



**CENTRO DE DESARROLLO  
DE EMPRESAS FAMILIARES**  
Cámara de Comercio de Lima

# ***GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR***

Consideraciones para el llenado de la Guía

i

Preparado por el equipo de consultores líderes del Centro de Desarrollo  
de Empresas Familiares de la CCL

2013

## ÍNDICE

1. Historia de la familia empresaria
2. Visión como familia empresaria
3. Estructura del sistema de gobierno familiar empresarial
  - 3.1. Consejo de Familia
  - 3.2. Directorio
4. Políticas organizacionales
5. Proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión
  - 5.1. El retiro del fundador
  - 5.2. Proceso de designación del nuevo líder
  - 5.3. Acciones con los trabajadores de la empresa
6. Políticas patrimoniales:
  - 6.1. Políticas de protección del patrimonio familiar
  - 6.2. Políticas de inversión (generales, de implementación)
  - 6.3. Políticas de endeudamiento
  - 6.4. Políticas de dividendos y reinversión de utilidades
  - 6.5. Creación del fondo especial
7. Políticas laborales
  - 7.1. Principios generales
  - 7.2. Reglas de comportamiento de los miembros de la familia
  - 7.3. Políticas de entrada
  - 7.4. Políticas de salida
  - 7.5. Políticas de remuneración
8. Políticas de solución de conflicto
  - 8.1. Mediación
  - 8.2. Arbitraje
  - 8.3. Régimen de sanciones
9. Planes de contingencias
  - 9.1. Cuando el líder fallece o tiene un accidente
  - 9.2. Cuando hay siniestros

## 1. Historia de la familia empresaria

(La historia deberá ser escrita por el fundador de la familia y no debe contener más de 2 páginas. Se recomienda que el consultor promueva que la historia sea leída por el fundador en la siguiente sesión de Consejo de Familia).

Es importante conocer los hechos trascendentales que originaron la creación (fundación) de la empresa y todos los esfuerzos y sacrificios que tuvieron que realizarse para que fructifique en el tiempo.

El mensaje debe llegar de manera sincera y honesta para que toda la familia tome realmente conocimiento de la visión del fundador y como a través del liderazgo del mismo, pudo generarse un crecimiento sostenido de la empresa.

Además, recalcar el tema del conocimiento de la pareja (del fundador-a-). ¿Cómo así decidieron unir sus vidas y como así tomaron la decisión de llevar a cabo el emprendimiento?

- Declaratoria de Valores Familiares (fundacionales):

(El consultor debe validar si estos son los valores vigentes de la familia, podrá agregar nuevos o no considerar alguno de los señalados a continuación).

La familia se compromete a conducirse en las sesiones de Consejo de Familia bajo los siguientes valores rectores:

- a. Lealtad.  
Implica un firme compromiso por la búsqueda del progreso y los máximos beneficios para la familia en su conjunto y la sostenibilidad de la empresa.
- b. Respeto.  
Consiste en la salvaguarda de los derechos a los beneficios de los miembros de la familia y en procurar la igualdad de oportunidades a todos los familiares que se relacionen directamente con la empresa. También incluye mantener el buen trato, la amabilidad y la consideración hacia todos.
- c. Diálogo.  
Es el buen uso del derecho a la palabra en todas las sesiones. Implica el desarrollo constante de la capacidad de escucha, la apertura para expresar las ideas propias con claridad y con sinceridad.
- d. Solidaridad.  
Es una cantidad humana que fortifica a las familias y las robustece en el largo plazo, posibilitando un nivel de amparo superior hacia aquellos miembros de la familia que atraviesen circunstancias temporales que ameriten el apoyo desinteresado pero decidido de toda la familia.

Al ser la historia familiar parte del legado que el fundador desea transmitir a las generaciones siguientes, toda empresa familiar debe tener una.

Lo más importante no es tener el protocolo firmado por toda la familia, sino que debe estar interiorizado y debe ser un documento vivo, puesto en práctica a través del Consejo de Familia. Así mismo al considerar el protocolo como un proceso, no como un proyecto que tiene un fin, conlleva a considerar dos actividades importantes: su elaboración y actualización periódica<sup>1</sup>.

Algunas preguntas que deben plantearse a los integrantes de la familia empresaria:

- ¿Familia bien constituida?
- ¿Principios que consideran?
- ¿Fundadores, hermanos, N° de hijos, nietos, información para el Genograma?
- ¿Importancia para la familia empresaria de conocer los acontecimientos o hechos trascendentales que hayan sucedido desde la fundación de la empresa?
- ¿Hechos o sucesos que hayan influenciado de manera positiva o negativa en la empresa?
- ¿Fecha de fundación y constitución de empresa?
- ¿Socios iniciales, grado de parentesco?
- ¿Actividad principal (comercial, industrial, etc.)?
- ¿Antecedentes laborales del fundador(a)?
- ¿Descripción de hechos positivos y negativos?
- ¿Además de esta empresa tienen otras?
- ¿Cuáles son y a que se dedican?
- ¿Participación de los hijos, nietos, etc.?
- ¿Inversiones realizadas según tipo de activos?
- ¿Participación e involucramiento del cónyuge, los hijos, nietos, etc.?
- ¿Esfuerzo y capacidad de emprendimiento?
- ¿Mensaje de los fundadores a su familia?

