organización, con el objetivo de guiar el comportamiento y esfuerzo de la empresa, con relación a lo plasmado en el marco estratégico y financiero, en el que se establece las industrias en las que la organización trabajará y el riesgo que manejará, también, el método de financiamiento y encargados de la toma de decisiones.
- Si no se tienen estructurados los órganos de gobierno en la organización, es importante irlos formando poco a poco, esto aportará a la profesionalización del negocio familiar y también formará parte importante del protocolo familiar.
- Establecer cómo se asegurará la resolución de conflictos y la comunicación eficiente, a través de políticas y actualizar el protocolo familiar por lo menos una vez por año. Es importante legalizar el protocolo (hacerlo jurídicamente vinculante), se puede realizar a través de fideicomisos y haciendo mención en otros documentos de peso legal.
- También, se recomienda que exista un glosario de la familia, en el que establezca la definición clara de ciertos aspectos, que pueden dar lugar a confusión. Esto, con el fin de que exista una misma interpretación para todos, certificada por los miembros familiares, los directivos no familiares y el abogado o profesional externo contratado.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alonzo Aceituno, E. O. (2007). *Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificaciones de agua*. Guatemala.
- Arrús, Ó. (s.f.). *La Junta General de Accionistas. Su funcionamiento y competencias*. Perú.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Cabrera, & Gonzáles. (2007). *Gobierno Corporativo*. México.
- Calavia Molinero, J. M. (2010). *Sociedad Holding Familiar: Protocolo Familiar y Estatutos Sociales*. Barcelona
- Campos García, N. A. (2014). *La Necesidad de Reformar El decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala, Adicionando el protocolo familiar para el fortalecimiento de las microempresas pequeñas y medianas familiares (MIPYMES)*. Guatemala.
- Díaz, R. R. (2012). *El protocolo familiar ¿Sí o No?* . España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Drucker, P. F. (2007). *The definitive Drucker*. New York: McGraw Hill.
- Echaiz Moreno, D. (2009). *El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares**. Perú.
- Ernst, & Young. (2014). *Informe global sobre las mayores*. España.
- Escuela de Administración de Negocios. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales. *Revista Escuela de Administración de Negocios* .
- Escuela de Administración de Negocios . (2008). Metodologías de la Investigación en las ciencias sociales . *Revista Escuela de Administración de*, 5-18.
- Estrada Pineda, S. A. (2015). *Situación actual de las empresas familiares de asesoramiento financiero inscritas en la AGG, frente a un futuro proceso de sucesión*. Guatemala.
- Fernández Vaciero, B. (s.f.). *Aspectos Fundamentales del Protocolo Familair*. España: Federación Asturiana de Empresarios .
- Galaz, Yamazaki, & Ruiz Urquiza. (2013). *Boletín del Gobierno Corporativo de Deloitte*. México.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. México: LID.
- Gallo, M. Á. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Pamplona: Eunsa.
- Familiar-

- Macías Ramírez , V. H. (2011). *La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de caldas*. Colombia.
- Maseda García, A., Arosa de la Torre, B., & Iturralde Jainaga, T. (s.f.). *FAMILIA EMPRESARIA Y EMPRESA FAMILIAR: ESTRUCTURAS DE*. España.
- Mayora, Y. (2010) *MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN GUATEMALA*, Guatemala: Centro de Investigaciones Económicas Nacionales
- Miller, L., Miller, & Steier. (2004). *Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale*. Canadá.
- Ministerio de Economía. (2015). Acuerdo Gubernativo Número 253-94. Guatemala
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar* (sexta edición ed.). Madrid, España.
- Porrúa, M. A. (2001). *Procesos sociales, Población y Familia*. México, D.F, México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- PricewaterhouseCoopers S.L. (2014). *Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2014*.
- Rancancoj, C. B. (2014). *La organización en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango*. Guatemala.
- Ríos Navarro , A. (2007). *Catedra Empresa Familiar* . Valencia.
- Ríos Navarro, A. (2007). *El Protocolo Familiar*. Valencia: Broseta Abogados.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Si o No?* España.
- Sancho, C. (s.f.). *Control y sucesión en la empresa familiar*. Deusto.
- Schein, E. (s.f.). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Tonicelli, M. B. (2010). *Gestión de los conflictos en la Empresa Familiar: una mirada hacia el futuro de la empresa*. Argentina.
- Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. España: Gráficas Muriel.
- Ward , J. (2011). *The Family Constitution. Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. New York: Palgrave Macmillan.

E-GRAFIA

- Antognolli, S. E. (10 de 12 de 2012). *De Gerencia*. Recuperado el 28 de abril de 2017, de <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>
- Aragón y Aragón. (18 de Octubre de 2007). *Aragón y asociados*. Recuperado el 19 de 4 de 2017, de <http://aragonyasoc.com/es/news/sucesion.html>
- Blasco, & Pérez. (2007). *Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 8 de mayo de 2017, de http://www.eumed.net/tesis- doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Central American Data. (s.f.). *Central American Data*. Recuperado el 27 de 4 de 2017, de 2011: http://centralamericadata.com/es/tsearch?q=Empresas+familiares&q1=mattersInCountry_es_le%3A%22Honduras%22
- Cuenca Alcaine , B. (11 de julio de 2014). *Protocolos de familia y proyección estratégica de la empresa*. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/protocolos-de-familia-y-proyeccion-estrategica-de-la-empresa/>
- Dordero, S. (8 de junio de 2011). *Central American Data*. Recuperado el 27 de 4 de 2017, de http://centralamericadata.com/es/tsearch?q=Empresas+familiares&q1=mattersInCountry_es_le%3A%22Honduras%22
- de Páramo , J. (2013). *Círculo de Economía de la provincia de Alicante*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://www.circuloeconomiaalicante.com/actualidad/hacer-compatible-los-valores-familiares-y-empresariales-y-asegurar-la-sucesion-son-objetivos-del-protocolo-familiar/>
- Dominguez , P. (14 de Mayo de 2017). *El diario de Economía y negocios de Perú*. Recuperado el 13 de mayo de 2017, de <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/2016/02/existen-los-dividendos-en-las-empresas-familiares.html>
- EAE BUSSINES. (s.f.). *EAE PROGRAMAS*. Recuperado el 19 de Abril de 2017, de <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/protocolo-familiar-como-establecer-un-modelo-de-exito>
- Gimeno, A. (s.f.). *Grandes Pymes*. Recuperado el 28 de abril de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2015/07/08/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-2/>
- Gómez Betancourt, G. (31 de 1 de 2012). *Dinero*. Recuperado el 31 de 5 de 2017, de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/los-conflictos-intereses-empresa-familiar/143746>
- Gómez, G. (31 de agosto de 2010). *Dinero*. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/la-responsabilidad-social-empresas-familiares/102295>

IESE BUSSINES SCHOOL. (julio de 2011). *Catedra de Empresa Familiar* . Recuperado el 14 de mayo de 2017, de http://www.iese.edu/es/files/GLOSARIO_ACUMULADO_julio_tcm5-67265.pdf

IESE BUSSINES SCHOOL. (11 de febrero de 2018). *Glosario de términos de Empresa Familiar*. Obtenido de <http://blog.iese.edu/in-family-business/glosario-2/>

CFI Corporación Financiera Internacional. (2016). *Manual CFI de Gobierno de Empresas Familiares*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6742/Pol%C3%ADticas-de-Empleo-para-Miembros-de-la-Familia-Estudio-de-Caso-1-SABIS-Pol%C3%ADtica-de-Empleo->

Ortemberg y Asociados. (1 de agosto de 2015). *abogado de familia*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de <http://www.abogadodefamilia.com.ar/herencia.htm>

Pinto Rodríguez, L. C. (5 de diciembre de 2013). *Universidad Externado de Colombia*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/3751/3946>

Sabrenik, R. (12 de agosto de 2010). *Dinero*. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/manejo-deuda-empresas-familiares/101150>

Tapies, J. (2015). *Bussines School*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/por-que-queremos-ser-una-familia-empresaria/>

Vieira Fuentes , I. (s.f.). *Grandes Pymes*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/09/28/que-debe-contener-un-protocolo-familiar/>

IX. ANEXOS

- *Anexo uno*

Glosario de Temas Familiares brindado por IESE, (S.F):

Armonía Familiar: es el estado de las relaciones familiares, que deberían manejar los miembros familiares en todo momento, guardando el afecto, correspondencia y buena actitud para asegurar la marcha del negocio familiar.

Accionista pasivo: son los accionistas que brindan capital a la empresa, mas no participan directamente en la actividad operativa de la misma.

Accionista: compromiso. Es importante como empresa contar con accionistas comprometidos, estos tienen un fuerte sentido de pertenencia a la familia propietaria y por consiguiente a la empresa familiar. Se identifica con los valores, es participativo y conoce la marcha, organización y desempeño de su empresa familiar.

Clima familiar: se puede definir como la percepción que tienen los miembros de una familia, respecto a su familia nuclear y extensa. El clima familiar se crea en torno a cinco puntos, los cuales son: comunicación abierta, adaptabilidad, autoridad intergeneracional, atención a necesidades intergeneracionales, cohesión emocional y cognitiva.

Conflicto: es todo aquello que enmarca disputas, diferencias, controversias, percepciones y lo que crea incompatibilidad entre individuos que forman parte de una organización. En las empresas familiares en donde se mezclan aspectos personales y empresariales, la resolución de conflictos es un punto crítico para la continuidad de la organización.

Consejo de familia: es el grupo dentro de la empresa, encargado de mantener vivos los valores, la cultura, el espíritu y la tradición de la empresa familiar, cuidando su integridad, unidad y armonía. También, apoyan a que los miembros familiares se sientan más comprometidos con el proyecto empresarial.

Constitución familiar (credo): es un acuerdo que suscribe a la familia empresarial de forma voluntaria, con el fin de establecer el marco de convivencia idóneo para el desarrollo de sus capacidades y satisfacción de sus inquietudes. Tanto en el ámbito familiar, como en el empresarial.

Directivo no familiar: es aquel que no tiene lazos sanguíneos que le unan con los demás miembros de la organización, pero que de igual manera ocupa un puesto en la organización y apoya a mantener y potenciar las ventajas competitivas en la organización. El directivo familiar debe comprender y conocer su propio estilo de dirección, ver si esta es compatible con la cultura de la empresa familiar (mejorándola) y, por último, tiene el reto de tratar y resolver problemas inherentes a las características de la empresa familiar.

Directivo familiar: Es aquel que comparte lazos sanguíneos con miembros de la organización. Puede que este se encuentre en la dirección de la organización por sus aptitudes, experiencia o que sea capacitado desde pequeño para que ocupe este puesto.

Empresa familiar: La empresa familiar es aquella en la que: la mayoría de los votos son propiedad de la persona física fundadora o que ha adquirido el capital de la firma, o está en posesión de su esposa o herederos. La familia tiene al menos un representante involucrado en la gestión o gobierno de la firma. Por último, las compañías se consideran familiares si el fundador o las personas que adquirieron la compañía o sus descendientes poseen al menos 25% del capital con derecho a voto.

Estrategia: es el resultado del análisis de las oportunidades, capacidades riesgos y entorno de la empresa familiar, tomando en cuenta en todo momento la visión, la misión, los objetivos y los valores que guían la actuación de la organización.

Familiares políticos: los familiares políticos son aquellos que han crecido y se han educado en otras familias, que pueden haber tenido valores y puntos de vista muy diferentes, sin embargo, estas mismas diferencias pueden añadir valor a la empresa y a la familia siempre que compartan vocación, compromiso y se apoyen los valores y misión del grupo familiar propietario de la empresa.

Filosofía corporativa: se entiende como el conjunto de principios e ideas básicas que ordenan y orientan la actividad de la empresa familiar.

Fondos de liquidez macro-liquidez: los fondos de macro-liquidez tienen carácter definitivo, no temporal, si algún accionista de la empresa familiar desea salir definitivamente de la empresa y, por lo tanto, decide vender sus acciones, la empresa debe estar preparada con los fondos suficientes para realizar la compra.

Fondos de liquidez micro-liquidez: el fondo de micro-liquidez es temporal y sirve para prestar dinero a algún miembro de la familia, con garantía de sus acciones. De esta manera, si un miembro familiar, puede vender sus acciones de forma temporal, si necesita el dinero, comprometiéndose a pagarlas en el futuro.

Incorporación de familiares a la empresa familiar: la contratación de miembros de la familia en la organización es un tema de vital importancia. Es importante definir normas de entrada y promoción interna, que puedan estar en el protocolo familiar y concretarse el plan de carrera de cada trabajador.

Misión de la empresa familiar: la misión hace referencia a las tareas específicas que apoyan a que la visión se haga real.

Patrimonio Familiar: es el conjunto de bienes que posee una empresa familiar, tanto tangibles como intangibles. Se pueden mencionar: los valores de la familia, el capital humano, el bienestar familiar.

Propiedad familiar: ser accionista de la empresa es positivo para la familia porque: es una herramienta de cohesión, refuerza los valores, es motivo de orgullo, permite que sus integrantes se realicen, es una fuente de creación de valor, enriquece el concepto de familia, proporciona bienestar psicológico. Para la empresa es beneficioso que los accionistas sean familiares porque le da estabilidad, la hace más fuerte, refuerza la cultura empresarial, facilita la integración en la sociedad.

Protocolo familiar: es el conjunto de procesos que recoge las reglas del sistema “empresa-familia-propiedad”. La búsqueda de relaciones interpersonales detrás de una visión compartida es la clave para su éxito. Este debe ser el resultado de un proceso que aporte al avance de la empresa familiar y a la mejora de las relaciones entre sus miembros. Es recomendable acudir a un profesional externo que garantice la neutralidad y el interés colectivo.

Sentido de pertenencia: es importante desarrollar sentido de pertenencia en las nuevas generaciones desde que son niños, porque, aunque no todos sean trabajadores de la organización, es muy posible que sean accionistas y el sentido de pertenencia, también crea responsabilidad en ellos. Algunos métodos de involucramiento son: visitas recurrentes para conocer el negocio, encuentros intergeneracionales, prácticas de verano, intranet familiar.

Sucesión: la sucesión es un proceso en el cuál intervienen diversos factores, en este procedimiento los protagonistas son el predecesor y el sucesor. Aunque también, existen otros involucrados. Es importante para una adecuada sucesión entender a la organización en su conjunto, ya que, para un adecuado traspaso de poder de una empresa de una generación a otra, se debe tomar en cuenta factores como: el entorno, la preparación de los sucesores, el entusiasmo, la capacidad y responsabilidad de la siguiente generación, así como la confianza y el compromiso.

Tradición: es una forma de transmitir costumbres y saberes de padres a los hijos de generación en generación. Empresarialmente hablando, estas tradiciones se pueden definir en aspectos como conservar el espíritu emprendedor, los valores del fundador. Es importante conocer las tradiciones familiares y plasmarlo en el manifiesto familiar, porque transmite el orgullo y pertenencia lo cual facilita la cohesión.

- *Anexo dos*

Cuadro 1. Cuadro de medición de variables

Variable	Indicador	Forma de Medir	Instrumento	Aplica	Sujeto u Objeto
Protocolo Familiar	Introducción al protocolo familiar	¿Qué aspectos relevantes se deben tomar en cuenta para la introducción al protocolo familiar?	Entrevista a profundidad	Investigador	Gerente General o Directivo Familiar
		<p>¿Qué tan relevante considera establecer los miembros de la empresa familiar en la introducción?</p> <p>¿Qué tanta importancia debería tener la historia de la familia en la introducción?</p> <p>¿Qué tanta relevancia le daría usted a la cultura organizacional?</p>	Cuestionario	Gerente general o directivo familiar	Gerente General o Directivo Familiar
	Principios del Protocolo familiar	<p>¿Cuáles son los principios fundamentales que la empresa tomó en cuenta en el protocolo familiar?</p> <p>¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco estratégico y financiero y por qué?</p> <p>¿Qué valores familiares y</p>	Entrevista a Profundidad	Investigador	Gerente General o Directivo Familiar

		empresariales establecieron?			
		Establezca en orden de importancia, los aspectos del rubro de principios del protocolo familiar	Cuestionario	Gerente general o directivo familiar	Gerente General o directivo familiar
	Reglas del Protocolo Familiar	<p>¿Qué cláusulas estableció acerca del trabajo de la familia?</p> <p>¿Qué normas de conducta se establecieron?</p> <p>¿Qué políticas de Gobierno se detallaron?</p> <p>¿Qué aspectos establecieron en cuanto a las finanzas?</p> <p>¿Qué aspectos se agregó al protocolo familiar referentes a la sucesión?</p> <p>¿Cuáles aspectos determinaron que era importante dejar claro en cuanto a la propiedad?</p> <p>¿Qué cláusulas se estableció en cuanto a la responsabilidad social empresarial?</p> <p>¿Cuáles aspectos se tomaron en</p>	Entrevista a Profundidad	Investigador	Gerente General o Directivo Familiar

		cuenta en otras reglas?			
		Establezca el orden de importancia que se le dio a los aspectos del rubro de las reglas del protocolo familiar	Cuestionario	Gerente general o directivo familiar	Gerente general o directivo familiar
	Aprobación, actualización y legalidad del protocolo familiar	¿Qué cláusulas establecieron para la aprobación del protocolo familiar? ¿Qué establecieron en el protocolo familiar, en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar? ¿Qué aspectos es importante tomar en cuenta en la legalidad del protocolo familiar?	Entrevista a profundidad	Investigador	Gerente general o directivo familiar
		¿Qué tan importante fue la aprobación del protocolo familiar? ¿Qué tan constante es la actualización del protocolo familiar? ¿Qué tan importante es la legalidad del protocolo familiar?	Cuestionario	Investigador	Gerente general o directivo familiar

- *Anexo tres*

Entrevista a Directivo Familiar

Universidad Rafael Landívar

Título de investigación: Aspectos que las empresas familiares medianas toman en cuenta al realizar el protocolo familiar

Investigador: Joseph Gálvez

Entrevista a Profundidad para directivo familiar

Objetivo: Establecer los aspectos que los miembros familiares toman en cuenta al realizar el protocolo familiar.

Instrucciones: El investigador tendrá una reunión con el gerente general o algún directivo familiar, para realizar las preguntas que aportarán para recabar información que fue tomada en el protocolo de las empresas familiares medianas.

- ¿Considera importante contar con un protocolo familiar? (si la respuesta es no continúe hacia el indicador A)
- De los aspectos que conforman el protocolo familiar ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué?

A. Indicador: Introducción al protocolo familiar

- ¿Considera importante realizar algún tipo de introducción al protocolo? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos considera relevantes para establecer en la introducción al protocolo familiar?

B. Indicador: Principios del Protocolo Familiar

- ¿Cuáles considera que son los principios fundamentales que la empresa tomó en cuenta en el protocolo familiar?
- ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco estratégico? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco financiero? ¿Por qué?
- ¿Qué valores familiares establecieron? ¿Por qué?
- ¿Qué valores empresariales establecieron? ¿Por qué?

C. Indicador: Reglas del protocolo familiar

- ¿Qué cláusulas estableció acerca del trabajo de la familia?
- ¿Qué normas de conducta se establecieron?
- ¿Qué políticas de Gobierno se detallaron?
- ¿Qué aspectos establecieron en cuanto a las finanzas?
- ¿Qué aspectos se agregaron al protocolo familiar referentes a la sucesión?
- ¿Qué aspectos determinaron que era importante dejar claro en cuanto a la propiedad?
- ¿Qué cláusulas se establecieron en cuanto a la responsabilidad social empresarial?
- ¿Qué aspectos se establecieron en otras reglas?

D. Indicador: Aprobación, actualización y legalidad del protocolo familiar

- ¿Qué cláusulas establecieron para la aprobación del protocolo familiar?
- ¿Qué establecieron en el protocolo familiar en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar?
- ¿Qué aspectos es importante tomar en cuenta en la legalidad del protocolo familiar?

- *Anexo cuatro*

Encuesta a Directivo familiar

Objetivo: Establecer los aspectos que los miembros familiares tomaron en cuenta al realizar el protocolo familiar.

Mi nombre es Joseph Gálvez estudiante de la Universidad Rafael Landívar, realizo una investigación para saber qué “aspectos son importantes tomar en cuenta en la redacción del protocolo” según la experiencia que su empresa tuvo, por lo cual solicito su colaboración con este estudio.

Serie No. 1, instrucciones: responda los cuestionamientos con una **X** dependiendo de la respuesta que se asemeje a la realidad de su protocolo familiar

¿Considera importante el desarrollo del protocolo familiar en la empresa familiar?

Muy importante	
Importante	
Indiferente	
No importante	
No se estableció	

A. Introducción al protocolo familiar

1. ¿Considera importante establecer la identidad de los miembros de la empresa familiar en la introducción? ¿Por qué?

Respuesta:

Muy importante	
Importante	
Indiferente	
No importante	
No se estableció	

2. ¿Qué tanta importancia debería tener la historia de la familia en la introducción al protocolo familiar?

Muy importante	
Importante	
Indiferente	
No importante	
No se estableció	

3. ¿Qué tanta relevancia le daría usted a la cultura organizacional en el protocolo familiar?

Muy importante	
Importante	
Indiferente	
No importante	
No se estableció	

B. Principios del Protocolo familiar

Serie No.2. Instrucciones: establezca en orden de importancia de 1 a 3, siendo 1 muy importante, 2 medio importante y 3 irrelevante (Si uno de estos aspectos no fue tomado en cuenta déjelo en blanco).

