

Ejemplo de un
PROTOCOLO FAMILIAR

Objetivo:

Con el motivo de mantener la unión familiar, se desarrolló este documento que es un instrumento marco que contiene normas para clarificar la interacción de la familia con la empresa, y estipula una determinada actuación por parte de las familias propietarias. Este documento permite:

- Anticipar temas que pueden llegar a originar problemas y ofrecer guías y procedimientos para tratarlos.
- Ayudar a manejar las expectativas de la familia sobre ciertos temas (incorporación de familiares, familiares políticos, etc.).
- Ayudar a afrontar el relevo generacional,
- Establecer políticas de relación entre familia y empresa.
- Proveer a la familia de una visión siendo una fuente invaluable de unidad y orgullo.
- Ayudar a la familia a crecer más juntos.

Con el fin de poner en contexto y que las nuevas generaciones conozcan el nacimiento y evolución de lo que hoy es “xxxxx S.R.L.” , a continuación se describe una breve reseña histórica:

Reseña histórica

Década 2000/2021:

Historia de la evolución de la empresa desde su fundación hasta la actualidad.

VISION Y MISION

VISIÓN:

Es nuestra visión consolidar el liderazgo de la empresa “XXXXX SRL” buscando alta calidad y eficiencia en todos los procesos de la Organización para ser competitivos sin descuidar nuestros **valores éticos, honestidad y confiabilidad**.

Somos una PYME familiar con una alta capacidad de adaptación a los cambios.

MISIÓN:

Brindar soluciones que otros no pueden dar en productos y o servicios para la Industria en general, con la **Responsabilidad, Compromiso, soporte Tecnológico y Humano** que nos caracteriza, sin perder nuestro perfil artesanal para lograr la Satisfacción de nuestro Cliente.

PREÁMBULO

Los miembros de la “FAMILIA XXXX” (en adelante indistintamente “la Familia”), conscientes de la importancia que tiene para ellos mismos, para los empleados de la empresa y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial

familiar, han desarrollado un proceso de puesta en común de ideas e iniciativas con el objetivo de garantizar la continuidad y el éxito de la Empresa, regular las relaciones entre la Empresa y la Familia y evitar el surgimiento de conflictos, tratando de conjugar las necesidades de la Familia con las exigencias del desarrollo futuro de la Empresa, pretendiendo lograrlo por medio del presente Protocolo.

Los firmantes del presente documento, voluntariamente, manifiestan su determinación de cumplir tales normas y pautas de actuación asumiendo su carácter obligacional. Las normas de este Protocolo se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresa de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. En consecuencia, se pretende recoger y regular, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Los **principios y valores** que deben inspirar a la Familia y los **derechos y deberes** de ésta en relación con la Empresa.
- Las reglas y normas de conducta de la Familia en relación con la propiedad, la gestión y los órganos de gobierno de la Empresa.
- La implicancia y protagonismo que la Familia desea tener en la Empresa y, en consecuencia, el plan de sucesión y liderazgo empresarial presente y futuro.
- Recomendaciones sobre disposiciones testamentarias de los socios de la Empresa.
- Regular el ejercicio del derecho de voto en las reuniones de socios, el establecimiento de limitaciones a la libre transmisibilidad de las cuotas sociales con objeto de restringir el ingreso a la Empresa de socios ajenos a la Familia.

Artículo 1º. Ámbito de aplicación. Serán partes del presente Protocolo todas las personas que integran el “Grupo Familiar”. Este está compuesto por sus Fundadores, xxxxx y xxxxxx y sus hijos xxxx, xxxx y xxxxx y los descendientes de éstos por naturaleza o por adopción, que sean titulares de las cuotas partes de la Empresa. Se entenderá que el Grupo Familiar está formado por distintas Ramas de Familia, compuestas por cada hijo de los Fundadores, que será la cabeza de dicha Rama de Familia, y sus descendientes.

A. Ambito Subjetivo

Quedan obligados a cumplir las normas y pautas de comportamiento establecidas en el presente Protocolo todos los miembros de la Familia que suscriben este documento y que, conforme a lo antes expresado, constituyen el “Grupo Familiar”.

B. Ámbito objetivo:

Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la Empresa, así como cualquier derecho sobre la misma o sobre su capital o beneficios.