Principios fundamentales	
Marco estratégico y financiero	
Valores familiares y empresariales	

C. Reglas del protocolo familiar

4. Establezca el orden de importancia de 1 a 9, siendo 1 el más relevante y 9 el menos relevante. (en caso de no haber tomado uno de estos aspectos en cuenta, déjelo en blanco y responda el siguiente).

El trabajo de la familia	
Normas de conducta y conflicto de intereses	
Asamblea familiar y consejo de familia	
Junta general y consejo de administración	
Finanzas	
Sucesión	
Propiedad	
Responsabilidad social	
Otras Reglas	

Serie No. 3, instrucciones: Marque con una X las respuestas A, B o C, respondiendo los cuestionamientos según su criterio.

D. Aprobación, Actualización y Legalidad del protocolo familiar

5. ¿Qué tanta importancia se le dio a la aprobación del protocolo familiar?

Muy importante	
Importante	
Indiferente	
No importante	
No se estableció	

6. ¿Cuál es el período de tiempo que establecieron para actualizar el protocolo?

A. Semestral	B. Anual	C. Bienal	D. Otro
--------------	----------	-----------	---------

7. ¿Qué tan importante es la legalidad del protocolo familiar?

Muy importante	
Importante	
Indiferente	
No importante	
No se estableció	

- *Anexo cinco*

Entrevista a Experto en Empresas Familiares

Universidad Rafael Landívar

Título de investigación: Aspectos que las empresas familiares medianas toman en cuenta al realizar el protocolo familiar

Investigador: Joseph Gálvez

Entrevista a Profundidad para Experto en Empresas Familiares

Objetivo: Establecer los aspectos que un experto en empresas familiares reconocido, por su experiencia sabe que las empresas familiares deben tomar en cuenta en el protocolo familiar.

Instrucciones: El investigador tendrá una reunión con el experto en empresas familiares, en la cual el experto, según su experiencia, compartirá información de cómo las empresas medianas elaboran el protocolo familiar.

A. Indicador: Introducción al protocolo familiar

- Según su experiencia ¿Qué aspectos conlleva la introducción al protocolo familiar?
¿Por qué?
- ¿Cuál de ellos es el más importante? ¿Por qué?

B. Indicador: Principios del Protocolo Familiar

- ¿Cuáles son los principios fundamentales que se incluyen en el protocolo familiar?
- ¿Qué aspectos se deben incluir en el marco estratégico? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos se deben incluir en el marco financiero? ¿Por qué?
- ¿Qué valores se establecen en el protocolo familiar? ¿Cuál cree que sea la razón?
- Generalmente ¿Qué valores empresariales se establecen en el protocolo familiar?
¿Cuál cree que sea la razón?

C. Indicador: Reglas del protocolo familiar

- Sobre el trabajo de la familia ¿Qué aspectos considera relevantes que los familiares dejen en claro?
- ¿Qué normas de conducta se establece en esta fase?
- ¿Qué políticas de Gobierno son relevantes detallar en la empresa?
- ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta en el protocolo familiar en cuanto a finanzas?
- ¿Qué aspectos se establecen en el protocolo familiar normalmente, en cuanto a la sucesión?
- ¿Qué aspectos considera que son importantes dejar en claro en cuánto a la propiedad?
- ¿Qué cláusulas se deben establecer en cuanto a la responsabilidad social empresarial?
- ¿Qué aspectos las empresas deben incluir en otras reglas?

D. Indicador: Aprobación, actualización y legalidad del protocolo familiar

- ¿Qué cláusulas se establecen en el protocolo familiar acerca de la aprobación del protocolo familiar?
- ¿Qué se agrega en el protocolo familiar en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar?
- ¿Qué aspectos es importante tomar en cuenta en la legalidad del protocolo familiar?

- *Anexo cinco*
Transcripción de entrevistas a profundidad a Directivos Familiares

ENTREVISTAS A SUJETO DIRECTIVO FAMILIAR

GRUPO HUMANA

Entrevista 1

DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado: Pamela Ruiz

Sexo: [X] F [] M

Etnia: [X] ladino [] Indígena [] Garífuna [] Xinca [] Otro:

Municipio: Guatemala

Departamento: Guatemala

Hora de inicio: 8.35 a.m. Hora de finalización: 8.55 a.m.

Transcripción E1

<p>1. ¿Considera importante contar con un protocolo familiar? R// Sí, por supuesto.</p> <p>2. De los aspectos que conforman el protocolo familiar ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué? R// Yo creo que lo más importante, es poner de acuerdo a la primera y segunda generación, es decir la generación que está ahorita al mando con la que va a suceder, porque realmente hay muchas diferencias generacionales y muchas veces esto impide que la sucesión sea más rápida y simple, porque puede ser que la generación que este ahorita al mando no esté de acuerdo en suceder, o muchas veces las acciones que hace no van acorde a lo que dice, por lo cual es necesario que planteen el plan de acción a seguir y lo plasmen en el protocolo.</p>	<p>R// Si.</p> <p>R// Lo más importante es poner de acuerdo con la generación que actualmente gobierna la organización y la generación que la sucederá, se deberá desarrollar el plan de acción que se plasmará en el protocolo familiar.</p>
--	---

<p>3. ¿Considera importante realizar algún tipo de introducción al protocolo familiar? ¿Por qué?</p> <p>R// Sí es muy importante, para que se conozca la historia de la familia, la cual es muy importante para que todos los miembros familiares sepan de donde viene y como se formó lo que es hoy.</p> <p>4. ¿Qué aspectos considera relevantes para establecer en la introducción al protocolo familiar?</p> <p>R// La Historia, la Visión y misión familiar, el protocolo es de la empresa, pero hay que recordar que dentro del protocolo debe haber un lineamiento de visión y misión familiar.</p> <p>5. ¿Cuáles considera que son los principios fundamentales que la empresa tomó en cuenta en el protocolo familiar?</p> <p>R// Van a variar de cada familia, porque por ejemplo no serán los mismos en mi familia que vendemos seguros que en una empresa familiar de otro giro de negocio, pero para mí el principio fundamental independientemente del giro de la empresa, debe ser la comunicación.</p> <p>6. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco estratégico? ¿Por qué?</p> <p>R// No se tomó, en cuenta, actualmente lo estamos reformando, porque es importante incluirlo.</p> <p>7. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco financiero? ¿Por qué?</p> <p>R// Las acciones, que es parte de la herencia que mi mama quiere dejarles a sus tres hijos. De sus tres hijos sólo yo trabajo en la empresa, los demás no, sin embargo, de igual manera es parte de su patrimonio, además también la política de dividendos.</p> <p>8. ¿Qué valores familiares establecieron? ¿Por qué?</p> <p>R// Entre los valores tenemos honestidad, debido a que como empresa, no se tolerará</p>	<p>R// Sí, porque plasma la historia de la familia, para que cada generación sepa de como la organización llegó a ser lo que es hoy.</p> <p>R// La Historia, la visión y misión familiar.</p> <p>R// La Comunicación.</p> <p>R// No se tomó en cuenta, actualmente se está reformando para poder incluirlo.</p> <p>R// La distribución de acciones para la siguiente generación. Y la política de dividendos.</p> <p>R// Entre los valores se tienen:</p>
---	---

robos ni ningún acto que afecte a la empresa, la comunicación, porque parte de nuestras promesas familiares, es siempre hablarnos, a veces falla la comunicación, por lo cual es importante recordarnos que tenemos que hablarnos y consensuar, para poder trabajar bajo una misma línea, trabajo en equipo, porque al final somos tres empresas dentro del mismo grupo, son familiares, pero igual una repercute en la otra, respeto, para que exista igualdad, pasión, si se requiere que los familiares que estén dentro de la organización deben sentir que si les gusta lo que hace y servicio, porque nuestro trabajo tiene mucho que ver con el servicio al prójimo, y si no se tiene esa vocación, será tedioso para los miembros familiares.

9. ¿Qué valores empresariales establecieron? ¿Por qué?

R// Son los mismos que los familiares.

10. ¿Qué cláusulas estableció acerca del trabajo de la familia?

R// La parte de los roles que cada uno juega. Mi mamá es la gerente general y yo la persona de relaciones personales, pero somos tres empresas, mi mamá es la gerente general de Humana de Seguros, y yo la Gerente General de Mayor Medical. Entre las cláusulas se estableció que la familia que no es consanguínea y quiera participar en la organización es bienvenida, sin embargo, quiero agregar cláusulas.

- **Honestidad:** debido a que como empresa no se tolerarán robos ni acciones que afecten a la empresa.
- **La comunicación:** que es necesario recordársela unos a otros, para consensuar y trabajar bajo una misma línea.
- **Trabajo en equipo:** ya que son tres empresas, pero las decisiones de cada uno influyen en la imagen de todo el grupo Humana, por lo cual es necesario trabajar todos juntos con excelencia.
- **Respeto:** porque todos somos humanos y merecemos un buen trato.
- **Pasión:** ya que como empresas se requiere que los familiares que estén dentro de la organización, les guste lo que hacen.
- **Servicio:** porque el trabajo tiene mucho que ver con el servicio al cliente, y si no se tiene esa vocación, será tedioso para los miembros familiares.

R// Son los mismos que los familiares.

R// Se estableció que la familia que no es consanguínea o miembros políticos es bienvenida, sin embargo, quiero establecer las cláusulas y términos para cuando entren miembros políticos o no consanguíneos a la organización.

<p>11. ¿Qué normas de conducta se establecieron?</p> <p>R// Si tenemos normas de conducta, como la actitud, no se puede tener una mala actitud, especialmente si es con un superior. No se permiten miembros familiares o trabajadores, con sustancias nocivas dentro de su cuerpo como alcohol o drogas, y se pide a los empleados que respeten el límite de velocidad de la ley porque representan a Seguros Humana.</p> <p>12. ¿Qué políticas de Gobierno se detallaron?</p> <p>R// Aún no se tienen, pero se considera que son muy importantes, y se establecerán en el corto plazo.</p> <p>13. ¿Qué aspectos establecieron en cuánto a las finanzas?</p> <p>R// Política de dividendos, sin embargo, aún no se pone en práctica a su totalidad. Actualmente no se reparten dividendos, pero quiero establecer que cuando cumplan 50 años los miembros familiares, se les pueda empezar a pagar.</p> <p>14. ¿Qué aspectos se agregaron al protocolo familiar referentes a la sucesión?</p> <p>R// Que la persona encargada de seguir con el gobierno de la organización será yo. Ya que soy la única involucrada. Y en cuanto a las acciones, si se reparten, los hermanos tienen el 33%.</p> <p>15. ¿Qué aspectos determinaron que era importante dejar claro en cuánto a la propiedad?</p> <p>R// La repartición de acciones con mis hermanos.</p> <p>16. ¿Qué cláusulas se establecieron en cuánto a la responsabilidad social empresarial?</p> <p>R// Se tiene por un libro auxiliar, llamado manual empresarial, no dentro del protocolo familiar, se realizan donaciones a grupo Génesis y otras, también se les invita a los</p>	<p>R//Actitud: no se puede tener una mala actitud, especialmente con un superior</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se permite llegar a trabajar sea miembro familiar o no, con sustancias nocivas ingeridas en su cuerpo. • Se tiene límites de velocidad en todos los vehículos para cuidar la imagen de la organización. <p>R// Aún no se tienen, pero se considera que son muy importantes, y se establecerán en el corto plazo.</p> <p>R// Política de dividendos.</p> <p>R// Que la persona encargada de seguir con el gobierno de la organización será yo. En cuanto a las acciones si existe repartición con los hermanos cada uno 33%.</p> <p>R// La repartición de acciones con sus hermanos.</p> <p>R// Eso no se tiene como parte del protocolo familiar, sino que en un libro auxiliar.</p>
---	---

reclutados al almuerzo todos los jueves, cada 4 meses tienen el retiro de 1 día, ahí tratamos de tener capacitaciones, para que la superintendencia de bancos esté enterada de la capacitación y lo demás para reforzar el trabajo de equipo y relajarse.

17. ¿Qué aspectos se establecieron en otras reglas?

R// No se tiene.

18. ¿Qué cláusulas establecieron para la aprobación del protocolo familiar?

R// No se tienen cláusulas en cuanto a la aprobación, pues se reúnen los miembros familiares, y en ese mismo momento queda aprobado por todos.

19. ¿Qué establecieron en el protocolo familiar en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar?

R// No se estableció, pues la encargada y la que ha estado al pendiente de ese tema he sido yo.

20. ¿Qué aspectos es importante tomar en cuenta en la legalidad del protocolo familiar?

R// No se le dio peso jurídico.

R// No se tiene ese apartado.

R// Al momento de ponerse de acuerdo todos los miembros familiares, en la reunión, queda aprobado automáticamente.

R// No se ha establecido, la encargada y la pendiente del tema ha sido Pamela. Y cree que aún le faltan reformas que se han ido avanzando poco a poco.

R//No se le dio peso jurídico. Tiene peso únicamente moral y ético dentro de la familia.

- Anexo seis

ENTREVISTAS A SUJETO DIRECTIVO FAMILIAR MASISA

TITULO

Entrevista 2

DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado: Luis Caná

Sexo: F M

Etnia: ladino Indígena Garífuna Xinca Otro:

Municipio: Guatemala

Departamento: Guatemala

Hora de inicio: 8.59 a.m. Hora de finalización: 9.20 p.m.

Transcripción E1

<p>1. ¿Considera importante contar con un protocolo familiar? R// Sí, definitivamente, ya que es muy importante para el desarrollo de la empresa y de la familia.</p> <p>2. De los aspectos que conforman el protocolo familiar ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué? R// El punto crucial, es el que determina quién puede ser parte de la empresa y quien no y los requisitos para poder entrar en la empresa.</p> <p>3. ¿Considera importante realizar algún tipo de introducción al protocolo familiar? ¿Por qué? R// Yo considero que, si es importante, dar una introducción pues ahí se brindan los objetivos principales de realizar el protocolo, y da al lector la pauta, de hacia dónde va el documento.</p>	<p>R// Si.</p> <p>R// El apartado para determinar los miembros familiares que pueden participar en la organización y los requisitos para que puedan formar parte.</p> <p>R// Si es importante, pues en él se establecen los objetivos del protocolo familiar.</p>
---	--

<p>4. ¿Qué aspectos considera relevantes para establecer en la introducción al protocolo familiar?</p> <p>R// Historia de la empresa, la familia, como iniciaron en los negocios, quienes son sus fundadores, cuál fue el lugar y los miembros con los que la empresa inició.</p> <p>5. ¿Cuáles considera que son los principios fundamentales que la empresa tomó en cuenta en el protocolo familiar?</p> <p>R// La relación familia empresa, quienes pueden entrar, finanzas, los planes para las generaciones venideras,</p> <p>6. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco estratégico? ¿Por qué?</p> <p>R// Las industrias en las que la empresa participará y cómo se va a crecer, por medio orgánico o por medio de una asociación.</p> <p>7. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco financiero? ¿Por qué?</p> <p>R// Política de dividendos, se le dejó la labor a la junta directiva, cómo financiar las empresas.</p> <p>8. ¿Qué valores familiares establecieron? ¿Por qué?</p> <p>R// Honestidad, el temor a Dios, el trabajo, porque fueron la base del fundador, y al establecerse, se vuelven la base de la organización y el legado que se seguirá.</p> <p>9. ¿Qué valores empresariales establecieron? ¿Por qué?</p> <p>R// Son los mismos que los familiares</p> <p>10. ¿Qué cláusulas estableció acerca del trabajo de la familia?</p> <p>R// Actualmente, existen reglas para los familiares que trabajan en la organización que no son consanguíneos o que son políticos, si un miembro de la familia quiere ser proveedor de la empresa qué requisitos</p>	<p>R// La Historia de la empresa familiar y cómo logró ser lo que es hoy.</p> <p>R// Relación familia- empresa, miembros que pueden entrar a la organización, finanzas, planes para las generaciones venideras.</p> <p>R// Las industrias en las que la organización se incluirá y como crecerá en éstas.</p> <p>R// Política de dividendos y financiamiento de la organización.</p> <p>R//Honestidad, temor a Dios, trabajo, porque fueron la base del fundador y lo que se aplicó en la organización.</p> <p>R// Son los mismos que los familiares</p> <p>R// Reglas para los familiares que trabajan en la organización siendo familiares políticos o no consanguíneos, requisitos para los familiares que quieren ser proveedores, reglas para la tercera generación.</p>
--	--

debe cumplir, reglas para la tercera generación.

11. ¿Qué normas de conducta se establecieron?

R// R// Se utiliza un código de ética, en el cual se menciona cómo debe ser el comportamiento de los miembros familiares y cómo deben regirse a sus autoridades, y especifica que los que dirigen la empresa son el equipo de gerentes.

12. ¿Qué políticas de Gobierno se detallaron?

R// Hablando del gobierno se detalla, quiénes serán la junta directiva, si será toda la familia parte de la junta directiva, cómo se le remunera a una persona de la junta directiva, período de las reuniones de la junta directiva. Miembros de la junta directiva externos.

13. ¿Qué aspectos establecieron en cuánto a las finanzas?

R// Los dividendos se les da a los accionistas, y a los miembros familiares que cumplen con los perfiles de puestos, pueden asignarse y además de dividendos recibe su salario.

14. ¿Qué aspectos se agregaron al protocolo familiar referentes a la sucesión?

R// Es un tema que considerar para las empresas de este tipo, se creó un consejo familiar, en el que puede participar toda la familia, sea o no accionista, en estas reuniones se discute el tema de la sucesión y definitivamente una de las reglas es que tiene que tener un curriculum adecuado para la plaza, de lo contrario se buscaría una persona externa que suceda la plaza.

15. ¿Qué aspectos determinaron que era importante dejar claro en cuánto a la propiedad?

R// Los familiares políticos y los no consanguíneos, no reciben herencia, ni acciones, como los consanguíneos, los gobernantes familiares deben, casarse por bienes separados.

R// Se utiliza un código de ética, en el cual se menciona cómo debe ser el comportamiento de los miembros familiares y cómo deben regirse a los que dirigen la empresa, que son el equipo de gerentes.

R// Se especifica la junta directiva, el pago para los que forman parte de esta, cada cuanto se hacen reuniones de junta directiva, los miembros familiares y los no familiares, miembros externos que forman parte de la junta directiva.

R// Política de dividendos, y que las personas que cumplan con los requisitos y trabajen en la organización recibirán su salario.

R// Los sucesores se escogen por el consejo de familia, es importante que este tenga el curriculum que cumpla el perfil de puesto, de lo contrario se establece que puede ser externo.

R// Los familiares políticos y los no consanguíneos, no reciben herencia, ni acciones, como los consanguíneos.

<p>16. ¿Qué cláusulas se establecieron en cuanto a la responsabilidad social empresarial?</p> <p>R// Dentro del protocolo familiar no se abarcó mucho acerca de este tema, pero si en el plan estratégico de la empresa, el tema del desarrollo sostenible, apoyamos algunos proyectos de reforestación, ya que sacamos algunos recursos de montañas, también apoyamos a las sociedades donde operamos. Se toma como un aspecto voluntario pero que también las condiciones lo exigen.</p> <p>17. ¿Qué aspectos se establecieron en otras reglas?</p> <p>R// No, aplicamos todo en 4 rubros: introducción, requisiciones, trabajo y propiedad en las empresas y sucesión</p> <p>18. ¿Qué cláusulas establecieron para la aprobación del protocolo familiar?</p> <p>R// El protocolo familiar de nuestra empresa, no es legal, jurídicamente vinculante, sino que es un documento ético, nuestros padres lo hicieron. Por responsabilidad y conciencia es importante que lo sigamos. Toda la familia tiene una copia en su poder, los 5 miembros directivos y un asesor.</p> <p>19. ¿Qué establecieron en el protocolo familiar en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar?</p> <p>R// Se habló básicamente, muy superficial, de revisarlo cada cierto tiempo, no se dejó una fecha establecida de cada cuanto hacerle cambios.</p> <p>20. ¿Qué aspectos es importante tomar en cuenta en la legalidad del protocolo familiar?</p> <p>R// Es puramente ético y moral, aporta mucho la discusión, ayuda a mejorar la relación familiar, hay instrumentos como fideicomisos, fundaciones de interés privado, que son aspectos legales que ayudan a amarrarlos al protocolo familiar.</p>	<p>R//Este aspecto se tomó en cuenta en el plan estratégico.</p> <p>R// No, aplicamos todo en 4 rubros: introducción, requisiciones, trabajo y liderazgo en las empresas y sucesión.</p> <p>R// La aprobación se realizó al momento de su creación, toda la familia firmó, y los cinco miembros directivos además del asesor. Cada persona tiene una copia en su propiedad.</p> <p>R// Solo se estableció el hecho de revisarlo y hacer cambios cuando fuere necesario, sin embargo, no se estableció, cada cuanto hacer cambios.</p> <p>R// No es jurídicamente vinculante, es únicamente con peso moral y ético.</p>
---	---

- Anexo siete

ENTREVISTAS A SUJETO DIRECTIVO FAMILIAR GRUPO PIT

TITULO

Entrevista 3

DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado: Carlos Mansilla

Sexo: F M

Etnia: ladino Indígena Garífuna Xinca Otro:

Municipio: Guatemala

Departamento: Guatemala

Hora de inicio: 11.00 a.m. Hora de finalización: 12.30 p.m.