Quedan también sujetos los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, llegue a ostentar la Empresa sobre otras entidades.

Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al grupo empresarial familiar al ser adquiridas o constituidas por la Empresa.

Igualmente quedarán sujetos al presente Protocolo los bienes y derechos provenientes del patrimonio de la Empresa.

Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional.

2.1 Mediante la firma del presente Protocolo, todos los miembros del Grupo Familiar reconocen que su íntegro contenido resulta vinculante y con plena fuerza obligacional

entre ellos y se obligan a cumplirlo fielmente, comprometiéndose a llevar a cabo cualquier acción y a ejercer cualquier derecho que les corresponda, de forma individual o agrupada, que resulte necesario o conveniente para el cumplimiento y exigencia del presente Protocolo.

Artículo 3º. Adhesiones al Protocolo.

3.1 Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad, el presente Protocolo, convencidos de que la suscripción por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la Familia con la Empresa.

Artículo 4º. Valores.

A. Cultura y Tradiciones

4.1 La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones, no como un legado inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento.

4.2 La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno; la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.

4.3 Los padres pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos valoren y aprendan a querer y a respetar a la Empresa.

B. Profesionalidad.

La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y

procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no al familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo.

D. Liderazgo y transparencia.

La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas según sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo, sean o no miembros de la Familia. Las decisiones que afecten a la sociedad serán tomadas en forma conjunta por sus gerentes.

La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemática que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa. Los gerentes se comprometen a efectuar reuniones mensuales.

Condiciones de acceso y trabajo

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

Prudencia: No obstante lo expresado anteriormente, debe 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.

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

- a. Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.
- b. Es recomendable haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada, antes de trabajar en la Empresa Familiar.
- c. Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa, siempre y cuando existan vacantes, prohibiéndose la creación de puestos de trabajo

artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.

- d. Su incorporación deberá ser aprobada por la totalidad de los socios gerentes.
- e. Su ingreso se hará en las mismas condiciones laborales que un tercero, aplicándose las mismas normas y convenio laboral.
- f. Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

Pasantías. Los miembros de la Familia que se encuentren cursando estudios universitarios y sean menores de 23 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.

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.

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

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.

lus variandi. El miembro de la Familia que se incorpore laboralmente a la empresa no podrá, en caso de necesidad, oponerse al lus variandi, siempre que sea ejercido en forma razonable y para el beneficio empresarial.

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

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

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

Vehículos. Los familiares socios, directivos y/o ejecutivos de la Empresa Familiar tendrán a su disposición los automotores cuya titularidad corresponde a la empresa, para fines empresarios. El mantenimiento y combustible de los mismos estarán a cargo de la Empresa. Los cónyuges y demás familiares de los directivos y/o ejecutivos de la Familia carecerán del derecho al uso de los automotores, excepto que acompañen a los socios, directivos y/o ejecutivos en viajes o traslados de negocios, y en las condiciones pactadas en el ítem pertinente. Los gastos de mantenimiento y combustible de los automotores de propiedad de cada socio serán de su exclusiva cuenta y cargo.

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

1. en ningún caso la Empresa adquirirá bienes al solo efecto de ser usado de forma particular por los miembros de la Familia.

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

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

RELACIONES Y LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA.

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

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

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

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

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

Enajenación de participaciones sociales

Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad. De interesarse por ceder sus derechos, deberá atenerse a lo dispuesto en el Contrato Social.

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

Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

Las cuotas se ofrecerán entre los socios, al valor patrimonial de estas que surja del último balance realizado con una antigüedad no mayor a seis meses. Al valor resultante se le restará el valor de las indemnizaciones para despido calculadas para la totalidad de los empleados de la empresa, y se le adicionará la diferencia del valor de mercado y contable de

los inmuebles que integran el Activo de la sociedad, conforme el promedio de la tasación de tres inmobiliarias reconocidas de la zona.

Prohibición de ofrecimiento en garantía de las cuotas partes.

Los miembros del Grupo Familiar se obligan a no ofrecer en garantía a terceros sus participaciones sociales para negocios o cuestiones de índole personal. La empresa no se hace responsable de las garantías asumidas por los socios.

Modificaciones y adiciones al presente Protocolo:

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

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