Transcripción E1

<p>1. ¿Considera importante contar con un protocolo familiar? R// Si, definitivamente</p> <p>2. De los aspectos que conforman el protocolo familiar ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué? R// Hay varios temas que son importantes, uno de los temas más importantes es tener un objetivo, visión y misión como familia, nosotros lo tenemos a nivel de empresas, cada empresa tiene su visión y su misión como empresa y una como familia, tenemos algo en común como familia que nos une y algo que queremos alcanzar, además, de también el significado para los miembros familiares de las empresas y para la familia.</p> <p>3. ¿Considera importante realizar algún tipo de introducción al protocolo familiar? ¿Por qué? R// Si es importante, porque tiene que plasmar los aspectos que unen a la familia, por ejemplo, la historia de la familia, y</p>	<p>R// Si</p> <p>R// Tener un objetivo, misión y visión, claras como familia y en la empresa, que es lo que une a la familia, y el objetivo en común a alcanzar.</p> <p>R// Si, porque el protocolo familiar debe plasmar los temas que unen a la familia.</p>
--	---

como se formó la relación de los familiares hasta llegar a lo que es hoy.

4. ¿Qué aspectos considera relevantes para establecer en la introducción al protocolo familiar?

R// **Visión, misión, objetivos y credo**, en nuestro caso es importante que Dios esté en medio de nosotros, por lo cual cada reunión la iniciamos con una oración, son cosas que son típicas nuestras, cada familia puede tener sus propias costumbres, pero una creada ayuda a la familia a identificarse en cierto comportamiento.

5. ¿Cuáles considera que son los principios fundamentales que la empresa tomó en cuenta en el protocolo familiar?

R// **Los valores y los principios de las personas que formaron las empresas**, que normalmente se comparten.

6. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco estratégico? ¿Por qué?

R// El protocolo familiar contiene una gran cantidad de detalles, y si tiene que expresar **todo lo que ayude a regular el comportamiento de toda la familia, hacia lo que buscan en común.**

7. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco financiero? ¿Por qué?

R// **Las empresas tienen su propia definición, pero están más en el acuerdo de accionistas, se establecen las reglas en cuanto a la política de dividendos, la presentación de estados financieros, las reuniones de asamblea, todo como lo regula la ley, somos muy estrictos y profesionales con esto.** También, se establece que un porcentaje de los dividendos se utiliza para la financiación del foro de familia. Tiene su propia junta directiva y también comisiones y avenidas (comunicación y educación)

R// La visión, misión y los objetivos y credo.

R// Los valores y los principios de las personas que formaron la organización.

R// Aspectos para regular el comportamiento de los miembros familiares hacia lo que tienen en común.

R// En el marco financiero se menciona lo básico en el protocolo familiar. Se amplía en el acuerdo de accionistas, como lo son las políticas de dividendos, presentación de estados financieros mensuales, juntas directivas, asambleas una vez al año, financiamiento del foro de familia, todo de acuerdo con la ley.

para apoyar a todos los miembros familiares en cuanto a su educación y su logro de objetivos.

8. ¿Qué valores familiares establecieron? ¿Por qué?

R// **Nosotros manejamos 3 específicamente**, aunque tenemos más, a nivel de empresa manejamos estos, que son PIT, **pasión: es un poco de tema de pasión por el trabajo y lo que hacemos cada quien, integridad: como base fundamental de todo lo que hacemos, tiene que ver con ser íntegros y honestos, y trabajo en equipo: se valora a cada quien dentro de la organización y sus talentos**, tanto así que no existe un gerente en la organización, sino son 4 directores los cuales mantienen cada uno su cargo y se confía en que lo hacen de la mejor manera. **Tenemos los que mi papa nos dejó, que son más específicos los cuáles son: la integridad, respeto, lealtad, igualdad, participación, justicia, disciplina, responsabilidad, confianza, trabajo en equipo, comunicación robusta, la verdad.**

9. ¿Qué valores empresariales establecieron? ¿Por qué?

R//Son los mismos que los familiares.

10. ¿Qué cláusulas estableció acerca del trabajo de la familia?

R// Se establecieron cosas como, por ejemplo: **si quiere trabajar un familiar dentro de la empresa tiene que tener estudios y preferencialmente maestría, adicionalmente, es preferible que tenga experiencia en otros lugares.** Sin embargo, somos jóvenes en estos temas, pues estamos aún en la tercera generación.

11. ¿Qué normas de conducta se establecieron?

R// **Tenemos un código de ética, que es el mismo que tienen todas las empresas**, y todo el que entra aquí tiene que firmar el código de ética. Tanto familia como trabajadores, si alguno no lo respeta, se ve obligado a dejar la organización.

R// Los más importantes son Pasión e integridad: Porque los miembros familiares deben tener pasión por el trabajo y por lo que hacen.

Integridad: Es un tema vital, ser íntegros y honestos en todo lo que se hace en la organización.

Trabajo en equipo: se valora a cada uno dentro de la organización y sus talentos.

Además, se tienen los que sus papás les dejaron que son más específicos: la integridad, respeto, lealtad, igualdad, participación, justicia, disciplina, responsabilidad, confianza, trabajo en equipo, comunicación robusta, la verdad.

R// Son los mismos que los familiares.

R// Idealmente que tengan estudios universitarios, y de preferencia maestría y experiencia previa en otro lugar.

R// Se establece que se seguirá el código de ética que utilizan todas las empresas.

<p>12. ¿Qué políticas de Gobierno se detallaron?</p> <p>R// El Gobierno está relacionado sólo con aquellos familiares que son consanguíneos y con aquellos que tienen la suficiente preparación y experiencia, además de cumplir con el perfil necesario para tomar decisiones. (Todo familiar que entra a trabajar en la organización, tiene los mismos derechos que los otros trabajadores, debe irse ganando sus méritos si quiere subir de puesto y cumple con los requisitos del perfil del puesto).</p> <p>13. ¿Qué aspectos establecieron en cuanto a las finanzas?</p> <p>R// Los aspectos relacionados con las finanzas como anteriormente se dijo, están establecidos en el acuerdo de accionistas. En el protocolo se hace mención de que el marco financiero y lo referente a las finanzas están establecidos en dicho acuerdo.</p> <p>14. ¿Qué aspectos se agregaron al protocolo familiar referentes a la sucesión?</p> <p>R// Hay una regla que nosotros a los 65 años tenemos que retirarnos, en el tema de sucesión buscamos capacitar a la familia, para que se pueda ir dando, también capacitamos a la familia como accionistas, para que en la sucesión ellos entiendan cuál es su función si van a ser dueños, cómo poder ser un buen dueño. Que sepan que significa participar en una junta directiva. Es una planificación obligatoria en las empresas. Todos los puestos clave, tienen que tener una o dos personas visualizadas para la sucesión, esto depende del crecimiento de cada empresa. La mayoría de los dividendos regresa a la empresa, para el crecimiento.</p>	<p>R// El Gobierno está relacionado sólo con aquellos familiares que son consanguíneos y con aquellos que tienen la suficiente preparación y experiencia, además de cumplir con el perfil necesario para tomar decisiones. (Todo familiar que entra a trabajar en la organización, tiene los mismos derechos que los otros trabajadores, debe irse ganando sus méritos si quiere subir de puesto y cumple con los requisitos del perfil del puesto).</p> <p>R// Los aspectos relacionados con las finanzas como anteriormente se dijo, están establecidos en el acuerdo de accionistas. En el protocolo se hace mención de que el marco financiero y lo referente a las finanzas están establecidos en dicho acuerdo.</p> <p>R// Entre las reglas más fundamentales acerca de la sucesión están:</p> <ul style="list-style-type: none">• Que los socios al cumplir 65 años se retiren de sus obligaciones y se queden apoyando indirectamente.• Capacitar a los miembros familiares de la siguiente generación• Enseñarles a participar en la Junta Directiva• Se deben tener dos posibles sucesores visualizados, en todos los puestos clave de la organización.
---	--

<p>15. ¿Qué aspectos determinaron que era importante dejar claro en cuánto a la propiedad?</p> <p>R// Si alguien quiere comprar o vender, existe una regulación para esto, también está establecida la forma de valuación de acciones y propiedades dentro de la organización, también está definido que en las empresas nuevas no se pagan dividendos, hasta el tercer o cuarto año de la organización, porque el 100% de los dividendos regresan a la empresa para su crecimiento.</p>	<p>R//</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones para la comprar y venta de acciones. • Forma de valuación de propiedades • Cada nuevo directivo familiar que ingresa, no se le pagan dividendos hasta el tercer año • Herencia sólo a miembros familiares consanguíneos.
<p>16. ¿Qué cláusulas se establecieron en cuanto a la responsabilidad social empresarial?</p> <p>R// Los salarios a tiempo de los trabajadores, buena relación y cumplimiento con los proveedores, prohibición a los miembros familiares a participar en actividades del gobierno, cumplimos con el mismo, hacemos todo lo que está dentro de la ley. (Aquí no se establecen las actividades que realiza la organización para apoyar a la sociedad, porque consideramos que no es necesario hacerlo público)</p> <p>Sin embargo, grupo PIT tienen una fundación llamada San Benito y 10% de sus utilidades se envían como donación. Aparte de lo que por empresas se realiza para relacionarse con los clientes y los que necesitan apoyo social.</p>	<p>R// Cumplimiento a los trabajadores, mantener relaciones redituables con proveedores, prohibición de los miembros familiares de participar en actividades del gobierno, cumplimos con el gobierno y hacemos todo conforme a la ley. (No se establece nada de los aspectos de responsabilidad social empresarial porque no es su interés hacerlo público). Sin embargo, grupo PIT tienen una fundación llamada San Benito y 10% de sus utilidades se envían como donación. Aparte de lo que por empresas se realiza para relacionarse con los clientes y los que necesitan apoyo social.</p>
<p>17. ¿Qué aspectos se establecieron en otras reglas?</p> <p>R// Aspectos respecto a las fundaciones y la ayuda social que brinda grupo PIT.</p>	<p>R// Aspectos respecto a las fundaciones y la ayuda social que brinda grupo PIT.</p>
<p>18. ¿Qué cláusulas establecieron para la aprobación del protocolo familiar?</p> <p>R// Todos a partir de los 13 años, pueden participar en la asamblea familiar y si están de acuerdo deben aprobar el protocolo</p>	<p>R// Todos a partir de los 13 años, pueden participar en la asamblea familiar y si</p>

<p>familiar establecido y firmar la carta magna y tienen que saber cada uno de los temas que regulan la empresa y el comportamiento de los miembros familiares. Y reciben un pin de la familia.</p> <p>19. ¿Qué establecieron en el protocolo familiar en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar?</p> <p>R// Nosotros tenemos una junta directiva, un foro de familia y constituida una empresa que tiene personalidad jurídica, se llama UNFADE, la junta directiva es selecta todos los años, se tiene una reunión anual donde se presentan muchos datos específicos del estado de las empresas en términos generales.</p> <p>20. ¿Qué aspectos es importante tomar en cuenta en la legalidad del protocolo familiar?</p> <p>R// La legalidad del protocolo familiar, es un pacto moral y ético dentro de la familia, que cuando lo firman es una aceptación automática del tema.</p>	<p>están de acuerdo deben aprobar el protocolo familiar establecido.</p> <p>R// Que los encargados de la gestión son la junta directiva, la cual es selecta todos los años.</p> <p>R// Tiene peso únicamente moral y ético dentro de la familia.</p>
--	---

- Anexo ocho

ENTREVISTAS A DIRECTIVO FAMILIAR GRUPO COSEIN

TITULO

Entrevista 4

DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado: María Regina Andrade

Sexo: [X] F [] M

Etnia: [X] ladino [] Indígena [] Garífuna [] Xinca [] Otro:

Municipio: Guatemala

Departamento: Guatemala

Hora de inicio: 11:00 a.m. Hora de finalización: 11:45 a.m.

Transcripción E1

<p>1. ¿Considera importante contar con un protocolo familiar?</p> <p>R// Si.</p> <p>2. De los aspectos que conforman el protocolo familiar ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué?</p> <p>R// - Quiénes son los miembros del grupo familiar. Por qué debe quedar indicado la línea de transición y el rol o responsabilidad que cada uno juega.</p> <p>- Todo lo que se refiere al gobierno y dirección.</p> <p>- Lo que se persigue es un ordenamiento administrativo y financiero, en el cual se cuenta con una estructura organizacional, una JD y, en la cual se apoyen todas las decisiones que tengan más relevancia, Que estén delimitadas las funciones de todos los miembros de núcleo familiar.</p>	<p>R// SI.</p> <p>R// - Identidad de los miembros familiares, su rol y línea de mando después de la transición de generaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno y dirección de la empresa - Lo referente al ordenamiento administrativo y financiero guiado por las decisiones de la junta directiva.
---	--

<p>3. ¿Considera importante realizar algún tipo de introducción al protocolo? ¿Por qué? R// Sí, porque es importante que las nuevas generaciones conozcan, como se inició la empresa, sus orígenes y su crecimiento.</p> <p>4. ¿Qué aspectos considera relevantes para establecer en la introducción al protocolo familiar? R// Qué inspiró al fundador para crear la organización, su capital inicial, el porcentaje de crecimiento, cómo fue el proceso de transición y qué lo motivo a retirarse.</p> <p>5. ¿Cuáles considera que son los principios fundamentales que la empresa tomó en cuenta en el protocolo familiar? R// Los valores, que, aunque se generen cambios, estos permanezcan y se respeten siempre.</p> <p>6. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco estratégico? ¿Por qué? R// Las acciones, planes, metas a corto y largo plazo se deberían de lograr apegados a su visión y misión. Porque de lo contrario las nuevas generaciones no tendrían de dónde partir y a donde dirigirse.</p> <p>7. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco financiero? ¿Por qué? R// Fijar los límites dentro de los cuales debe moverse la estrategia financiera. Porque debe quedar muy claro lo relacionado con el capital, así como también, cómo sería el tema al momento que ingresara alguien ajeno.</p> <p>8. ¿Qué valores familiares establecieron? ¿Por qué? R// La honestidad y transparencia en la ejecución de sus actividades. Porque son vitales para seguir con la misma línea de los fundadores.</p>	<p>R//Sí, porque es importante que las nuevas generaciones conozcan la historia de la empresa.</p> <p>R// La inspiración del fundador, y su historia a partir del establecimiento de la organización.</p> <p>R// Los Valores.</p> <p>R// Acciones, planes, metas a corto, mediano y largo plazo que se deben de llevar a cabo para lograr la misión y visión.</p> <p>R// Los límites dentro de los cuales debía moverse la estrategia financiera. Porque es importante dejar en claro lo relacionado con el capital y con el proceso para admitir a alguien ajeno a la familia.</p> <p>R// Honestidad, transparencia y ejecución de las actividades. Porque es importante preservarlos para continuar con la voluntad de los fundadores.</p>
---	--

<p>9. ¿Qué valores empresariales establecieron? ¿Por qué? R// La honradez, rectitud, ver a sus colaboradores como personas dando un trato y un salario justo. Porque sin ellos no tendría razón de ser.</p> <p>10. ¿Qué cláusulas estableció acerca del trabajo de la familia? R// Respetar jerarquías, políticas y estrategias generales.</p> <p>11. ¿Qué normas de conducta se establecieron? R// Cuidar el buen nombre de la organización Respeto a los colaboradores, no importando el puesto Velar por el crecimiento de la empresa, apegados a valores, visión y misión.</p> <p>12. ¿Qué políticas de Gobierno se detallaron? R// Quienes conforman el consejo de familia y el administrativo, tener un director(a) general.</p> <p>13. ¿Qué aspectos establecieron en cuanto a las finanzas? R// Política de dividendos, y en cuanto al ingreso de terceros ajenos a la familia.</p> <p>14. ¿Qué aspectos se agregaron al protocolo familiar referentes a la sucesión? R// La conformación del consejo familiar, políticas para la incorporación de familiares El tratamiento para la resolución de conflictos familiares.</p> <p>15. ¿Qué aspectos determinaron que era importante dejar claro en cuanto a la propiedad? R// Todo lo referente a la parte económica.</p>	<p>R// Honradez, rectitud, dar un buen trato al personal.</p> <p>R// El respeto a jerarquías, políticas y estrategias generales.</p> <p>R// - Cuidar el nombre de la organización - Respetar a los colaboradores - Velar por el crecimiento de la empresa, según los valores.</p> <p>R// Se estableció quiénes conforman el consejo de familia, el consejo administrativo y quién es el director general.</p> <p>R// Políticas de dividendos y para el ingreso de personas ajenos a la familia.</p> <p>R// La conformación del consejo familiar, políticas, políticas para la incorporación de familiares, procedimiento para resolución de conflictos familiares.</p> <p>R// Todo lo referente a la parte económica.</p>
--	--

<p>16. ¿Qué cláusulas se establecieron en cuanto a la responsabilidad social empresarial?</p> <p>R// Desarrollar e implementar planes de acción, tales como necesidades de cada colaborador, también, se estableció la creación de programas ambientales y de becas para la familia de los colaboradores.</p> <p>17. ¿Qué aspectos se establecieron en otras reglas?</p> <p>R// Programas familiares para la perpetuidad de la empresa. Desarrollar a los líderes de la siguiente generación.</p> <p>18. ¿Qué cláusulas establecieron para la aprobación del protocolo familiar?</p> <p>R// La más importante que exista consenso entre los miembros de la familia.</p> <p>¿Qué establecieron en el protocolo familiar en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar?</p> <p>R// Que debe hacer una revisión por año, para ver si se cumple con lo establecido.</p>	<p>R// Se realizaron planes de acción pensados en las necesidades de los colaboradores, contando becas para sus familias. Además, se crearon programas ambientales.</p> <p>R// El desarrollo de los líderes de la siguiente generación.</p> <p>Programas familiares para la perpetuidad de la empresa</p> <p>R// Que exista consenso entre los miembros familiares.</p> <p>R// Que se haga una revisión por año para verificar que se cumpla con lo establecido.</p>
--	--

- Anexo nueve

ENTREVISTAS A SUJETO DIRECTIVO FAMILIAR GRUPO OCCIDENTE

TITULO

Entrevista 6

DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado: José Ascoli

Sexo: F M

Etnia: ladino Indígena Garífuna Xinca Otro:

Municipio: Guatemala

Departamento: Guatemala

Hora de inicio: 8.20 a.m. Hora de finalización: 8.33 a.m.

Transcripción E1

<p>1. ¿Considera importante contar con un protocolo familiar? R// Si, definitivamente, muy importante, es quien regula la relación entre la familia y la empresa y debe contarse con reglas claras que deben valerse por sí mismos.</p> <p>2. De los aspectos que conforman el protocolo familiar ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué? R// Lo verdaderamente importante es que las reglas estén claras y que el no cumplimiento de estas tenga consecuencias.</p> <p>3. ¿Considera importante realizar algún tipo de introducción al protocolo familiar? ¿Por qué? R// Sí, porque es importante explicar desde el principio, las tres estructuras de las empresas familiares, que por un lado es familia, que se rige por valores emocionales y por otro lado es la empresa en sí, la</p>	<p>R// Si.</p> <p>R// Tener las reglas claras y que el no cumplimiento de estas tenga consecuencias.</p> <p>R// Sí, porque es importante explicar desde el principio la naturaleza y el alcance del protocolo.</p>
---	---

asamblea familiar de accionistas, que se rigen por cuestiones funcionales. Se debe explicar desde el principio para que comprendan la naturaleza y alcance del protocolo.

4. ¿Qué aspectos considera relevantes para establecer en la introducción al protocolo familiar?

R//Es importante explicar desde el principio, las tres estructuras de las empresas familiares, que por un lado es familia, que se rige por valores emocionales y por otro lado es la empresa en sí, la asamblea familiar de accionistas, que se rigen por cuestiones funcionales.

5. ¿Cuáles considera que son los principios fundamentales que la empresa tomó en cuenta en el protocolo familiar?

R//Debe tomar en cuenta todos los aspectos tanto empresariales como familiares, pero yo lo resumiría en tres: el respeto en la diversidad de los miembros de la familia, un sistema formal de planeación estratégica, que sepamos todos a dónde queremos ir y un profundo conocimiento de la situación financiera de la misma. Que no quiere decir saberse las utilidades y el balance, pero tener el concepto de que si la empresa tiene un año mejor de lo esperado en utilidades implica beneficios y si a la empresa le va mal, implica que no habrá muchas bonificaciones.

6. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco estratégico? ¿Por qué?

R// El protocolo familiar en las empresas familiares debe ser parte inherente a la organización, si no es inherente a la organización la empresa, puede ir muy bien y un miembro de la organización tomar malas decisiones que perjudiquen a la empresa.

R// Es importante explicar desde el principio las dos estructuras de las empresas familiares, que por un lado es la familia, (que se rige por aspectos emocionales) y, por otro lado, la asamblea familiar de accionistas (que se rigen por cuestiones funcionales).

R// El respeto en la diversidad de los miembros familiares, planificación estratégica, que sepan todos a dónde quiere ir la organización, un profundo conocimiento de la situación financiera. Que todos sepan que, si la empresa tiene mejores rentabilidades, todos serán bonificados, pero en el caso de que no, es posible que esas bonificaciones sean menores.

R// Que las decisiones que se tomen como miembros familiares serán según el estado de la organización y su capacidad.

<p>7. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta en el marco financiero? ¿Por qué?</p> <p>R// El marco financiero tiene dos estadios, uno de ellos es el conocimiento filosófico, como anteriormente se decía, si a la empresa le va bien, hay bonificación, sino lo que esté en las posibilidades de la organización. Pero, por otro lado, los aspectos formales que deben ser conocidos por los miembros del directorio, por los miembros del consejo de administración y por las gerencias. Éste si tiene que conocerse con profundidad y no es válido esconder cifras.</p> <p>8. ¿Qué valores familiares establecieron? ¿Por qué?</p> <p>R// Los valores, usualmente son los inherentes a los valores de la familia, y tienen que ver en su aplicación práctica, muchísimo con la génesis de la empresa familiar que finalmente redunda en beneficio para el cliente. La empresa brinda utilidades, pero la utilidad es producto de servir bien al cliente, todos los valores de la empresa giran alrededor de como yo sirvo a mi cliente.</p> <p>9. ¿Qué valores empresariales establecieron? ¿Por qué?</p> <p>R// Deberían ser los mismos.</p> <p>10. ¿Qué cláusulas estableció acerca del trabajo de la familia?</p> <p>R// La parte académica y el espíritu de los miembros.</p> <p>11. ¿Qué normas de conducta se establecieron?</p> <p>R// Hay muchas. Entre ellas se pueden mencionar: requisitos para los miembros familiares dentro de la organización, que cumplan con el perfil de puesto, salarios, procedimiento para mantener o desvincular miembros familiares de la organización según su rendimiento. Esto no varía de familia en familia, porque puede variar de la forma en la que se ejecuta, pero el principio es el mismo.</p>	<p>R// Se centra en dos puntos, el filosófico. En el que se hace reflexión a los miembros familiares que las bonificaciones serán según el estado de la organización y los aspectos formales que deben ser conocidos con profundidad por: los miembros del directorio, el consejo de administración y las gerencias. Y no es válido esconder cifras.</p> <p>R// Los valores, de la empresa son en relación con los valores de la familia, tienen que ver su aplicación práctica con los principios de la empresa familiar, que redunda en beneficio para el cliente. La utilidad es producto de servir al cliente. Y los valores giran en torno al servicio al cliente.</p> <p>R// Deberían ser los mismos.</p> <p>R// la parte académica y el espíritu de los miembros.</p> <p>R// Requisitos para los miembros familiares dentro de la organización, cumplimiento de los perfiles de puesto, salarios, procedimiento para mantener o desvincular miembros familiares según su rendimiento.</p>
---	--

<p>12. ¿Qué políticas de Gobierno se detallaron?</p> <p>R// Número de personas que se encargarán de la empresa y que áreas, es bueno que las empresas familiares estén dirigidas por un consejo de administración y que a su vez este consejo de administración tenga miembros de la familia y miembros ajenos a la familia, le da mucha paz y serenidad.</p> <p>13. ¿Qué aspectos establecieron en cuanto a las finanzas?</p> <p>R// Los mencionados en la pregunta 7.</p> <p>14. ¿Qué aspectos se agregaron al protocolo familiar referentes a la sucesión?</p> <p>R// Se hace un protocolo familiar, precisamente para facilitar la sucesión, varía de familia en familia, pero uno de los aspectos principales, son los miembros políticos, si heredarán o no, en muchos casos se considera necesario y en otros no.</p> <p>15. ¿Qué aspectos determinaron que era importante dejar claro en cuanto a la propiedad?</p> <p>R// La propiedad es una de las cosas que más dificultad representa cuando hay una sucesión, porque a veces hay malentendidos en cuanto a la cantidad o tamaño de la herencia, sobre todo en aquellos casos más frecuentes en los que uno se casa más de una vez, entonces, tiene más de una familia.</p> <p>16. ¿Qué cláusulas se establecieron en cuanto a la responsabilidad social empresarial?</p> <p>R// Los miembros familiares, pueden aportar de su dinero para las labores sociales que crean, esta es una labor personal no de la empresa. La empresa tiene que cumplir con todas las regulaciones legales y éticas. Las legales desde el punto de vista de la nación donde operan y las éticas desde el punto de vista de los principios familiares.</p>	<p>R// Número de personas que se encargarán de la empresa y que áreas dirigirán, es bueno que las empresas familiares estén dirigidas por un consejo de administración, y que este tenga miembros de la familia y miembros ajenos a la familia. Le da mucha serenidad a la organización.</p> <p>R// Los mencionados en la pregunta 7.</p> <p>R// Uno de los aspectos principales que se toman es si los miembros políticos participarán o no en la herencia de la organización.</p> <p>R// Es importante dejar en claro la cantidad y tamaño de la herencia, y la familia que se le quiere suceder propiedad en acciones, dinero, activos o cualquier otra herencia.</p> <p>R// La empresa debe cumplir con todas las regulaciones legales y éticas. Las legales para cumplir con el estado y las éticas para cumplir con los principios familiares de la organización. En cuanto a los proyectos sociales, los miembros familiares están en libertad de utilizar su dinero para apoyarlos.</p>
--	---

<p>17. ¿Qué aspectos se establecieron en otras reglas?</p> <p>R// Si, por ejemplo, una de las cosas que mucha gente no toma en consideración, son aspectos como: Si los miembros familiares consanguíneos en línea directa, consanguíneos de segundo grado o miembros adoptados tendrán los mismos derechos.</p> <p>18. ¿Qué cláusulas establecieron para la aprobación del protocolo familiar?</p> <p>R//Usualmente lo que hacemos es que la familia nombra miembros, que forman parte del consejo familiar, el consejo familiar elabora el protocolo familiar y lo presenta a todos los miembros de la familia.</p> <p>19. ¿Qué establecieron en el protocolo familiar en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar?</p> <p>R// El consejo de familia es el encargado de realizar las actualizaciones, de acuerdo con lo que se establezca una vez al año o dos veces al año, o ante situaciones muy específicas.</p> <p>20. ¿Qué aspectos es importante tomar en cuenta en la legalidad del protocolo familiar?</p> <p>R// El protocolo familiar puede ser jurídicamente vinculante o no, usualmente se queda sin ser jurídicamente vinculante, pero hay herramientas como fideicomisos que lo pueden hacer jurídicamente vinculante.</p>	<p>R// Los derechos que los miembros políticos, familiares de segundo grado o miembros adoptados de la familia tienen dentro de la organización.</p> <p>R// Que los encargados de elaborar y presentar a la familia el protocolo familiar son: el consejo familiar, electo por los miembros familiares.</p> <p>R//Que el consejo de la familia es el encargado de realizar las actualizaciones, de acuerdo con lo que se establezca una o dos veces al año, o ante situaciones muy específicas.</p> <p>R// Si será jurídicamente vinculante o no, en mi opinión debe ser jurídicamente vinculante.</p>
--	--

- Anexo diez

Entrevista realizada a Experto en Empresas Familiares

Entrevista 1

DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado: Berly Canek

Sexo: [X] F [] M

Etnia: [X] ladino [] Indígena [] Garífuna [] Xinca [] Otro:

Municipio: Guatemala

Departamento: Guatemala

Hora de inicio: 11.00 a.m. Hora de finalización: 12.30 p.m.

Transcripción E1

<p>1. ¿Según su experiencia que aspectos lleva la introducción al protocolo familiar? ¿Por qué?</p> <p>R// Unión, comunicación y compromiso, si no existe una unión entre los miembros de familia que pertenecen a la empresa, será muy difícil lograr que se puedan llevar a cabo reuniones programadas, en base a esto el tema de la comunicación es primordial pues si no hay reglas claras y específicas se puede volver e inicio de muchos problemas familiares, será natural que esto se dé, pero a través de la comunicación eficiente se podrán sobrepasar los problemas normales; por último, el tema de compromiso es muy importante pues el protocolo es todo un proceso que tendrá altas y bajas y si no existe un compromiso por la continuidad de este se estará perdiendo el tiempo y no se logrará llevar a cabo el protocolo en sí.</p>	<p>R// Unión, comunicación y compromiso, debe existir una unión entre los miembros de familia que pertenecen a la empresa, para que también se puedan llevar a cabo reuniones programadas. La comunicación permitirá que a pesar de los problemas normales que haya, se podrán sobrepasar y el compromiso permitirá que se le dé continuidad a este proyecto hasta finalizarlo, en el tiempo estipulado.</p>
---	---

<p>2. ¿Cuál de ellos es el más importante? ¿Por qué? R// Compromiso pues si todos los miembros de la familia no tienen claro el por qué se está realizando el protocolo y que sin importar qué debe lograrse, puede que en el proceso algunos ya no asistan y si esto pasa no será un protocolo incluyente y esto no es positivo.</p> <p>3. ¿Cuáles son los principios fundamentales que generalmente se incluyen en el protocolo familiar? R// Políticas familiares, estratégicas, financieras, de gobierno, de empleo y de ética empresarial.</p> <p>4. ¿Qué aspectos se deben incluir en el marco estratégico? ¿Por qué? R// Como base se debe tener clara la estrategia que se quiere tener en la empresa y que esta sea comprendida y respetada por todos, si están de acuerdo en tener alianzas estratégicas, qué tipos de clientes van a querer atender, qué tipo de empresa se quiere tener, cuál será el plan de sucesión y qué tipo de sucesión se quiere tener dentro de la empresa o el famoso tema de que si es la familia o la empresa primero o tener claro a qué mercado y que clientes se quieren dirigir.</p> <p>5. ¿Qué aspectos se deben incluir en el marco financiero? ¿Por qué? R// Temas de apalancamiento, temas de adquisiciones y fusiones, temas de rentabilidad y crecimiento y del endeudamiento empresarial.</p> <p>6. ¿Generalmente que valores se establecen en el protocolo familiar? ¿Cuál cree que sea la razón? R// Los valores dependen de cada empresa y familiar, estos pueden variar tomando en cuenta la estrategia que la familia quiere tener en su empresa. El tema de valores es mal interpretado en el país, se ponen varios valores por pura costumbre sin tener la comprensión necesaria de cada uno de ellos, los más</p>	<p>R// Compromiso, todos los familiares deben tener claro el por qué se está realizando el protocolo familiar y que debe desarrollarse y terminarse para que todos estén presentes y este sea un protocolo incluyente.</p> <p>R// Políticas familiares, estratégicas, financieras, de gobierno, de empleo y de ética empresarial.</p> <p>R// Como primer punto es aclarar a todos los miembros familiares la estrategia que quiere tener la organización, esta debe ser comprendida y respetada, además se incluyen las alianzas estratégicas, tipo de cliente que se atenderá, plan de sucesión, tipo de sucesión, el tema de que es antes la familia o la empresa y el mercado al que se dirigirá la organización.</p> <p>R// Temas de apalancamiento, adquisiciones, fusiones, rentabilidad, crecimiento y endeudamiento empresarial.</p> <p>R// Los valores se establecen según la estrategia que la familia establecerá en la empresa. Es importante no establecer los valores por requisitos, sino comprender cada uno de ellos, los más comunes son trabajo en equipo, respeto, compromiso y unión.</p>
--	--

comunes son trabajo en equipo, respeto, compromiso y unión.

7. Sobre el trabajo de la familia ¿Qué aspectos considera relevantes que los familiares dejen en claro?

R// Quiénes pueden trabajar en la empresa solo por ser miembros de la familia, cuál será el proceso a llevar a cabo en el momento de querer contratar a un familiar, qué experiencia debe tener el familiar que desee laborar en la empresa familiar o dejar claro qué tipo de empresa familiar son, si los miembros de la familia pueden o no ocupar cargos de dirección, la decisión, si el máximo dirigente de la empresa, debe ser familiar o no, habrán puestos reservados o vetados para la familia, si se permitirá a las esposas y familiares políticos entrar a trabajar en la, empresa, cuál será la manera de evaluar y remunerar a los miembros de familia.

8. ¿Qué normas de conducta generalmente se establece en esta fase?

R// En nuestro caso el tema de conductas generales las tenemos en un tri-foliar, fuera del documento del protocolo, aquí se plasmaron temas como el uso del uniforme, normas de conducta y trato entre compañeros, temas básicos de horarios y permisos internos.

9. ¿Qué políticas de Gobierno son relevantes detallar en la empresa?

R// Sobre todo el tema de poder establecer los órganos principales de gobierno corporativo en la empresa, la manera de proponerlos y como establecer las reuniones, responsabilidades y obligaciones de cada uno. Es importante aquí dejar claro que al inicio de la profesionalización de la empresa familiar no se puede pretender establecer todos los órganos de un solo, pero si deben tener el compromiso de irlo estableciendo poco a poco. Junta directiva, asamblea de accionistas, consejo familiar, consejo administrativo y asesores externos.

R// Miembros familiares que pueden laborar en la empresa, perfil que se necesita de los mismos (si es que deben llenar requisitos), proceso de contratación, experiencia necesaria, dejar en claro que tipo de empresa familiar son, si pueden los miembros familiares crecer en la organización, quiénes pueden ocupar cargos directivos, si las decisiones son solamente del dirigente máximo de la empresa, si este debería ser familiar, si se dará entrada a los miembros políticos, si existirán puestos sólo para miembros familiares, cuál será la manera de remunerar y evaluar a los miembros familiares.

R// Este generalmente se detalla externamente, pero se hace mención en el protocolo familiar. En nuestro caso es un tri-foliar con temas acerca del uniforme, normas de conducta, trato entre compañeros, horarios y permisos internos.

R// En este apartado es importante establecer los órganos principales de gobierno corporativo en la empresa, método de proponerlos y establecimiento de reuniones. Además de responsabilidades y obligaciones de cada uno. Si no se tienen es importante tener el compromiso de irlos desarrollando poco a poco. Los órganos son: Junta directiva, asamblea de accionistas, consejo familiar, consejo administrativo y asesores externos.

10. ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta en el protocolo familiar en cuanto a finanzas?

R// En este aspecto hay bastantes temas que tomar en cuenta sin embargo de los principales se pueden mencionar:

Políticas de dividendos, cómo se llevará a cabo si un familiar se sale de la empresa, es decir, si se va a regular el derecho de salida individual de los miembros de la familia, a través de la venta de sus participaciones sociales o acciones en las empresas familiares, cómo se valorarán las participaciones o acciones, cuando algún miembro quiere ejercer el derecho de separación de adquisición preferente para la venta de las acciones o participaciones sociales de las empresas familiares, por un miembro de la familia a favor de otros miembros de la familia, ¿Cómo se transmiten hereditariamente las acciones participaciones? Uno de los temas más importantes es dejar en esta cláusula bien claro, el tema de que acciones se tomarán con los familiares en caso de divorcio. ¿Quién participa en las decisiones financieras de la empresa familiar?, ¿Qué normas van a seguirse respecto al uso de los bienes de la empresa por los familiares para evitar usar bienes de la empresa para temas netamente familiares?

11. ¿Qué aspectos se establecen en el protocolo familiar normalmente en cuanto a la sucesión?

R// Aquí se debe establecer todos los temas relacionados al tema de la jubilación del fundador, proceso, plan, causas etc. Uno de los temas indispensables es el tema de cuál será el plan de sucesión, debe ser tan claro con gráficas, agendas, tiempos, procesos definidos etc. Para que este pueda ser aceptado, respetado y cumplido a su cabalidad por los miembros de las empresas. Deben responder la siguiente pregunta con mucha sinceridad: ¿es necesaria la existencia de un líder en la familia que al mismo tiempo lo sea de la empresa? ¿Cómo lo seleccionaremos y lo formaremos? Ya que esto ayudará a tener claro también la sucesión de la dirección de

R// Políticas de dividendos, método para cuándo un miembro familiar sale de la empresa, ¿Se dará derecho de salida individual de los miembros de la familia? ¿Sería por la venta de sus participaciones sociales o en las empresas familiares?, ¿Cómo se valorarán estas participaciones?, ¿Cómo se transmitirán hereditariamente?, ¿Qué acciones se tomarán con los familiares en caso de divorcio?, ¿Quiénes participan en las decisiones financieras de la empresa?, ¿Qué normas existen para el uso de los bienes de la empresa?, ¿Se podrán usar para temas familiares netamente?

R// Se establecen temas como la jubilación del fundador, proceso, plan, causas, método, que se llevará y que actividades tendrá programadas. El tema de sucesión debe ser claro, con gráficas y cronogramas, procesos definidos etc. Para que pueda ser aceptado, respetado y cumplido. Es importante determinar si se necesita un líder familiar y empresarial. Proceso de formación y preparación, esto ayudará a tener clara la sucesión y la dirección de la empresa. También, es importante el proceso para escoger al director general o consejero delegado de la empresa. La sucesión también debe incluir los temas

la empresa. Así mismo aquí se debe incluir el proceso de cómo se elegirá al próximo Director General o Consejero Delegado de la empresa. En temas de sucesión se debe incluir también la distribución de la propiedad y también, el tema de cómo se dará la seguridad financiera a los que se van a retirar y en qué actividad se les pondrá para que puedan tener un retiro digno.

12. ¿Qué aspectos considera que son importantes dejar en claro en cuánto a la propiedad?

R// Como se dividirán las propiedades, bajo qué términos se entregarán, quiénes tienen derecho y quiénes no sobre las propiedades.

13. ¿Qué cláusulas se deben establecer en cuanto a la responsabilidad social empresarial?

R// Este tema es cada vez más complejo, sin embargo, para las pymes familiares en Guatemala debe ser un tema muy accesible al momento de buscar una manera simple de tener RSE dentro de la empresa y así, con el paso de los años poder ir creando más programas y crecer en este tema. En cuanto a cláusulas se puede mencionar como principal la decisión de tener un programa de RSE empresarial o no, en base a eso se seguirá desarrollando esta división en el protocolo.

14. ¿Qué aspectos generalmente las empresas deben incluir en otras reglas?

R// En reglas generales deberán tomar en cuenta los temas que usualmente se presentan en la empresa, situaciones cotidianas más no relevantes en tema de toma de decisiones por parte de los accionistas.

15. ¿Qué cláusulas se establecen en el protocolo familiar acerca de la aprobación del protocolo familiar?

R// Se debe dejar por escrito temas como la ejecución del protocolo, la manera en que

de la propiedad y distribución de la empresa.

R// Como se dividirán las propiedades, bajo qué términos se entregarán, quienes tienen derecho y quienes no sobre las propiedades.

R//Las PYMES familiares en Guatemala, buscan actualmente maneras accesibles de realizar RSE dentro de la empresa y así, crear más programas con el paso del tiempo y crecimiento de la organización. Las cláusulas partirán de si se quieren desarrollar programas de RSE, si la respuesta es positiva se seguirá ampliando este apartado.

R// En reglas generales deberán tomar en cuenta los temas que usualmente se Presentan en la empresa, situaciones cotidianas más no vitales en tema de toma de decisiones por parte de los accionistas.

R// Se debe dejar por escrito temas como la ejecución del protocolo, la manera en

este se interpretará, el proceso para registrar y publicar el protocolo legal para todos los miembros de la familia.

16. ¿Qué generalmente, se agrega en el protocolo familiar en cuanto al encargado y la actualización del protocolo familiar?

R// Se debe dejar claro el proceso para poder realizar cualquier actualización del protocolo, esto es muy importante pues todos deben conocer el proceso y sobre todo estar de acuerdo con él, así se evitarán molestias entre la familia y la empresa. La persona que queda al cargo del protocolo debe ser de confianza y tener claras sus obligaciones y responsabilidades ya que dependerá del encargado que los estatutos establecidos para el proceso puedan respetarse.

17. ¿Qué aspectos es importante tomar en cuenta en la legalidad del protocolo familiar?

R// Si se toma en cuenta los dos aspectos importantes para un protocolo, los cuales son la unión y compromiso, estos mismos deberían de tomarse en cuenta al momento de tener que legalizar el protocolo, este paso se dará cuando ya todo este establecido, presentado y en el momento en que los miembros de la familia estén 200% de acuerdo y cómodos con lo establecido.

que este se interpretará, el proceso para registrar y publicar el protocolo legal para todos los miembros de la familia

R// Es importante dejar claro el procedimiento para actualizar el protocolo familiar, todos deben conocer el proceso y estar de acuerdo con él, para evitar molestias futuras entre la familia y la empresa. Los encargados o encargado del protocolo familiar deben ser de total confianza y debe tener claras sus obligaciones y responsabilidades para que el proceso y los estatutos puedan respetarse.

R// La unión y compromiso deben tomarse en cuenta al momento de legalizar el protocolo, este paso se dará cuando este establecido, presentado y autorizado por la familia, cuando todos estén cómodos y de acuerdo con lo establecido.

- *Anexo once*

Modelo de Protocolo Familiar brindado por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (s.f.), con el fin de mejor comprensión del Protocolo.

**MODELO DE PROTOCOLO DE EMPRESA FAMILIAR 1 DEL IADEF
POR NICOLAS ROSALES MATIENZO (COMPILADOR).**

ACLARACIÓN PRELIMINAR.

El Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF), ha decidido ofrecer al lector, como apéndice de la presente obra, un “Modelo de Protocolo de Empresa Familiar” cuyo texto se consigna a continuación y que, por ser el primero de autoría colectiva de sus investigadores, se identifica bajo el número uno.

Dicho texto, que ha sido compilado y ordenado por el Dr. Nicolás Rosales Matienzo, contiene una selección y consolidación de las diversas cláusulas propuestas por los autores en los diversos capítulos que componen la presente obra, destinadas todas a formar parte de un Protocolo.

Tal origen explica por qué no se trata de un texto totalmente homogéneo relativo a un solo caso sino de una serie de cláusulas que, si bien intentan cubrir en forma ordenada y sistemática toda la temática, en algunos casos aluden a familias que se encuentran en distintas generaciones o a empresas con diverso grado de desarrollo económico y complejidad organizacional.

También se advertirá, comparando las distintas cláusulas, la existencia de algunas reiteraciones y de criterios o soluciones dispares para dar respuesta a un mismo problema, como así que algunas cláusulas aparecen concebidas en términos generales y otras son muy reglamentaristas.

No obstante ello, ante las cotidianas dificultades de los operadores para ubicar modelos de protocolos de empresas familiares en las publicaciones especializadas y en los diversos sitios de internet, el IADEF ha considerado oportuno, conveniente y práctico, presentar como culminación de los conceptos, de las pautas metodológicas y de los fundamentos de cláusulas volcados en los sucesivos capítulos de esta obra, este “modelo de protocolo” en el entendimiento de que las diversidades apuntadas, lejos de dificultar, permitirán al operador contar con un panorama más rico de alternativas posibles de modo de ayudarlo a redactar su propio protocolo, destinado a la concreta empresa familiar que lo requiera, como un verdadero “traje a medida”.

Texto Modelo

Modelo de Protocolo Familiar

Preámbulo

Al día de la fecha y por voluntad e iniciativa de todos los firmantes de este documento, los diez miembros de la primera y segunda generación de la familia García López que comparecen y suscriben este Protocolo Familiar, manifiestan que han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, compartiendo sus ilusiones sobre el futuro de la Empresa Familiar, analizando las pautas más adecuadas para regular su administración y gestión en orden a preservarla y desarrollarla, deseando que los acuerdos alcanzados queden debidamente reflejados y convenidos en el presente documento.

Los Firmantes de este documento son conscientes que asegurar la continuidad de la Empresa Familiar exige seguimiento y una labor constante de comunicación entre los miembros de la Familia.

Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a trabajar con entrega por la unidad de objetivos y un creciente compromiso de sus miembros; la confianza recíproca y el intercambio de conocimientos; la flexibilidad en el trabajo, en los tiempos de dedicación y en las exigencias de dinero; el planeamiento a largo plazo de los objetivos; una cultura y una estructura estables; la rapidez en la toma de decisiones.

Los Firmantes afirman que el presente Protocolo constituye una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la Empresa. Es visto como la mejor defensa de sus propios intereses.

En coherencia con las aproximaciones al Protocolo realizadas en fechas anteriores, la familia propietaria estima, llegado el momento, de dotar de un carácter vinculante y obligatorio a sus pactos reconociendo, aun así, que su mayor fuerza radica en expresar la voluntad consensuada de quienes lo suscriben después de un meditado ejercicio de reflexión efectuado con clara abstracción de sus propios intereses personales.

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

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.

Los miembros de la Familia manifiestan el orgullo y confiabilidad que da pertenecer a ella.

CAPÍTULO 1: DECLARACIONES. LA FAMILIA.

1.1.- Declaración de los valores de pertenencia.

Los valores tradicionales de la Familia referentes al respeto de las personas, la honestidad en los negocios y la generosidad para con propios y extraños, la preocupación constante para que la empresa sea fuente que permita el desarrollo personal de todos sus integrantes, así como de los miembros individuales de la familia constituyen con relación a la Empresa, el pilar fundamental de su desarrollo. Los integrantes de la familia tienen como propósito que el respeto a esos valores continúe entre las futuras generaciones, pero evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades siempre cambiantes.

El diálogo intenso y prudente con respeto de opiniones y experiencias ajenas, tanto en el ámbito familiar como societario será el vehículo de transmisión y fortalecimiento de esos valores tradicionales a cuyo fin se considerará la opinión de los miembros de mayor edad a quienes se les guardará la consideración y respeto que se merecen.

Para asegurar la continuidad de la empresa en el marco de esos valores los socios asumen el compromiso de transmitirlos a sus hijos de un modo que les permitan querer a la empresa, madurar en su seno y desarrollarse como personas, como empresarios y como miembros de la familia.

Se fomentará a tal fin 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. Todos los miembros de la familia, aunque no trabajen serán invitados a la lectura de la Memoria societaria en la que se ponderará fundamentalmente los logros alcanzados en el seno de la empresa en lo referido a la ratificación de los valores familiares.

Se perseguirá de forma ineludible la convicción de toda la familia de que la empresa y su subsistencia conviene no solo al interés familiar sino también al del personal empleado y a la comunidad en cuyo seno desarrolla sus actividades.

Estos antecedentes deberán ser considerados valores inalterables de la empresa cuyo acatamiento propenderá a su mayor desarrollo y continuidad.

En tal sentido, ese comportamiento respetuoso de la actividad y de los valores familiares también, se verá reflejada en la capacitación individual de los miembros de la familia, en la formulación de propuestas laborales que hagan a su integración a la empresa, respeto a

la clientela, ante todo en su calidad de personas, la honestidad y responsabilidad en la prestación de nuestros servicios, nuestro compromiso con los empleados que en gran medida constituyen la fuerza que mantiene unida a la empresa.

En las relaciones de los miembros de la familia: mediante la capacitación permanente de los miembros que deberán conocer a la empresa en su integridad y entregar su actividad en forma cohesionada y motivada por el fin común observando un comportamiento ejemplar con los clientes, con los empleados y con los otros familiares, actuando con rectitud, rigurosidad en el cumplimiento de horarios y de las responsabilidades puestas a su cargo.

En las relaciones con el personal: se tratará de hacer progresar a los empleados tanto profesionalmente como personalmente. Se buscará el fomento de sus capacidades, la asignación de responsabilidades acordes sin desplazarlos por personas de la familia por el sólo hecho de esa condición, se les alentará a capacitarse y se procurará atender a sus necesidades personales mediante el asesoramiento, el apoyo personal y económico conveniente.

En las relaciones con la comunidad haciendo llegar la presencia de la empresa en los hogares de escasos recursos a quienes se les ha tratado de facilitar el acceso a los elementos de confort mínimos y con las instituciones de bien público. No cabe ignorar que la comunidad es el soporte que nos ha permitido crecer y consecuentemente es esencial devolverle con prestaciones concretas y tangibles parte de los beneficios obtenidos.

1.2.- La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual.

“Familia García López”.

La familia que está detrás de GANADORES S.A. comenzó en 1955 cuando JUAN GARCÍA contraía matrimonio con MARÍA LÓPEZ decidiendo comenzar con la fabricación de zapatos de mujer. Juan y María se conocieron en un concurso de tango donde salieron campeones en el año 1953. Cuando se conocieron, Juan era zapatero y le regaló a María sus zapatos diseñados por ella y confeccionados por él, para el concurso de tango. Cuando se casaron comenzaron a fabricar zapatos de tango que María diseñaba a su gusto y Juan confeccionaba incorporando dos aprendices y un vendedor, todos eran compañeros de sus queridas clases de tango. Fue cuando nació Micaela que se contrató a un zapatero con dos aprendices más e incorporaron tres vendedores más. Fue cuando

nació Manuel que decidieron comprar maquinarias especiales para fabricación en gran escala, ampliando la producción a todo tipo de zapatos de mujer. Fue cuando nació Yamila que decidieron exportar incorporando un gerente de ventas. Mientras tanto la familia continuaba creciendo con los nacimientos de Yamila García y Simón García quienes aprendieron los valores inculcados por Juan y María.

En 1980 se incorpora Micaela GARCÍA como asistente de diseño de MARÍA LOPEZ y en 1982 se incorpora Manuel García como asistente de Juan en las tareas de recursos humanos siendo designado como gerente de recursos humanos.

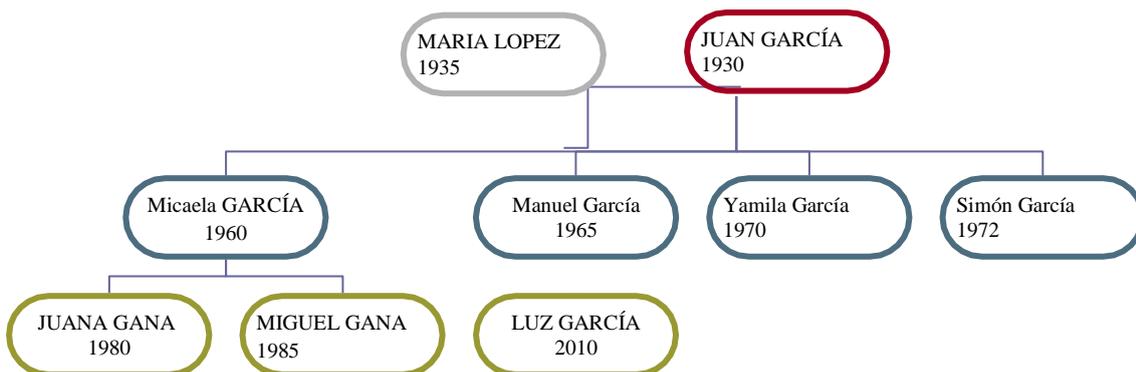
En el 2000 ingresa JUANA GANA como asistente de diseño de María y de Micaela. En el 2010 ingresó Juana como asistente de diseño de María y de Micaela.

EL ARBOL GENEALÓGICO. LA COMPOSICIÓN ACTUAL

La primera generación está formada por JUAN GARCÍA, (en adelante denominado JA), presidente de la empresa GANADORES S.A. y su cónyuge MARÍA LOPEZ (en adelante denominado ML).

La segunda generación está compuesta por cuatro hijos de JA y ML: Micaela García, Manuel García, Yamila García y Simón García.

La tercera está compuesta por tres nietos de JA y ML: JUANA GANA, MIGUEL GANA y LUZ GARCÍA



1.3.-Definiciones sobre los conceptos vertidos en este Protocolo.

Definiciones. (Esta Cláusula también puede titularse **GLOSARIO**). Los vocablos que se consignan a continuación, comprendiendo sus pertinentes plurales y sus diversos géneros, cuando fueren utilizados en el presente, tendrán el significado que se les asigna, excepto que expresamente se definan de otra manera o el contexto así lo requiera:

- **Empresa.** Es la unidad sistémica con finalidad productiva, conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras; dedicada a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.
- **Familiar.** Es respecto de cualquier parte, presente o futura del presente, su cónyuge, padre, madre, abuelas, abuelos, hijos, nietos, hermanos, suegros, así como los cónyuges de todos los Familiares mencionados.
- **Grupo Familiar.** Es el conjunto de personas formado por todos los miembros de la Familia Empresaria que, además, sean titulares de acciones o participaciones en el capital de la Empresa Familiar.
- **Rama Familiar.** Significa la constituida por cada uno de los hijos/ hijas del fundador y sus familiares consanguíneos en línea descendente y los afines hasta el segundo grado. Esta significación se aplicará haciendo los ajustes necesarios a cada generación de descendientes en línea recta del fundador.
- **Trabajador Familiar Remunerado.** Es la persona familiar que, no siendo accionista, realiza mediante una contraprestación, labores en la empresa familiar, conforme a los términos de la ley de contrato de trabajo.
- **Persona.** Se interpretará en su sentido más amplio, e incluirá a cualquier persona física o jurídica. Incluyendo, pero no limitándose a, sociedad colectiva, sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, fideicomiso, alianza estratégica, acuerdo de colaboración empresarial, unión temporal de empresas, organización sin personería jurídica, etc.
- **Control.** Es el poder para dirigir las políticas financieras y la explotación de la Empresa Familiar, con el fin de obtener beneficios.

- **Influencia significativa.** Es el poder para intervenir en las decisiones de política financiera y de explotación de una entidad, aunque sin llegar a tener el control de esta. Puede obtenerse por participación en la propiedad, por disposición legal o estatutaria, o mediante acuerdos.
- **Incumplimiento significativo.** Es cualquier incumplimiento sustancial o reiterado (mediante acción u omisión) de una obligación o compromiso o acuerdo asumido por una parte según lo estipulado en este protocolo, excepto que no afecte en modo alguno los derechos e intereses de las otras partes, de la Familia o de la Empresa Familiar.
- **Dólares Estadounidenses.** Moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.

CAPITULO 2: RELACIONES Y LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA.

2.1.-Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.

Artículo 1. 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 veraces y sinceros. Las utilidades se distribuirán respetando la naturaleza de las retribuciones, evitando la confusión entre sueldos, honorarios y dividendos que hasta hoy se producía por razones fiscales.
- b) La Empresa debe retribuir anualmente al capital mediante un dividendo proporcional a los resultados que obtenga.
- c) Los sueldos y honorarios de los miembros del Grupo Familiar se harán de forma objetiva, de acuerdo con su desempeño laboral en la Empresa y a las remuneraciones equivalentes del mercado para una empresa de su tamaño, sector y de acuerdo con las tareas y responsabilidades encomendadas.
- d) La retribución a los titulares de acciones, a los directores y empleados pertenecientes al Grupo Familiar tendrá como límite los proyectos y perspectivas económicas de la Empresa.
- e) El sistema de retribución responderá a criterios de creatividad, colaboración y resultado. Se considera aconsejable una política retributiva que permita a trabajadores y directivos participar en los beneficios de la Empresa.

Artículo 2. Deberán fijarse políticas de retención de beneficios para que se pueda sustentar el crecimiento. A dichos efectos:

- 1) Los honorarios al Directorio serán proporcionales al monto de dividendos en efectivo, de acuerdo con lo indicado en el Anexo A y se repartirán de la siguiente manera: 20% a Juan García y el saldo a cada uno de los restantes directores, en partes iguales.
- 2) Sin perjuicio de lo indicado en el inciso uno, los hijos directores percibirán un sueldo equivalente al del empleado mejor retribuido de la empresa.
- 3) Los nietos que trabajen en la empresa percibirán un sueldo equivalente al del empleado con idénticas funciones y responsabilidades, hasta que se incorporen al Directorio.
- 4) Se establecerá un tope de dividendos que no exceda el 25% de las ganancias del ejercicio. No obstante, los retiros de los accionistas serán equivalentes al 8% anual del patrimonio neto de la Empresa. De existir excedentes se acreditarán en cuentas particulares cuyo destino se indica en el artículo siguiente.
- 5) El excedente de utilidades se destinará a las siguientes reservas:
 - a) Un 30% para la compra de acciones de miembros del Grupo Familiar que deseen venderlas.
 - b) Un 30% para becas destinadas a la formación universitaria de hijos de miembros del Grupo Familiar.
 - c) El saldo para financiar el crecimiento de la Empresa.

1. Anexo A

% s/ ganancia computable	Dividendo	% s/ computable	Retribución ganancia
0,0			5
4,7			6
9,3			7
13,8			8
18,2			9
22,5			10
25			11

Artículo 3. Los saldos de las cuentas personales de los accionistas provenientes de los excedentes indicados en el Artículo 2 inciso cuatro, no devengarán intereses y permanecerán indisponibles, liberándose en caso de que en ejercicios futuros la retribución al capital no alcance el porcentaje mínimo allí establecido.

2.2.-Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.

Artículo 4. 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.

Artículo 5. Prudencia: no obstante, lo establecido anteriormente, deberá tenerse en cuenta que un exceso de empleados familiares no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente, debiéndose buscar siempre un trato igualitario entre los empleados miembros de la Familia y aquellos que no lo sean.

Artículo 6. Condiciones de acceso: para que un miembro de la Familia pueda ocupar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Los candidatos deberán haber obtenido el título académico y experiencia laboral 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, siempre y cuando existan vacantes, considerándose sumamente desaconsejable la creación de puestos de trabajo, artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.
- e) Para evitar tensiones entre las ramas familiares y salvo cuando existan circunstancias comprensibles para todos, que claramente lo impidan o desaconsejen, (lo cual quedará sujeto a la resolución del Consejo de Familia) 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.

Artículo 7. Pasantías: los miembros de la Familia que se encuentren cursando estudios universitarios y sean menores de 26 años podrán realizar un programa de pasantía en la Empresa, que no podrá exceder de un año, 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.

Artículo 8. 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. **Artículo 9:** Régimen de vacaciones. El miembro de la Familia que sea a su vez empleado de la Empresa deberá en todos los casos respetar la cantidad de días de vacaciones que le correspondan conforme su antigüedad.

A los efectos de la elección de las fechas de vacaciones en los meses críticos (diciembre-marzo) el miembro de la Familia empleado de la Empresa deberá atenerse al orden de antigüedad del sector en el que se desempeñe, no teniendo en ningún caso privilegio en este sentido sobre los demás trabajadores no familiares.

Artículo 10. El miembro de la Familia que se incorpore laboralmente a la empresa no podrá en caso de necesidad oponerse al Ius variandi (derecho de un empleador de modificar dentro de ciertos límites las condiciones de trabajo), siempre que sea ejercido en forma razonable y para el beneficio empresarial.

2.3. Relaciones Laborales

Artículo 11. Preliminar: siendo que según el art. 23 de la ley de contrato de trabajo N° 20.744 (L.C.T.), considera que “el hecho de la prestación de servicios hace presumir la existencia de un contrato de trabajo”, podría suceder que los familiares que participan en esta Empresa Familiar, prestando su colaboración, puedan ser considerados tanto por la autoridad de contralor o por la Justicia en materia laboral, como “trabajadores”, y hacer aplicable el principio legal de esa presunción, con todas sus consecuencias.

Artículo 12. Principio general, comunidad familiar. El espíritu de la familia y de esta empresa es que todos los integrantes contribuyen a la formación de un mismo patrimonio, sobre todo, forman parte de una misma comunidad familiar, es decir, está ausente el elemento "ajenidad económica", pues no se trabaja para un tercero sino para una misma comunidad económica que los miembros integran.

Artículo 13. Trabajo familiar: si bien no existe en nuestra legislación una definición específica, dejamos fehacientemente expresado que todos los familiares componentes de esta empresa, desarrollamos un “**trabajo familiar**”. No hay pues, tareas o servicios **efectuados “en relación de dependencia”** con ningún integrante de la empresa. La organización interna, la división de funciones y tareas, la distribución equitativa de carga horaria para cumplir las mismas, son requisitos que quedan fuera del marco “laboral”, pues son imprescindibles para concretar una eficiente tarea empresarial y lograr los

objetivos propuestos. Ninguno de estos elementos ni aspectos, pueden modificar el principio fundamental del trabajo familiar ni de la comunidad familiar.

Artículo 14. Nómina de familiares que se incluyen en la excepción del art. 23: se deja expresamente establecido que los familiares que figuran en la lista adjunta prestarán tareas, servicios, actividades, etc. en la empresa, pero quedan al margen del derecho laboral, encuadrándose en las excepciones previstas en el citado art. 23 L.C.T.: “salvo que, por las **circunstancias**, las *relaciones* o **causas** que lo motiven se demostrase lo contrario”.

Artículo 15. Compromiso frente a la familia y terceros: los miembros de la familia que suscriben el presente, se comprometen a respetar frente a la familia y a terceros, el espíritu del “trabajo familiar”, negando y rechazando cualquier interpretación o presunción de existencia de vínculo laboral alguno entre ellos y con el titular responsable de la empresa; para el cumplimiento de tales fines, se obligan a defender y aplicar este principio, tanto frente a la eventual inspección de cualquier organismo público, como asimismo, a no promover denuncias administrativas de carácter laboral ni a promover acciones judiciales del mismo tenor contra la empresa y/o su titular.

Artículo 16. Situación de Crecimiento Futuro: frente a la hipótesis de crecimiento económico y patrimonial de la empresa familiar, pudiendo decidirse en el futuro la adopción de alguna forma jurídica societaria (distinta a la actual), se analizará en dicha oportunidad, el mantenimiento del presente compromiso. **Artículo 17.** Nómina de los familiares que sí son considerados como “empleados”: dejar expresamente establecido cuáles son los familiares que sí van a ocupar el rol de “empleados”, a los que se les aplicará todo el régimen legal del derecho de trabajo.

2.4.-Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de viviendas y vehículos. Ayuda para negocios propios

Artículo 18. Regla General: la Empresa de Familia no tendrá a su cargo gastos generales ni particulares de naturaleza familiar.

Artículo 19. Viajes: los viajes de negocios realizados por los accionistas, directivos y/o ejecutivos serán solventados por la Empresa en lo referente a pasajes (nacionales e internacionales) y gastos de estadía conforme a tabla de viáticos que será aprobada por el Consejo de Administración. Esta pauta no distinguirá entre familiares y no familiares.

Los cónyuges que acompañen, en los referidos viajes empresariales, a los accionistas, directivos y/o ejecutivos familiares, tendrán derecho a pasajes y gastos de estadía que les proporcionará la empresa, con igual criterio que para el accionista, directivo y/o ejecutivo al que acompañen.

Los hijos y demás familiares de los accionistas, directivos y/o ejecutivos que revistan la condición de familiares, podrán acompañarlos en el viaje de negocios, con la salvedad que los gastos y pasajes serán de su propio cargo y cuenta, o de cuenta y cargo del accionista, director y/o ejecutivo familiar.

Artículo 20. Viviendas: todas las residencias o viviendas de propiedad de los accionistas, directivos y/o ejecutivos familiares podrán tener un mantenimiento coordinado por la Empresa. La Empresa será responsable de la calidad técnica de los servicios de manutención contratados, pudiendo, tales servicios o su coordinación, ser realizados con personal propio de la Empresa.

Los costos directos (mano de obra, materiales, insumos, etc.) serán de cuenta y cargo de cada accionista, directivo o ejecutivo.

Artículo 21: Inmuebles para residencia de familiares:

1. La Empresa Familiar tendrá como política rectora la no inversión en activos improductivos.
2. Cuando por razones de ubicación geográfica, los directivos y/o ejecutivos deban radicarse establemente en lugares distintos de la sede de la sociedad matriz y/o de su domicilio particular anterior, la Empresa Familiar (analizando las conveniencias del mercado) proveerá vivienda para los referidos directivos y/o ejecutivos y su grupo familiar nuclear. Esta pauta no distingue entre familiares y no familiares.

3. Los gastos extras que se ocasionen, que incluyan, aunque no se limitan a los cánones locativos, serán de cuenta y cargo de la Sociedad respectiva de la Empresa Familiar.

Artículo 22. Vehículos: los familiares accionistas, directivos y/o ejecutivos de la Empresa Familiar tendrán a su disposición dos automotores para fines empresarios. El mantenimiento y combustible de los mismos estarán a cargo de la Empresa. Asimismo, un chófer estará a disposición de los directivos y/o ejecutivos mencionados.

Los referidos automotores se cambiarán por nuevos modelos, no antes de los tres años de la adquisición.

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 accionistas, 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 accionista serán de su exclusiva cuenta y cargo.

Lo establecido en la presente cláusula se aplicará (según los cambios necesarios) a naves y aeronaves, si las hubiere.

Artículo 23: Adquisición corporativa de vehículos particulares para familiares accionistas, directivos y/o ejecutivos. La adquisición de automotores particulares para estos familiares podrá ser realizada con la coordinación de la Empresa Familiar, como máximo una vez cada tres años, debiendo cada familiar accionista, directivo y/o ejecutivo, que adhiera en la oportunidad a la compra conjunta, hacerse cargo del precio convenido y de todos los gastos que la adquisición del automotor pudiere generar.

Artículo 24: Uso de Bienes Sociales por miembros de la Familia: *Como principio general, se considera desaconsejable el uso de los bienes sociales por los miembros de la Familia*, en este sentido se establecen las siguientes reglas:

1. En ningún caso la Empresa adquirirá bienes al solo efecto de ser usado en forma particular por los miembros de la Familia.
2. En forma excepcional los miembros de la Familia que se encuentren trabajando para la Empresa podrán hacer usos de los bienes de esta, siempre y cuando dicho uso se encuentre justificado por las funciones que le correspondan dentro de la empresa.

Artículo 25: Políticas de Capacitación:

3. La EF cuidará de impulsar y favorecer la educación y formación de los miembros más jóvenes de la Familia, así como de sus operarios y empleados, dando a todos ellos, cuando se le solicite, las oportunidades que les permitan adquirir un nivel de conocimientos y experiencia que les capaciten para ser útiles a la sociedad y desarrollar sus cualidades humanas.
4. Sin perjuicio de los Programas de Capacitación, que la Empresa Familiar establezca respecto a cada una de las sociedades comerciales que la conformen, dirigidos exclusivamente a directivos, ejecutivos y empleados; con la fundamental finalidad de conseguir y formar, a través del tiempo, sucesores del Fundador aptos que coadyuven a la continuidad y viabilidad de la Empresa Familiar, ésta facilitará, para los descendientes en línea recta del Fundador, becas de estudios para carreras de grado y postgrado en áreas profesionales vinculadas a la actividad y dirección empresarial.
5. El cupo de becas, su monto y frecuencia, así como la rotación para obtenerlas será establecido por el Consejo de Administración de la Empresa de la Familia.
6. La selección de los familiares aspirantes a las mismas se realizará por una empresa externa experta en la materia.

Artículo 26. Patrimonio Familiar: la Familia aspira a la optimización de su patrimonio evitando su atomización, pero diferenciándolo del Patrimonio de la Empresa Familiar.

1. A tal efecto implementará y gestionará (directa o indirectamente) independientemente del patrimonio de las Sociedades de la Empresa Familiar, uno o más fondos para fines determinados en el que participarán obligatoriamente los accionistas de la Empresa Familiar.
2. Cada Rama Familiar aplicará, no menos del 50% de los dividendos percibido por sus integrantes, para la formación de este fondo para inversiones (de renta fija o variable), cuyo objeto o finalidad será la atención de los casos que especialmente se detallen en su reglamentación, evitando darle otro destino.
3. El o los fondos que se constituyan podrán ser administrados por y a través de una plataforma de inversión (Family Office) de la Empresa o externa, fideicomisos, banca privada etc. para ser aplicados en inversiones, conforme se determine en la Junta del Patrimonio Familiar.

4. Cuando la inversión a realizar excediere la cantidad de U\$Spor Rama de Familia, debe ser previamente sometida a consideración y aprobación de la Asamblea de Familia.

Artículo 27. Ayudas para eventos adversos:

1. Para este supuesto, e instando a los miembros de la Familia presentes y futuros a realizar los valores de solidaridad y ayuda mutua, la Junta del Patrimonio Familiar constituirá un fondo especial (líquido o fácilmente liquidable) para la atención de estos eventos.
2. La razonabilidad y procedencia de estas ayudas se determinarán en Asamblea Familiar, con el voto favorable de la mayoría de las Ramas de Familia.
3. La adhesión a la integración de este fondo será obligatoria para todos los accionistas familiares y su respectivo núcleo o rama familiar.

Artículo 28. Ayudas para adquisición de Inmuebles particulares para Familiares: La Asamblea de Familia analizará la procedencia de esta ayuda en cada supuesto particular. Determinada su procedencia genérica, la Junta del Patrimonio Familiar, determinará y aprobará su aplicación bajo los criterios preestablecidos referidos a cupos, monto, frecuencia y plazo.

La calificación financiera para acceder al crédito será realizada por una empresa externa especializada en el tema.

Artículo 29. Ayudas para negocios propio: a fin de evitar el desmembramiento de los negocios familiares y alentando las iniciativas personales de los distintos miembros de la Familia, la Empresa Familiar arbitrará los mecanismos para proveer a la diversificación de los negocios, generando desarrollos autónomos, pero interdependientes.

Artículo 30. Compromiso de no competencia: los firmantes de este protocolo y quienes lo suscriban con posterioridad, se comprometen y obligan, por medio del presente, en forma expresa (incondicional e irrevocable) por todo el término de vinculación con la Empresa Familiar, y por cinco años posteriores a su retiro, individualmente, directa o indirectamente, por sí o a través de terceras personas físicas, jurídicas (incluidas aunque sin limitarse a sus afiliadas o vinculadas), o bajo cualquier otra forma o modalidad, en cualquier negocio que compita con el negocio y la actividad comercial de la empresa, a no utilizar sus conocimientos y habilidades, ni cualquier derecho de propiedad industrial o intelectual, como así tampoco cualquier información comercial de la Empresa ni a contactar a cualquiera de los clientes o proveedores de la Empresa Familiar, para

beneficio personal ni de terceros y a los fines de competir con el negocio y actividad comercial de la Empresa Familiar.

Artículo 31. Préstamos a socios y familiares: como principio general, se considera desaconsejable que la Empresa otorgue préstamos a los miembros de la Familia, en este sentido se establecen las siguientes reglas: Otorgamiento de préstamos y condiciones de su devolución: En casos de absoluta necesidad y con carácter de excepción, el Consejo de Familia resolverá sobre el otorgamiento de préstamo al miembro de la Familia que así lo requiriera, pautándose como condiciones de su devolución un interés compensatorio la Tasa ** del Banco ** reducida en un **% dicha resolución deberá luego ser puesta a consideración del Órgano de Administración de la Sociedad.

CAPITULO 3: REGLAS DE ADMINISTRACION Y BUEN GOBIERNO.

3.1.-La profesionalización de la gestión.

Artículo 32. Requisitos para ser director: para ser designado director, se exigirá que el aspirante cumpla todos los requisitos establecidos en la ley 19.550 y cuente con el consentimiento de la mayoría del capital social y en especial:

- a) conocimiento y respeto por la cultura de la familia y de la empresa;
- b) conocimiento acreditable de los procesos claves que hacen a la actividad de la empresa,
- c) título universitario en el área de la empresa en la que se vaya a desempeñar;
- d) desempeño ininterrumpido en funciones técnicas y administrativas afines a las que constituyen el objeto de la empresa familiar, preferentemente fuera de la misma, e) lealtad, capacidad, aporte y compromiso institucional derivados de sus antecedentes en la empresa y en la familia.

Artículo 33: El funcionamiento del Directorio se adecuará a las normas del estatuto y de la ley de sociedades comerciales en cuanto a la frecuencia, convocatoria, quórum y mayorías. El Directorio estará integrado por un número mínimo de tres miembros y un número máximo de nueve miembros. Cada director tendrá derecho a un voto. En caso de empate, el presidente tendrá voto de desempate. El directorio podrá crear comisiones delegadas para el desempeño de aquellas competencias que en su criterio contribuyan a mejorar la eficacia de su funcionamiento.

Artículo 34. Se considera beneficioso incorporar asesores externos para apoyar y potenciar la dinámica de la empresa; para su nombramiento se requiere una mayoría de..... hasta un tercio de los cargos del directorio podrá ser ocupado por directores que

no revistan el carácter de familiares por parentesco, quienes para ser designados tales deberán acreditar.....(requisitos específicos para la incorporación de directores externos a la familia).

Artículo 35. Las decisiones de este órgano podrán ser impugnadas aplicando analógicamente las normas de impugnación de las asambleas. La asamblea designará al presidente del Directorio y distribuirá las funciones específicas entre los miembros de este órgano siguiendo el organigrama propuesto como anexo del presente.

Artículo 36. Plan de salida de la actividad: es parte de la filosofía de la empresa que los miembros de la familia se incorporen progresivamente al directorio y cargos gerenciales y de administración, según las necesidades de la empresa y su aptitud para la función. Para ello se establece como edad máxima para desempeñarse como director, la de 75 años, debiendo preverse la sustitución del director que se retira con adecuada anticipación. La asamblea podrá autorizar el pago de una retribución de por vida a los directores salientes, conforme a las pautas del artículo siguiente.

Artículo 37. Prestaciones por Retiro:

1. Respecto a los accionistas familiares que hubieren ejercido funciones directivas, ejecutivas o trabajos en la Empresa Familiar por un período superior a los veinticinco (25) años, en tanto y en cuanto el retiro se produjere en razón de la edad (más de 75 años) y/o por causa de invalidez o discapacidad condicionante, la Empresa continuará abonando las primas en concepto de seguro de vida y las cuotas de prestaciones médico-asistenciales complementarias, cuando correspondieren.
2. Este beneficio se otorgará al Fundador, independientemente de la cantidad de años que hubiere desempeñado funciones en la Empresa de Familia.
3. Cuando el retiro del Fundador se produjere debido a la edad, conforme a las pautas de retiro preestablecidas, la Empresa Familiar celebrará con él contrato de Consultoría con rango de Consejero Consultor de la Empresa, debiendo pactarse un honorario que se adecuará al honorario de mercado, al tiempo del contrato, correspondiente a un administrador de empresas de la misma dimensión y objeto.

Este beneficio podrá aplicar en el futuro al familiar accionista que reemplace al Fundador en su rol empresarial.

3.2.-La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.

Artículo 38. Para ocupar cualquier cargo gerencial en la empresa es imprescindible contar con una experiencia de por lo menos tres años de trabajo en esta o en alguna otra de actividad similar.

Se dará prioridad a quienes trabajen en esta empresa. A efectos de la selección de los gerentes se considerará la antigüedad en la misma, la experiencia en el área de que se trate, la capacitación profesional realizada y la capacidad personal de cada uno. Reunidas condiciones similares entre dos o más personas, se preferirá al que pertenezca a la familia, de ser el caso. Para ocupar cargos gerenciales vinculados al área financiera, se requerirá asimismo que la persona sea profesional de Ciencias Económicas, o al menos, estudiante avanzado.

Queda expresamente establecido que se evitará la incorporación injustificada de parientes y amigos que no cumplan con los requisitos señalados en este artículo.

3.3.-La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones.

Artículo 39. Entre los directores, uno deberá estar abocado especialmente a la parte económica, de comercialización de productos, logística y relaciones con los proveedores. Otro deberá dedicarse en especial a lo relativo a la calidad de los productos, el servicio de atención al cliente y el personal de la empresa.

El presidente del directorio coordinará a los otros directores, definiendo los lineamientos a seguir y la política de comunicación institucional.

Sin perjuicio de lo expuesto, cada director tendrá a su cargo el seguimiento general de una (o más, si en el futuro se incrementara el número) de las sucursales.

La duración en los cargos, de acuerdo con lo establecido en el estatuto social, es de tres ejercicios, pudiendo ser reelectos indefinidamente. Los directores suplentes sólo cobrarán honorarios por los períodos en los que se desempeñen en reemplazo de los titulares. La empresa cubrirá los gastos de autónomos, medicina prepaga, telefonía celular y mantenimiento de los automóviles de propiedad de la sociedad, asignados a los directores. Asimismo, y sin perjuicio de lo establecido por la normativa vigente, el costo de los seguros de caución de los directores también estará a cargo de la empresa.

El hecho de ser director titular da derecho a la utilización de un automóvil de la empresa, de gama media, con excepción del presidente, el que tendrá derecho a la asignación de

uno de alta gama. Al dejar de ser director, se deberá reintegrar el vehículo dentro de los treinta días de finalizado el mandato.

3.4.-La Asamblea. Funcionamiento. Desempate.

Artículo 40. Convocatoria: las asambleas pueden ser citadas simultáneamente en primera y segunda convocatoria, en la forma establecida por el artículo 237 de la ley 19.550 de Sociedades Comerciales, sin perjuicio de lo allí dispuesto para el caso de Asamblea Unánime. En caso de fracasar la primera convocatoria, se celebrará en segunda convocatoria, el mismo día, una hora después de la fijada para la primera. En caso de convocatorias sucesivas se estará a lo dispuesto por el artículo antes citado. El quórum y la mayoría se rigen por los artículos 243 y 244 de la ley de Sociedades Comerciales, según la clase de Asamblea, convocatoria y materia de que se trate, salvo en los casos en que se mencionan a continuación en los que se requerirá el voto afirmativo del 70 % de las acciones en circulación: [i] Toda modificación al Estatuto Social ; [ii] Toda reducción y/o aumento del capital social y/o emisión de acciones y/o emisión de cualquier tipo de títulos valores en serie, sean o no convertibles en acciones; [iii] La disolución y/o liquidación de la Sociedad; [iv] La transformación, escisión o fusión de la Sociedad con otra u otras Sociedades; [v] Cualquier venta, locación, transferencia, prenda, hipoteca, gravamen u otro acto de disposición de una parte sustancial de los bienes o activos de la Sociedad, ajena a la gestión de los negocios ordinarios y habituales de ésta. [vi] Toda inversión, operación o contrato por un importe total que supere los dólares estadounidenses (u\$s), o cualquier operación que, independientemente de su monto sea ajena a la actividad habitual de la Sociedad.

En caso de empate en las Asambleas se recurrirá a la cláusula de mediación.

3.5.-Las comunicaciones entre los familiares y la empresa. Los medios informáticos.

Artículo 41: Los miembros de la empresa familiar convienen que podrán utilizar y darán por validas, además de cualquier otro método tradicional de notificaciones previstas en el estatuto o en las leyes, aquellas que se les hagan mediante correo electrónico firmado digitalmente, utilizando las entidades certificadoras reconocidas en la argentina o mediante la firma digital emitida por xxxxxxxxxxxx,

A tales fines las partes señalan que sus respectivas direcciones de correo electrónico son las siguientes:

1. Juan García: juan.garcia@laempresafamiliar.com.ar.
2. María López: maria.lopez@laempresafamiliar.com.ar.
3. 3. etc.....

Cada parte manifiesta ser la única que conoce y domina los códigos y/o claves de acceso de su cuenta de correo electrónico; la cual se obliga a mantener activa, libre de filtros y desbloqueada y con capacidad suficiente para recibir mensajes; y que es quien la utiliza de forma regular y permanente.

Las señaladas direcciones de correo electrónico permanecerán vigentes hasta tanto sea válidamente notificado por cada parte el cambio de estas.

Las partes se obligan a recibir las notificaciones que se le hagan por esta vía. Las respectivas notificaciones se tendrán por realizadas, aunque el destinatario rechace, no descargue, no abra o no lea el mensaje.

Para la validez de la notificación no se requerirá que el destinatario emita confirmación de lectura del mensaje.

Es exclusiva responsabilidad de la parte emisora escribir correctamente, en el correspondiente campo la dirección de correo electrónico del destinatario.

Adicionalmente, para garantizar a las partes el pleno ejercicio de su derecho a estar enteradas de cualquier notificación o mensaje de su interés, la empresa mantendrá en línea, los mensajes enviados y recibidos a las partes, pudiendo cada una de las partes verificar los mismos entrando en el sitio web de la empresa www.laempresa.com/webmail accediendo con su dirección de correo electrónico y su password que en este acto se le otorga a cada una.

3.6.-Responsabilidad social de la empresa.

Artículo 42: Como agente ciudadano, la EF garantizará a la sociedad una ética comercial, una ética interempresaria y una ética ambiental que impliquen que la EF no realizará publicidad falsa o engañosa de sus productos para los consumidores; que brinde apoyo a las instituciones representativas de sus intereses a efectos de mejorar asociativamente la productividad de la economía en que esté inserta, privilegiando sus asentamientos territoriales o regionales; y propenderá a un desarrollo económico sustentable.

Artículo 43: La salud de los operarios y empleados de la EF será un compromiso

constante que la EF alentará creando condiciones concretas de tratamiento e internación, así como mejorando constantemente sus compromisos con las instituciones médicas. La EF no deberá guiarse por los criterios actuariales de las ART sino que bregará por consolidar un sistema de salud adecuado a las necesidades de sus operarios, empleados y familiares de estos, incluyendo a los miembros de la familia que deseen participar del sistema de salud de la Empresa.

CAPITULO 4: MANEJO DE LAS RELACIONES INTERSUBJETIVAS.

4.1.-Órganos para la defensa de los intereses familiares en la empresa.

Artículo 44: A fin de contribuir de manera eficaz a la viabilidad de la empresa se crean los siguientes órganos paralelos: el Consejo de Familia, el Comité de seguimiento del Protocolo Familiar y la Junta de Familia.

Consejo de Familia: Se crea un Consejo de Familia que tiene la responsabilidad de dar a conocer y transmitir la filosofía y las tradiciones de la familia de tal manera que se vivan por sus miembros en todos los temas acordados, como así también la información de la manera más eficiente de los intereses de la familia a la empresa. Así también debe velar por los intereses de la familia protegiendo sus derechos y obligaciones. Debe velar por el cumplimiento del presente protocolo y generar los consensos para su modificación cuando la familia vaya evolucionando e incorporando los cambios que el paso del tiempo y la experiencia hagan ver como convenientes. Es su responsabilidad su influencia tanto para la continuidad del carácter de empresa familiar en la empresa como en la familia. El consejo de familia interviene en la comunicación de los miembros de la familia con el consejo de administración de la empresa. Es el órgano de carácter decisorio de la familia. El Consejo de Familia está integrado por todos familiares, los firmantes del presente protocolo representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Será presidida por los fundadores y..... de manera vitalicia perdiendo dicha condición en caso de renuncia o fallecimiento.

El Consejo de Familia se reunirá con carácter ordinario cuatro veces al año con cada cambio de estación. También se reunirán cuando sean convocados por la presidencia y/o por pedido de al menos dos de sus miembros.

Serán sus principales funciones:

*Resolver problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.

- Dirigir y organizar la sucesión en la empresa.
- Defender los derechos de los miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- Realizar y reformar el Protocolo Familiar, a propuesta del Comité de Seguimiento de este.
- Recibir y analizar las informaciones sobre la marcha y las decisiones de la empresa y sobre la conveniencia o no de dar apoyo a las mismas.

El Comité de seguimiento del Protocolo Familiar: Se forma por tres miembros del Consejo de Familia que tienen como función deliberar y consensuar sobre las diferencias en la interpretación del contenido del Protocolo Familiar.

La Junta de familia Se crea la Junta de familia que está integrado por todos los miembros de la familia mayores de 18 años. Tiene un carácter deliberante e informativo sobre los intereses y los objetivos de la empresa, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de esta. Debe fomentar las relaciones entre los miembros de la familia detectando los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

La Junta del Patrimonio Familiar: A los efectos de gestionar, hacer gestionar y/o adoptar decisiones sobre inversiones y aplicaciones de los fondos aludidos en el artículo 26, la Familia, a través del Consejo de Familia, proveerá además a la creación de una **Junta del Patrimonio Familiar o Junta de la Propiedad Familiar.** La Junta antes mencionada estará constituida por un número impar de miembros, exclusivamente familiares -con idoneidad en administración e inversión-, la mayoría de los cuales deben ser accionistas de la Empresa de Familia. Esta Junta tendrá a su cargo la gestión o contratación de los gestores y asesores de inversión del Patrimonio Familiar.

CAPITULO 5: DISTRIBUCION, MANTENIMIENTO Y SUCESIÓN DE LA PROPIEDAD EN LA FAMILIA.

5.1. Distribución y mantenimiento de la Propiedad de las Acciones en la Familia.

Artículo 45: Sin perjuicio de lo establecido en el artículo ** del estatuto social con relación a las restricciones para la transferencia de acciones, a fin de lograr mantener la propiedad de la empresa entre los integrantes de la familia, como una manera de asegurar la perdurabilidad de aquélla, los socios AAA y BBB se comprometen a transferir a título

de donación a cada uno de sus respectivos hijos que trabajen en la empresa, el 8 % (ocho por ciento) del paquete accionario, cuando cada uno de esos hijos, que deberán ser mayores de edad, hayan cumplido 3 (tres) años de trabajar en la empresa. Dichas donaciones deberán estar condicionadas a la aceptación por parte de los donatarios, del presente protocolo familiar.

Con el objeto de facilitar la formalización de las referidas donaciones, los socios AAA y BBB, titulares al día de hoy de la totalidad del paquete accionario, deberán modificar en la primera asamblea que se celebre, el referido artículo ** del estatuto social, de manera tal que las restricciones para la transferencia de acciones no sean aplicables a los hijos de los accionistas, en las condiciones establecidas en el presente artículo.

A efectos de tratar de evitar posteriores problemas sucesorios, que se vean reflejados en el control de la empresa, perturbando el normal desenvolvimiento de la misma, por los motivos expresados al comienzo, los donantes convienen otorgar testamento, en el cual, si ello no violara en ese momento las legítimas pertinentes, legarán a los mismos hijos a los que hayan donado acciones, el resto de las acciones de las que sean titulares; indicando que el cónyuge supérstite deberá ser compensado por el valor de ese legado, mediante la adjudicación de bienes suficientes para cubrir dicho valor. Los testadores dejarán expresado en los testamentos que, de superar las donaciones y legados de acciones al momento de la apertura de la sucesión, la legítima de quienes recibieron esas acciones, aquellas deberán ser imputadas a la porción disponible, en concepto de mejora a los mencionados donatarios, a prorrata de sus respectivas tenencias accionarias.

Asimismo acuerdan consignar expresamente en sus testamentos que, en atención a la conservación de la empresa y al interés de la familia, para el supuesto de que, si cubierta la porción disponible, las donaciones y/o los legados de acciones hubieran afectado las legítimas de los herederos que no hubieran recibido acciones, es su voluntad que, de ser posible, los titulares de las acciones compensen a sus coherederos mediante el pago en efectivo, la diferencia del valor de las acciones hasta cubrir las legítimas.

Presentes las Sras. YYY, D.N.I. ***; y ZZZ, D.N.I. ***; cónyuges de AAA y BBB, respectivamente y con sus mismos domicilios, manifiestan por la presente su asentimiento, en los términos del artículo 1277 del Código Civil, con las referidas donaciones a formalizar por sus nombrados cónyuges.

Artículo 46: Derecho de adquisición preferente y transmisibilidad de las acciones o participaciones sociales. En la adquisición y transmisión de acciones de las Empresas Familiares, a las que se hace referencia en el ámbito de aplicación o a las que en el futuro

se extienda el Protocolo familiar, a título oneroso y lucrativo e intervivos se establecerá un derecho de adquisición preferente con el siguiente orden de prelación:

1. Tendrá preferencia la rama familiar de la que provengan las acciones si esta rama familiar no estuviera interesada en la adquisición, total o parcial de las mismas, gozarán de preferencia las otras ramas familiares sobre lo no adquirido.
2. En el supuesto de que dos o más ramas familiares, distinta de la rama familiar de la que provengan las acciones, estuvieran interesadas en la adquisición de las acciones, éstas se repartirán de forma proporcional a las que cada rama posea.
3. Si ninguna rama familiar estuviera interesada en la adquisición preferente de las acciones o participaciones, ésta podrá ser ejercitada por la Empresa Familiar (autocartera).
4. El cumplimiento de lo previsto en los apartados anteriores constituye paso previo para, en su caso, proceder a la transmisión de acciones a terceros.

5. Cualquier miembro de la Familia, accionista, tendrá el derecho de incorporarse al núcleo vendedor en el momento de la pérdida de control y/o en cualquier otra venta accionaria que se realice.

6. No existirá el derecho de adquisición preferente cuando las acciones o participaciones sociales se transmita a sus herederos (intervivos o mortis causa).

7. Con carácter general, se establece la prohibición de entregar las acciones o participaciones sociales o los títulos de propiedad de estas, como garantía del cumplimiento de cualquier obligación. Se establece una excepción para el caso de solicitar préstamos a la Empresa Familiar, con intereses de mercado, en concepto de anticipo de dividendos y con un plazo máximo de devolución de cinco años.

8. Las normas anteriores regirán y, en su caso, se desarrollarán para que sean de aplicación, aunque la propiedad de las acciones las detente una Sociedad patrimonial de los miembros de la familia.

9. Serán totalmente libres las transmisiones de participaciones sociales o acciones realizadas por actos intervivos, onerosos o lucrativos, a favor de quienes pertenezcan a la misma rama familiar que el transmitente.

No obstante, las transmisiones a favor de descendientes menores de edad o mayores de edad incapaces únicamente serán libres si el transmitente hubiera ordenado de forma expresa que la administración de las acciones o participaciones recaiga en el siguiente orden:

- Alguna persona perteneciente a la misma rama familiar o, en su defecto,
- a alguna de las personas pertenecientes a las demás ramas familiares o, en su defecto,
- los demás miembros de la familia o, en su defecto,
- a terceros no miembros de la familia.

5.2.-Retiro de socios y transmisión “mortis causa”.

Artículo 47: Derecho de retiro conjunto. Cuando ni la empresa ni el Grupo Familiar que la compone tomen la decisión positiva de adquirir la participación ofrecida por el o los transmitentes, los miembros del Grupo Familiar que así lo desearan, podrán vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

Artículo 48: Subsistencia del protocolo frente a las transmisiones. Cualquier transferencia de participaciones sociales, sea entre los miembros del Grupo Familiar, lo

sea con la sociedad o con terceros, trae aparejada la suscripción del presente protocolo de acuerdo con las normas que prevén las prestaciones accesorias en las sociedades comerciales (art. 50 LSC).

Artículo 49: Transmisión –mortis causa-

1. La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario la condición de socio.
2. No obstante, lo dispuesto en el apartado anterior, los estatutos podrán establecer a favor de los socios sobrevivientes, y, en su defecto, a favor de la sociedad, un derecho de adquisición de las participaciones del socio fallecido, apreciadas en el valor razonable que tuvieren el día del fallecimiento del socio, cuyo precio se pagará al contado. La valoración se regirá por lo dispuesto en esta Ley para los casos de separación de socios y el derecho de adquisición habrá de ejercitarse en el plazo máximo de tres meses a contar desde la comunicación a la sociedad de la adquisición hereditaria.

Artículo 50: Régimen general de las transmisiones. El régimen de la transmisión de las participaciones sociales será el vigente en la fecha en que el socio hubiera comunicado a la sociedad el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha de fallecimiento del socio o en la de la adjudicación judicial o administrativa.

La transmisibilidad de las acciones solo podrá condicionarse a la previa autorización de la sociedad cuando los estatutos mencionen las causas que permitan denegarla.

Salvo prescripción contraria de los estatutos, la autorización será concedida o denegada por el órgano de administración de la sociedad.

En cualquier caso, transcurrido el plazo de dos meses desde que se presentó la solicitud de autorización sin que la sociedad haya contestado a la misma, se considerará que la autorización ha sido concedida.

5.3.-Limitaciones y restricciones al régimen de transferencia de las acciones.

Artículo 51: Restricciones a la transmisión por causa de muerte. La transmisión mortis causa de las acciones queda sujeta a las siguientes restricciones: I. Producido el fallecimiento de un accionista, el o la cónyuge supérstite no se incorporará a la sociedad, y si los descendientes del socio fallecido siempre que estos fueren mayores de 25 años. II. Las acciones del fallecido computables al cónyuge supérstite serán ofrecidas a todos los demás accionistas, quienes tendrán derecho preferente de compra, de acuerdo con el valor patrimonial de estas que surja del último balance realizado o que deba realizarse en cumplimiento de normas legales o reglamentarias; y al valor resultante se le adicionará un...% en concepto de valor de empresa en marcha. En caso de que alguno de los accionistas no ejerza la preferencia dará derecho a los demás para acrecer la preferencia correspondiente. La voluntad de adquirir las acciones deberá concretarse, expresarse y comunicarse a los sucesores del fallecido dentro de los 60 corridos de producido el fallecimiento del accionista. La comunicación se deberá dirigir al directorio de la sociedad y no podrá comprender una parte de las acciones sino el total de las ofertadas.

III. El cónyuge podrá impugnar el precio de la oferta, indicando simultáneamente el precio que consideran justo, dentro del término de treinta días de recibida la comunicación. Si no se contestare la oferta recibida, pasados los 60 días establecidos, se considerará prestada la conformidad con la adquisición y el valor establecido. De mediar impugnación del precio y no existir acuerdo sobre el propuesto, se deberá recurrir a la pericia judicial y regirán a tal efecto, por analogía, las reglas del artículo 154 de la Ley de Sociedades Comerciales. IV. En el mismo plazo la sociedad podrá expresar la voluntad de adquirir las acciones si los accionistas no lo hicieren o no cubrieren la totalidad de las que correspondan, de acuerdo con el procedimiento establecido en el artículo 220 de la ley 19.550. También en dicho caso, los otros tendrán derecho de acrecer. A tal efecto tanto la sociedad como los restantes accionistas dispondrán de quince días siguientes al vencimiento del primer plazo para expresar su voluntad. V. Concretada la oferta y fijado el precio de concertación, se deberá instar el procedimiento sucesorio a los efectos de obtener la correspondiente declaratoria de herederos y la legitimación necesaria para instrumentar la transferencia de las acciones-salvo el caso de herederos forzosos de conformidad al artículo 3410 del Código Civil, la cual deberá concretarse dentro de los treinta días corridos siguientes de quedar esta habilitada. VI. El precio de la transferencia deberá contemplar las acreencias pertinentes devengadas entre la fecha de cierre del

balance según el cual se determinará el valor de las acciones y de la fecha de instrumentación. VII. Una asamblea ordinaria celebrada con anterioridad al plazo de 60 días consignado podrá manifestar la opción de incorporar al cónyuge, y en su quórum no se computarán las acciones de los descendientes del socio fallecido. VIII. Estas restricciones constarán en los títulos representativos de las acciones y se deja constancia que la sociedad reviste el carácter de empresa familiar conforme surge de los antecedentes.

Artículo 52: Restricciones a la transferencia de acciones entre clases que superen determinada mayoría. La transmisión de las acciones escriturales y nominativas no endosables entre los accionistas de las diversas clases es libre en tanto dicha transferencia la clase del accionista adquirente no conforme una participación sobre el capital social que supere el...%, debiendo la sociedad denegar la registración cuando superase el preestablecido porcentaje. El accionista vendedor deberá ofrecer las acciones en exceso en idénticas condiciones a los accionistas de las restantes clases, los que podrán adquirirlas a prorrata de sus correspondientes participaciones. Si ningún accionista ofrecido adquiriere las acciones en el término de 30 días corridos la sociedad las adquirirá conforme el mecanismo del artículo 220 inciso 1° o 2° por el mismo valor y modalidades de pago. Estas restricciones constarán en los títulos representativos de las acciones y se deja constancia que la sociedad reviste el carácter de empresa familiar conforme surge de los antecedentes.

Artículo 53: Prohibición de transferencia de acciones bajo el régimen de dominio fiduciario. Donaciones y restricción de gravar los títulos con prenda.

I. Toda transferencia de acciones deberá ser por un precio en dinero y por causa de compra venta. II. La transferencia bajo el régimen de dominio fiduciario no será registrada por la sociedad. III. Los accionistas podrán donar total o parcialmente sus participaciones a sus descendientes o a otros accionistas; la sociedad no registra donaciones a sujetos no revistieran tal carácter. IV. Cuando un accionista se proponga preñar, caucionar, dar en usufructo, o de cualquier manera gravar los derechos que tiene como poseedor de acciones emitidas por la Sociedad o ceder sus derechos de voto y/o de suscripción preferente a un tercero que no sea accionista, deberá comunicar por escrito su propósitos a los demás accionistas de la Sociedad y fijar el precio al que está dispuesto a vender a los demás accionistas las acciones que se propone preñar, caucionar, dar en usufructo, o de cualquier manera gravar, o ceder derechos de voto y/o suscripción preferente. Dicha notificación generará entre los accionistas los mismos derechos y obligaciones que la oferta de transferir acciones emitida por la Sociedad y, por lo tanto, será de aplicación lo

dispuesto en el Artículo xx del presente. V. El acatamiento de lo dispuesto en los Artículos precedentes forma parte de la ley de circulación de las acciones emitidas por la Sociedad. El incumplimiento de dicha ley de circulación hará nula la operación respecto de la cual se produjo el incumplimiento. Asimismo, la transferencia de Acciones en violación a lo dispuesto en el presente artículo otorgará derecho a los restantes Accionistas para que puedan adquirir la totalidad de la participación accionaria del Accionista que no respetó las disposiciones por un precio equivalente al Valor de Libros. A los efectos de este Artículo se entenderá por Valor de Libros el resultado de dividir el patrimonio neto de la Sociedad resultante del último balance por la cantidad de Acciones emitidas y en circulación, multiplicado por la cantidad de Acciones objeto de compraventa.

Artículo 54: Restricciones temporales a la transferencia y constitución de gravámenes sobre las acciones.

I. Los accionistas titulares de las acciones nominativas no endosables o escriturales de las clases no podrán transferir ni constituir usufructo sobre todas o parte de sus acciones en los primeros tres años contados desde la inscripción del estatuto fundacional de la sociedad en el Registro Público de Comercio, sin la previa conformidad escrita del resto de los accionistas. II. En cualquier caso, la conformidad deberá ser solicitada por escrito al directorio, indicando los datos completos y detallados de la operación que se propone realizar (nombre del comprador o usufructuario, acciones comprendidas, precio, alcance del usufructo a los fines del art. 218 de la ley 19.550). III. El directorio trasladará la solicitud a los accionistas dentro del término de cinco días de recibida. IV. Si dentro de 15 días siguientes de recibida la solicitud los accionistas no hubieren manifestado dicha conformidad, ésta se tendrá por expresada. V. En forma previa a la inscripción dispuestas en los artículos 213 y 215 de la ley 19.550, el directorio podrá efectuar las requisitorias necesarias para comprobar el efectivo cumplimiento del procedimiento prescripto en este artículo; en su defecto podrá denegar la registración.

2. 5.4. Exclusión de herederos.

Artículo 55: Los miembros de la empresa familiar han decidido que se incorporarán a ella sólo los descendientes en línea directa de los socios por considerar que las afinidades históricas entre ellos es la mejor manera de conservar los conocimientos, principios y valores cimentados por el conjunto cuya observancia hará posible para las familias que integran la empresa alcanzar el objetivo común de supervivencia y crecimiento.

Se deja constancia que el señor Juan García y su cónyuge han donado a sus hijos... y....

en las proporciones consignadas en el estatuto las participaciones accionarias de las cuales gozan actualmente los nombrados.

Artículo 56: Conservación de la composición. Para el caso de sucesión mortis causa, divorcio o apartamiento forzoso de un socio, la sociedad tendrá prioridad para adquirir las acciones de quien no tenga el parentesco en el grado previsto en el artículo anterior. En segundo lugar, podrán acrecer su parte los demás socios cuya participación accionaria no podrá superar el 30% del total, estipulándose para el caso de que ambas alternativas no fueran posibles, la reducción del capital de la sociedad.

5.5.-La posibilidad de exclusión de socios familiares y sus causas.

Artículo 57: Los integrantes de la sociedad que incurran en una falta grave o en una sucesión de inconductas que vulneren la primacía del interés social, deberán abandonar la sociedad, previa decisión del Consejo de Familia la que será revisada por la asamblea de socios y ejecutada por el Directorio. El valor de su parte será el real al momento de su exclusión, sin perjuicio de restar la indemnización de los daños para el caso de exclusión del socio por su conducta lesiva.

5.6.-La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.

Artículo 58: Divorcio. Los socios actuales y los que se incorporen siguiendo la línea establecida en este Protocolo deberán poner en conocimiento de sus actuales y futuros cónyuges estas restricciones que deberán ser consentidas por estos en forma expresa participando las razones de esa decisión.

Para el caso que se negaran a hacerlo, el socio vinculado será invitado a receder su parte social la que será liquidada en las condiciones consignadas en el artículo 61.

5.7.-La adquisición de acciones por la sociedad.

Artículo 59: Adquisición de acciones propias por la empresa familiar.

El Consejo de la EF podrá mediante mayorías especiales instruir al directorio a que apruebe la adquisición de acciones propias en circulación emitidas por la EF, en forma excepcional y para evitar un daño grave, con ganancias realizadas y líquidas resultantes de los últimos estados contables de la EF aprobados por su asamblea general ordinaria, o

alternativamente, con la afectación de reservas libres registradas en un estado contable ad hoc, con informe de revisión limitada. A los efectos de la aplicación de la presente cláusula, se entenderá la expresión “daño grave”, únicamente como aquella circunstancia en el que las acciones propias de la EF, que sean objeto de adquisición por parte de esta última, pudieran eventualmente dejar de pertenecer a alguna de las ramas familiares que la componen. El directorio deberá justificar tal adquisición, en el caso de efectivamente perfeccionarse, en oportunidad de la celebración de la próxima asamblea ordinaria de la EF. El directorio procederá a la enajenación de las acciones de la EF adquiridas, dentro del plazo de un año contado a partir de la celebración de la operación de compra, salvo que dicho plazo sea prorrogado por la asamblea ordinaria.

Al tiempo de enajenarlas, la EF deberá realizar una oferta preferente de tales acciones a sus accionistas integrantes de las distintas ramas familiares, en los términos del Artículo 221 de la ley 19550.

Bajo ninguna circunstancia se admitirá que tales acciones sean adquiridas por otros miembros que no integren alguna de las ramas familiares de la EF”.

5.8. Fijación del valor. Pautas. Actualización.

Artículo 60: Valuación regular y periódica. Anualmente, a la finalización de su ejercicio contable, la EF deberá ser valuada siguiendo el procedimiento automático detallado a continuación. Dicha valuación estará a cargo del directorio de la EF, mediante resolución fundada.

La valuación de la EF será equivalente a la cifra mayor resultante de la comparación entre: (i) 18 veces el monto resultante de las ganancias netas anuales consolidadas, deducido impuestos, excluyendo ganancias extraordinarias, durante el último año calendario impositivo de la EF; o bien, (ii) el valor de mercado del conjunto de activos tangibles e intangibles de la EF, afectados a la explotación de su negocio principal; o bien, (iii) su flujo de fondos descontados”.

Artículo 61: Valoración de las acciones o participaciones. En forma excepcional, ante la comunicación cursada al Consejo de la Empresa Familiar, por parte de uno de sus miembros individuales, o bien pertenecientes a alguna de las ramas de la Empresa Familiar, que haya decidido vender las tenencias representativas de sus participaciones sociales en tal EF, se procederá a instrumentar el siguiente procedimiento de valuación económico-financiera.

Los representantes de cada una de las ramas familiares en el Consejo de la EF

encomendarán, por una mayoría equivalente a dos tercios de sus miembros presentes, la selección de un “tercero valuador”, entre una terna de candidatos y en orden de prioridades, ante el evento que el seleccionado en primer lugar, o el segundo, en orden sucesivo, según el rango, no aceptaren los términos para su contratación, a los fines de fijar la valuación de la EF, dentro del plazo de 30 (treinta) días corridos contados desde la aceptación para actuar con tal propósito.

La decisión adoptada por el tercero valuador respecto a la valuación de la EF, será válida y vinculante para la propia EF y la totalidad de los integrantes de sus ramas familiares, y tendrá una vigencia de 180 (ciento ochenta) días corridos contados desde la fecha en que el tercero valuador haya emitido su dictamen. Los costos que demandare la contratación del tercero valuador serán a exclusivo cargo de la EF.

Una vez que el tercero valuador haya comunicado al Consejo de la EF el resultado de su valuación, se procederá a observar el siguiente procedimiento para la venta de la participación social de la EF, que haya motivado la instrumentación de este mecanismo extraordinario de valuación.

En primer lugar, se otorgará un derecho de preferencia para la compra de las participaciones sociales del miembro de la EF que haya decidido su venta, a los restantes miembros de la rama familiar a la que pertenezca, en proporción a sus tenencias.

En segundo lugar, si en dicha rama no hubiera otros integrantes, o bien, los restantes no hubieran ejercido tal derecho de preferencia, o lo hubieran ejercido parcialmente, se conferirá un derecho de adquisición preferente y de acrecer en proporción a sus respectivas tenencias a prorrata a los miembros pertenecientes a las restantes ramas familiares de la EF.

En tercer lugar, si los integrantes de las restantes ramas familiares de la EF no hubieran adquirido la totalidad o el remanente de las participaciones sociales objeto del presente procedimiento de venta, la EF deberá adquirir tales participaciones sociales, en cuyo caso resultarán de aplicación –en lo pertinente– las disposiciones del presente Protocolo que rigen el procedimiento para la compra de acciones propias emitidas por la EF.

Esta cláusula también será de aplicación ante el supuesto del fallecimiento de los integrantes individuales o miembros de alguna de las ramas familiares de la EF, en cuyo caso, los miembros de la Familia supérstites, tendrán la opción de: (i) continuar en sociedad con los herederos del fallecido, o, (ii) adquirir su participación en base al procedimiento descrito en la presente cláusula.

En caso de conflicto entre las disposiciones de esta cláusula y la que gobierna la

restricción de la transferencia a terceros respecto a participaciones sociales de la EF, prevalecerá la primera”.

5.9. Financiación de la Empresa Familiar

Artículo 62: Financiamiento de la EF. Toda inversión necesaria para el desarrollo de las actividades comerciales de la EF, será financiada de la siguiente forma: (i) de resultar posible, con préstamos tomados por la EF, con o sin garantías, en este último caso con una garantía personal o real provista en forma solidaria por los integrantes de sus ramas familiares, cuya extensión se fijará en proporción a sus tenencias representativas del capital social en la EF, teniendo en cuenta que tal decisión en el otorgamiento de garantías a favor de la EF, deberá ser aprobada en forma unánime por cada una de las cabezas de cada rama familiar de la EF; o bien, (ii) si la instrumentación de la fuente de financiamiento prevista en el punto (i) anterior no resultare posible, o bien, fuera insuficiente para cubrir las inversiones necesarias para el desarrollo del plan de negocios de la EF, el monto faltante para instrumentar tales inversiones será financiado a través de la aprobación de un aumento de capital de la EF, el cual será aportado por cada una de sus ramas familiares, en proporción a sus participaciones sociales representativas del capital social en la EF, teniendo en consideración que si alguna de sus ramas familiares no suscribieran en todo o parte tal aumento, las acciones a ser emitidas remanentes de dicha rama, serán suscriptas por las restantes ramas familiares a través del ejercicio de su derecho de suscripción preferente y de acrecer en proporción a sus respectivas participaciones sociales representativas del capital social de la EF.

En forma extraordinaria, y mediante la aceptación unánime por parte de los integrantes de cada una de sus ramas familiares, se podrá considerar, a partir del décimo año de vigencia del presente Protocolo, que la EF se financie a través de la apertura de su capital social en el mercado de capitales Argentino o del exterior, debiéndose a tales efectos en fundamento para la decisión que se adoptare en tal sentido –contar con una opinión legal de un abogado externo que la EF contratare en forma específica con tal propósito-, establecerse cuál será la modalidad regulatoria para instrumentar una oferta pública inicial de acciones de la EF, que mejor se adecue a sus características particulares.

Tal decisión extraordinaria deberá fijar los términos y condiciones bajo las cuales se procederá a la oferta pública inicial de acciones de la EF en el mercado de capitales, incluyendo la contratación de un banco de inversión que estructurará tal proceso, como la de los profesionales legales y contables externos que asesoren a la EF para la realización de tal operación.

Los costos que demandare la estructuración de una oferta pública inicial de acciones de la EF en el mercado de capitales serán a exclusivo cargo de la EF.

De cualquier modo, la posible adopción de una decisión en tal sentido se sujetará a la limitación consistente en que, en ningún caso, la apertura de capital social de la EF en el mercado de capitales podrá exceder el 25 % (veinticinco por ciento) de la totalidad de participaciones sociales representativas de su capital social.

Debiendo, con tal propósito, cada una de las ramas familiares proceder a la venta de sus participaciones sociales en la EF en proporción a sus respectivas tenencias, con respecto al monto de las participaciones sociales que finalmente serán ofrecidas públicamente – observando la limitación citada precedentemente-.

Por lo cual, ante cualquier circunstancia en la que se decidiera en forma extraordinaria, y bajo el alcance de la aplicación de la presente cláusula, ofrecer en forma pública acciones de la EF en el mercado de capitales, como mínimo, el 75% (setenta y cinco por ciento) de las tenencias representativas del capital social de la EF, deberá mantenerse en propiedad exclusiva de sus ramas familiares que integran el grupo familiar de la EF...”.

5.10.- La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.

Artículo 63: La contratación de seguros de vida cruzados se realizará con una empresa de solvencia de plaza, la cual será evaluada por personal especializado designado por la empresa familiar solicitando a la superintendencia de Seguros de la Nación Informes financieros sobre las mismas.

La misma abarcará al fundador y todos sus hijos que posean participación accionaria en la EF.

El objeto de contratar el seguro de vida cruzado es para que, en la eventualidad del fallecimiento de uno de los accionistas en la vida de la sociedad, siendo beneficiarios del monto asegurado el resto de los accionistas, como forma de pagar el importe total por su participación a la viuda.

Los socios restantes tienen derecho preferencial a comprar con el producido de la póliza la participación del socio fallecido, con las mayorías que se prevean en el presente protocolo societario.

Si están de acuerdo en que la viuda se mantenga como accionista de la sociedad se determinará con las mayorías necesarias en el presente estatuto. Cada 5 (cinco) años se estudiará la eventualidad ante el crecimiento de la empresa de evaluar la posibilidad de contratar un seguro cruzado por un nuevo valor, evaluándose el costo beneficio de tal decisión.

CAPITULO 6: EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTION.

6.1.-El retiro del fundador.

Artículo 64: La gratitud hacia el Fundador constituye el fundamento moral del reconocimiento en su favor de un régimen económico de retiro del mismo de la empresa familiar, razón por la cual dicho régimen no se limitará a una compensación del valor patrimonial de su participación social al tiempo en que ese retiro tenga lugar, cualquiera sea la forma de pago que del mismo se implemente, sino que deberá incluir un valor que, más allá de la técnica de cálculo que pueda ser necesaria para determinarlo, exprese en sustancia la proyección que hacia el futuro y después del retiro del fundador, seguirá teniendo aquello que fuera en origen el impulso del fundador y la cultura familiar y empresarial que hizo posible desarrollar a todos los integrantes del grupo.

Artículo 65: En la primera reunión plenaria anual del Consejo de Familia posterior a la fecha en que el Fundador cumpla la edad de 70 años, éste, además de exponer su visión de la evolución de la empresa en ese período y las perspectivas de desarrollo del nuevo período, sujetas a las normas de este protocolo y a todo otro consenso que en el marco del mismo deba ser alcanzado, deberá comunicar al grupo de familia su plan de retiro exponiendo los lineamientos de un cronograma que contemple plazos estimados de cumplimiento y asegure su gradualidad, evitando cualquier precipitación o intempestividad en su salida de la empresa. Desde la comunicación del plan de retiro hasta la concreción del mismo, no podrán transcurrir menos de 5 ejercicios económicos, salvo que el Consejo de Familia a instancia del Fundador apruebe un lapso menor.

Artículo 66: El plan de retiro se implementará en forma conjunta y consensuada entre el Fundador, los restantes miembros del Consejo de Familia y en su caso aquellos miembros del grupo familiar que resulten adquirentes de la participación del Fundador de acuerdo con la modalidad de retiro que se aplique, e incluirá *a)* la revisión integral de las políticas de la empresa familiar con vistas a asegurar su sustentabilidad y perdurabilidad futura, *b)* convenios entre todos o parte de los miembros del grupo de familia, en caso de que sean necesarios para asegurar la oportuna adopción de aquellas decisiones que se definan como de carácter estratégico, *c)* la aplicación de los mecanismos tendientes a determinar el valor de la participación del Fundador a la fecha más aproximada posible a aquella de efectivización de su retiro, sin perjuicio de su ajuste a ésta última fecha en caso de corresponder, *d)* la determinación del modo de instrumentación del retiro entre aquellos que posibilite la legislación societaria vigente y *e)* la forma en que se pagará el valor de

la participación del Fundador cuando se acuerde o corresponda pagarla con fondos o bienes del patrimonio social, la cual, salvo acuerdo unánime en el grupo de familia, no podrá hacerse efectiva en un único pago o dentro de un lapso inferior a un año.

Artículo 67: El Fundador y todos los demás firmantes de este Protocolo son conscientes de los riesgos que, para la estabilidad y consistencia patrimonial de la empresa familiar, en especial por la afectación de su liquidez y capital de trabajo, entrañaría el hecho de que cualquier valor de salida o retiro que tuviera que solventarse con fondos de la empresa, debiera hacerse efectivo en un único pago. Esta es la razón por la que, a salvo lo que pueda establecerse sobrevivientemente conforme al inciso “e” del punto anterior, las diversas estipulaciones de este Protocolo contemplan el financiamiento de esos pagos cuando deben ser realizados con fondos sociales y no particulares de los miembros del grupo de familia, pero resguardando que ello no constituya un medio que permita pagar un valor apartado del real que corresponda.

Artículo 68: Sin carácter taxativo, se deja constancia de que los firmantes de este Protocolo consideran apropiado y justo aplicar al retiro del Fundador las pautas siguientes:

- a)** La determinación del valor de su participación conforme a un valor patrimonial proporcional resultante de un estado de situación patrimonial con fecha de corte lo más cercana posible a la de efectivización del retiro, prudencialmente adicionado con una valoración de bienes materiales e intangibles en términos reales, computando el valor llave de la empresa; o bien podrá recurrirse, si no se advirtiese haber ocurrido variaciones significativas, a la última valuación del patrimonio de la empresa familiar efectuada por una evaluadora especializada independiente. Se tiene en cuenta para ello que las políticas de reinversión de utilidades y formación de reservas que en este Protocolo se consensúa seguir en el futuro, resultan favorables a una consistencia patrimonial adecuada en el tiempo, en tanto un dividendo mínimo obligatorio satisface la finalidad inmediata de la empresa familiar de asegurar el sustento de sus integrantes.
- b)** El otorgamiento de una opción de compra proporcional a favor de los restantes miembros del grupo familiar.
- c)** El rescate de las acciones por la propia empresa ya sea total si la referida opción no es ejercida o parcial si también ella ha sido parcial.
- d)** El financiamiento obligatorio a favor de la empresa familiar en caso de rescate total o parcial de las acciones del Fundador, a cuyo fin se desafectarán anualmente en forma parcial reservas sociales y se abonará mensualmente el valor del retiro del Fundador.
- e)** El financiamiento acordado entre el Fundador y aquellos miembros del grupo de

familia que hayan ejercido preferencia en la compra de sus participaciones, a cuyo fin se consensuarán alternativa o concurrentemente, a favor del Fundador y su cónyuge, la realización de pagos mensuales en efectivo y la cesión total o parcial de los derechos de los adquirentes al dividendo anual mínimo obligatorio o la constitución de un usufructo a favor del Fundador y su cónyuge sobre las acciones adquiridas.

Artículo 69: Queda aceptado entre los firmantes de este Protocolo que el objetivo en el cual se alinea la aplicación de estas formas de pago es que en base al valor de retiro que se determine, el Fundador perciba como mínimo, durante un lapso acorde a su expectativa de vida, una suma mensual aproximadamente igual, a valores constantes, al promedio mensualizado de los dividendos y honorarios que haya percibido como accionista y director respectivamente durante los últimos 10 años anteriores a su retiro. Si el importe fuere inferior o la expectativa de vida resultare más prolongada, todos los accionistas, en caso de rescate de las acciones del Fundador, o todos los adquirentes de las acciones en caso de haberse ejercitado la preferencia, o unos y otros en las proporciones que correspondan si el procedimiento hubiese sido mixto, se obligan a constituir por la diferencia a favor del Fundador y su cónyuge una renta vitalicia gratuita por prestaciones mensuales de conformidad con el art. 1810 inc. 2° del Código Civil.

6.2.-El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.

Artículo 70: La familia empresaria cree conveniente planificar el traspaso generacional en la gestión, la necesidad de preparar al sucesor y prever la fecha, forma y modo en que se realizará la misma.

Sus integrantes reconocen la importancia de dar oportunidades a todos los miembros de la familia que están involucrados en la gestión de la empresa, dejando en claro que la familia está al servicio de la empresa.

Deciden en forma unánime que a todos los integrantes de la familia empresaria se les designarán las posiciones organizacionales consonantes con su capacidad y competencias, es decir, de acuerdo a sus conocimientos, sus cualidades observables en el desempeño y sus resultados.

A fin de brindar una guía y orientación para un proceso de selección, capacitación y desarrollo de una carrera personalizada del nuevo líder, se tendrán en cuenta los planes y políticas de la empresa familiar.

Artículo 71: Criterios de selección. - Se valorará la calificación del sucesor por sus destrezas, su experiencia en las distintas áreas, (dentro y/o fuera de la empresa), aspectos

vocacionales, compromiso con la empresa familiar, dotes de buen comunicador, rasgos de personalidad que hacen a sus relaciones con los demás miembros, su habilidad para integrar equipos de gestión o ejercicio de liderazgo, reacción en situaciones conflictivas e interés personal.

Artículo 72: Capacitación. - El Consejo de Familia en forma unánime designará a aquellos que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo la capacitación del futuro sucesor, como así también a un integrante dentro de la organización que haga las veces de “persona de enlace” (preferiblemente que no pertenezca a la familia) entre el fundador/empresario y el posible sucesor, que contribuirá a la buena marcha del proceso de sucesión.

Artículo 73: Condiciones. - Planificar la sucesión con una anticipación de entre 5 a 10 años.

-Ser miembro de la familia sin privilegios frente a los demás integrantes.

-Tener credibilidad entre los empleados no familiares.

-Compromiso de realizar cambios graduales en la empresa.

Los miembros del grupo familiar, reunidos en el **Consejo de Familia**, se comprometen a realizar una revisión semestral del plan para elegir el sucesor y debatir aquellos aspectos que en forma unánime consideren que deben ser enmendados cuando se compruebe que no funciona.

CAPITULO 7: CLÁUSULAS COMPLEMENTARIAS: ALCANCES, CONFLICTOS, SANCIONES Y EJECUCION.

7.1.-Ámbito personal de aplicación del protocolo

Artículo 74: Todos los miembros del Grupo Familiar quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo, a tal efecto suscriben este documento, que también será obligatorio para el resto de miembros que por ser menores de edad, no la hayan suscrito.- 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.- 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 entre vivos o mortis-causa, obligue a los adquirentes al compromiso ineludible de someterse a las normas del Protocolo Familiar.-

3. 7.2.-Procedimientos para resolver discrepancias

Artículo 75: En caso de que surgieran discrepancias entre los firmantes de este Protocolo o partes alcanzadas, sobre la validez, interpretación, alcances, sinceridad, ejecución o inejecución de este Protocolo o cuestionamientos que guarden relación con cualquier aspecto del Protocolo, las partes y sus sucesores se comprometen a poner sus mejores esfuerzos para alcanzar una solución negociada mediante conversaciones directas. Si, pese a poner sus mejores esfuerzos, mantuviesen sus discrepancias, a solo pedido de una de las partes, se comprometen a participar de una mediación asistida por un mediador matriculado elegido entre la nómina de mediadores que, al momento de su designación, integren la lista de mediadores matriculados del IADEF (o de acuerdo con el procedimiento del art. 16 inc. c) de la ley 26.589). Si en el ámbito de la mediación no pudiesen llegar a acuerdos totales o parciales, las partes firmantes y las partes que representan renuncian a la jurisdicción judicial estatal en cualquiera de sus fueros y competencias y se someten a la decisión irrecurrible del Tribunal Permanente de Arbitraje del IADEF, con sede en

..... el cual tramitará y laudará en términos de amigables componedores de acuerdo al Reglamento que rija en el momento de la firma de este Protocolo, cuyo texto se considera parte integrante del presente documento. En especial se acuerda que la presente cláusula es autónoma y que ni la jurisdicción arbitral ni la competencia del tribunal arbitral podrá ser cuestionada, aun en el caso de plantearse la nulidad de este Protocolo, cuestiones que solo podrán ser resueltas por el propio Tribunal Arbitral.

7.3.-El procedimiento de arbitraje

Artículo 76: Concluidas las etapas de mediación o negociación sin haber arribado a un acuerdo las partes se someten a arbitraje convencional y obligatorio para todas las cuestiones que se susciten con motivo de este Protocolo, o las que puedan relacionarse con él. Quienes suscriben el protocolo hacen constar, como futuras partes, su compromiso de cumplir la resolución definitiva (laudo) que se dicte en el marco del procedimiento arbitral.

Artículo 77: Arbitraje de Amigables Componedores. Procedimiento.

Si las partes optan por arbitraje de amigables componedores *ad-hoc*, corresponde considerar:

1. En el arbitraje de equidad puede ser árbitro cualquier persona legalmente capaz y que goce de la confianza de las partes, cuyas cualidades determinan el proceder

ético de todo buen árbitro: imparcialidad, probidad, independencia, competencia, diligencia y confidencialidad.

2. Las partes elegirán de común acuerdo el árbitro único. Si el tribunal es colegiado estará conformado por tres árbitros. Cada parte elige un árbitro y los árbitros eligen al tercero quien presidirá el tribunal y decidirá en caso de empate.

3. Las partes especificarán el tema que se somete a arbitraje y notificarán fehacientemente a los árbitros seleccionados quienes deben aceptar el cargo en el plazo de tres días.

4. El o los árbitros fijarán el procedimiento arbitral asegurando la bilateralidad, y el plazo de resolución (laudo), que no puede exceder de tres meses hábiles procesales desde la constitución del Tribunal. Las partes pueden proponer reglas de procedimiento y la sanción en caso de incumplimiento del laudo.

5. Constituido el tribunal el o los árbitros recibirán la documentación y peticiones que las partes les acerquen. El tribunal arbitral podrá pedir explicaciones a las partes.

Las partes pueden contar con asesores o representantes, debiendo indicar en qué carácter intervienen. Los honorarios de los asesores o representantes son a cargo de cada una de las partes.

Todos los plazos que se fijen son hábiles judiciales. Supletoriamente se aplicará el Código de forma del domicilio dónde se haya constituido el tribunal arbitral.

6. Laudo: La resolución final emitida por el tribunal arbitral (laudo) es escrita, en idioma español. El tribunal arbitral decidirá de acuerdo con su leal saber y entender, considerando las estipulaciones del contrato, de haberlo, y tendrá en cuenta cualquier uso mercantil aplicable al caso. Decide completamente el litigio. No admite la presentación de ningún recurso excepto las solicitudes de rectificación y ampliación y de nulidad. Tiene autoridad de cosa juzgada y puede ser ejecutada judicialmente.

7. Las partes renuncian, por la presente declaración, a cualquier forma de recurso contra el laudo ante cualquier tribunal o autoridad competente, en la medida en que esa renuncia sea válida con arreglo a la ley aplicable.

8. Las costas son a cargo de la vencida. Para la fijación de los honorarios de los árbitros intervinientes las partes podrán fijar reglas sobre costas. La labor de los abogados y peritos que intervengan en el arbitraje será considerada como extrajudicial y quedan a cargo de la parte que los propuso.

9. Si se suscitaren dudas en la interpretación de la cláusula o procedimiento arbitral la interpretación se ajustará a las Reglas de Arbitraje UNCITRAL.

Artículo 78: Arbitraje De Derecho. Procedimiento.

Si las partes optan por arbitraje de derecho *ad-hoc*, corresponde considerar:

1. Las partes especificarán el tema que se somete a arbitraje y notificarán fehacientemente a los árbitros seleccionados quienes deben aceptar el cargo en el plazo de tres días.

2. Cumplido el procedimiento de designación y una vez que el o los árbitros hubieran aceptado sus cargos y la designación hubiese quedado firme, los árbitros convocarán a las partes a una audiencia.

Durante la audiencia se declarará constituido el Tribunal Arbitral y el o los árbitros, teniendo en cuenta las circunstancias del caso y luego de recabar la opinión de las partes que hubieran comparecido, los árbitros establecen reglas específicas de procedimiento para el caso, que garanticen el debido proceso y la validez de la decisión final. Supletoriamente rige el código de forma de la localidad dónde se asienta el Tribunal.

3. El laudo debe ser dictado en el plazo de seis meses y fundado en derecho.

4. Las partes elegirán de común acuerdo el árbitro único. Si el tribunal es colegiado estará conformado por tres árbitros. Cada parte elige un árbitro y los árbitros eligen al tercero quien presidirá el tribunal y decidirá en caso de empate. Es obligatorio el patrocinio letrado.

5. Para el cómputo de los plazos se consideran sólo los días hábiles judiciales en los tribunales que correspondan a la sede del tribunal arbitral.

6. Los laudos del Tribunal Arbitral resultan inapelables. Se expresan en idioma español y por escrito debidamente fundados en derecho.

No admite la presentación de ningún recurso excepto las solicitudes de rectificación y ampliación y de nulidad. Tiene autoridad de cosa juzgada y puede ser ejecutada judicialmente.

7. Las partes renuncian, por la presente declaración, a cualquier forma de recurso contra el laudo ante cualquier tribunal o autoridad competente, en la medida en que esa renuncia sea válida con arreglo a la ley aplicable.

8. Salvo dolo, las partes renuncian a cualquier reclamación contra los árbitros, y cualquier persona designada por el tribunal arbitral por actos u omisiones relacionados con el arbitraje.

9. Las costas corresponden a la vencida. Los honorarios de los árbitros serán considerados parte del laudo.

10. Si se suscitaren dudas en la interpretación de la cláusula o procedimiento arbitral la interpretación se ajustará a las Reglas de Arbitraje UNCITRAL en todo cuanto resulte compatible.

7.4.-El régimen de sanciones

Artículo 79: Se establecen las siguientes sanciones para el miembro que incumpla alguna de las cláusulas del presente Protocolo:

a) Sanciones Morales-Familiares: Aquel miembro que incumpla o viole alguna de las Cláusulas establecidas en el presente Protocolo deberá abstenerse de participar y concurrir de los próximos acontecimientos sociales de la familia (festejos por nacimientos, bautismos, cumpleaños, casamientos, fiestas navideñas etc.), de acuerdo al siguiente criterio:

Se establecen tres graduaciones para este tipo de sanciones: leves, medias y graves, las que serán ponderadas en cada caso por el Consejo de Familia. Si el incumplimiento fuera leve, la prohibición se aplicará para la reunión social inmediata posterior. Si el incumplimiento fuera considerado medio, la prohibición de participar de las reuniones sociales familiares se aplicará para todo el año calendario a partir del incumplimiento. Si el incumplimiento fuera considerado grave, la prohibición regirá durante dos años calendarios a partir del incumplimiento.

Si el incumplidor tuviere cónyuges e hijos menores, la prohibición se extenderá a los mismos.

b) Sanciones pecuniarias: De acuerdo a la gravedad de la falta, el Consejo de Familia puede establecer una sanción pecuniaria que consistirá en una multa dineraria por el valor de la mitad de un sueldo mensual de director, y hasta dos veces el valor de un sueldo de director calculado al mes inmediato anterior a la comisión de la falta.

Si el incumplimiento fuera grave, el miembro incumplidor perderá, además de lo dispuesto en el párrafo anterior, su derecho al *bonus* anual que adjudica la empresa al cierre de cada ejercicio.

c) Sanciones Societarias: Aquel que incumpla alguna de las cláusulas del presente Protocolo, no podrá ingresar a la siguiente reunión de Directorio ni a la siguiente Asamblea de Accionistas que se celebre.

Previa lectura y ratificación se firma el presente en diez ejemplares en la Ciudad de Buenos Aires, a los doce días del mes de mayo del año 2011.

FIRMAN TODAS LAS PARTES.