**Recomendaciones para el consultor:**

Deberá explicar la importancia de esta temática en el protocolo, en algunos casos deberá definir conceptos, funciones, composición, funcionamiento y otros aspectos que pueden ser tratados en la sesión de Consejo de Familia. Es importante que se detalle de manera ordenada la maneja de cómo tratar todos estos aspectos entre los miembros de la familia.

Brindar recomendaciones en las diferentes circunstancias que se les presente al consultor y aspectos tratados. Hay algunos aspectos que pueden ser comunes en la mayoría de las intervenciones, estos pueden ser tratados rápidamente; en cambio hay aspectos que deben ser discutidos a profundidad y que requieran de mayores espacios de reflexión y un mayor esfuerzo de parte del Consultor.

#### **Ejemplo de Historia**

“.....”

---

<sup>1</sup> “Pautas para redactar el Protocolo Familiar”, artículo del profesor Pablo Dominguez, de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, publicado en el diario Gestión del 5/4/13.

## 2. Visión como familia empresaria

El consultor deberá exponer claramente cuál es la importancia de construir una visión como familia empresaria, la importancia de alinear objetivos personales en un proyecto común.

El consultor deberá explicar cuál es el proceso que van a seguir para formular esta Visión, se le recomienda lo siguiente:

- a. Tener muy presente los intereses de cada miembro con relación al presente y futuro de los negocios (forma parte del diagnóstico de la dinámica familiar).
- b. Identificar los intereses comunes y anotarlos en orden de prioridad.
- c. Identificar los conceptos y lineamientos estratégicos principales en forma conjunta con los miembros de la familia que definirán la visión como familia empresaria.
- d. Promover un breve debate en el Consejo Familiar acerca de las diferentes posiciones o alternativas propuestas.

Recuerde que la “visión de la familia empresaria” no es lo mismo que la “visión empresarial”. La visión se define como la aspiración máxima que debe tener un individuo o grupo en el largo plazo, en este caso cuál es la aspiración máxima que desea el grupo familiar con relación a sus negocios. ¿En qué aspectos han coincidido los miembros?, aspecto personal, económico, social, entre otros.

Ayude a los miembros a que entiendan este concepto con preguntas claves: ¿Cómo les gustaría ver a la familia empresaria en los próximos 10 años? ¿Qué lineamientos estratégicos pueden compartir?

Otras preguntas a realizar:

- ¿Cómo mantener la unidad familiar?
- ¿Qué tipo de organización queremos?
- ¿Política de capacitación y de otro tipo para el personal?
- ¿Cuáles son las prioridades en la empresa: crecimiento, diversificación, etc.?
- ¿Valores familiares que debemos promover?
- ¿Una sola Visión empresarial?
- ¿Capacidad emprendedora?
- ¿Consolidar marca y lograr posicionamiento?
- ¿Cultura empresarial, compromiso, ética?
- ¿Dirección y control de empresas en manos de la familia?
- ¿Indicadores existentes?
- ¿Prácticas de gestión moderna?
- ¿Participación laboral de la familia?
- ¿La empresa perdure en el tiempo?
- ¿Mecanismos de gobierno (Consejo de Familia, Directorio)?
- ¿Familiares deben participar responsablemente en las juntas?
- ¿Finalidad patrimonial: elevar el valor de la empresa,...?
- ¿Búsqueda innovación?
- ¿Visión futura familiar y empresarial?

**Ejemplo de visión:**

“Ser una Familia Empresaria que sustente su crecimiento personal, económico y social en la coherencia, liderazgo y profesionalización de sus integrantes, protegiendo la unidad familiar y fomentando la transgeneracionalidad en los negocios, así como la diversificación de sus actividades empresariales”

Asimismo el Consejo Familiar acordó por unanimidad establecer los lineamientos estratégicos de los principales conceptos que definen la Visión como Familia Empresaria, los cuales representan el punto de partida para regular las Políticas del Protocolo Familiar. En el siguiente Cuadro se presentan los lineamientos estratégicos aprobados:

CONCEPTO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
<b>Familia Empresaria que sustente su crecimiento personal, económico y social</b>	Buscar el desarrollo espiritual y bienestar de sus miembros.
	Ser socios en las empresas existentes y en nuevos emprendimientos.
	Actuar de manera coordinada y alineada en los temas empresariales de la familia.
	Tomar compromisos con los proyectos de la familia empresaria, sobreponiendo los intereses del grupo familiar sobre los individuales.
	Velar por el buen estado de salud y el buen acondicionamiento físico de sus miembros.
<b>Coherencia, Liderazgo y Profesionalización</b>	Generar espacios de desarrollo personal para todos los integrantes de las empresas de la familia.
	Implementar políticas de responsabilidad social en sus proyectos actuales y emprendimientos futuros.
	Predicar con el ejemplo en cada uno de sus actos dentro y fuera de la empresa.
	Ejercer un liderazgo tolerante de respeto hacia los demás, con paciencia, humildad, compromiso, vocación del servicio y sacrificio.
	Institucionalizar órganos, mecanismos, procesos y prácticas que sean necesarias para un manejo eficiente y eficaz de los negocios de la familia.
	Establecer un proceso para que los cargos estratégicos estén ocupados por profesionales con las competencias, experiencia y capacitación requeridas, sin importar si es familiar o no.
	Constante capacitación integral de los miembros, no solamente en aspectos técnicos.
	Definir los roles de los integrantes de la familia empresaria en los negocios de acuerdo a sus intereses personales.
	Evaluar periódicamente a los ejecutivos que ocupan cargos estratégicos en la organización.
	Reconocer el desempeño de los ejecutivos que ocupan cargos estratégicos.
Fomentar la iniciativa de sus colaboradores y la innovación al gestionar sus negocios.	
<b>Unidad Familiar</b>	Tener y mantener una visión común como grupo humano que realiza actividad empresarial.
	Proteger la armonía entre los integrantes de la familia empresaria.
<b>Transgeneracionalidad en los negocios</b>	Que la familia empresaria se mantenga en propiedad del negocio familiar.
	Que las siguientes generaciones se involucren en la dirección y gestión de los negocios.
<b>Diversificación de sus actividades empresariales</b>	Lograr la consolidación del negocio familiar existente en los próximos 5 años.
	Diseñar un proceso de toma de decisiones para las futuras inversiones de la familia y sus negocios.
	Tomar decisiones de inversión con técnicas rigurosas de evaluación de proyectos.
	Crear un fondo para invertir o financiar futuros proyectos.

## Otros ejemplos de Visión Empresarial y Familiar

Resumen de la Visión Empresarial:

“Deseamos convertir a ..... en una **marca fuerte y prestigiosa** en el sector industrial limeño, con unidades de negocio rentables que proporcionen prosperidad a toda la familia ..... Nuestra empresa operará basada en una **gestión directiva ordenada y eficiente**, con una adecuada planificación de sus operaciones, y fuertemente orientada a brindar calidad, servicio y atención personalizada al cliente”. Pasar a **convertirse en una familia empresaria, diversificando y ampliando los negocios.**

Resumen de la Visión Familiar:

Que todos los miembros de la familia a futuro **aprovechen la oportunidad de igualdad** que se les proporcionó y que **valoren** dichas oportunidades, logrando que ello les otorgue un sentido de **realización personal** como bienestar económico y profesional.

### 3. Estructura del sistema de gobierno familiar empresarial

#### 3.1 Consejo de Familia

Órgano participativo donde la familia empresaria toma decisiones en consenso sobre la problemática familiar empresarial. Las decisiones empresariales de los negocios serán adoptadas por el Directorio como máximo órganos de gobierno empresarial

- **PROTOCOLO FAMILIAR**

1. HISTORIA DE LA EMPRESA
2. FUNCIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA
  - a. Definir las temáticas del protocolo familiar buscando el consenso de la familia empresaria.
  - b. Interpretar e implementar los acuerdos establecidos en el protocolo familiar.
  - c. Monitorear la aplicación de los acuerdos establecidos en el Protocolo Familiar, identificando los problemas que puedan surgir con los objetivos de reformular, eliminar o sustituir algún acuerdo. En este sentido, tiene la facultad de actualizar el Protocolo Familiar, tomando en cuenta las nuevas necesidades familiares y empresariales que puedan surgir
  - d. Establecer políticas generales de manejo del patrimonio familiar.
  - e. Crear e implementar prácticas que fomenten y fortalezcan la unidad e incentiven el compromiso de los miembros
  - f. Liderar el proceso de sucesión organizacional y patrimonial de la Familia Empresaria
  - g. Fortalecer los lazos de confianza y estimular la unión entre los miembros de la familia empresaria.
  - h. Identificar y resolver los problemas que surjan entre los miembros de la Familia Empresaria y que puedan afectar el normal desarrollo de los negocios.
  - i. Promover el emprendedurismo y fomentar nuevas oportunidades de negocios con el objetivo de minimizar el riesgo de las inversiones del patrimonio familiar y motivar el desarrollo y crecimiento de los miembros de la familia empresaria.

- j. Sancionar a los integrantes de la Familia que incumplan lo establecido en el presente Protocolo Familiar. Para este efecto el Consejo Familiar reglamentará el Proceso Sancionador, el mismo que respetará el debido proceso y derecho de defensa del supuesto infractor. Las Sanciones a aplicar en este proceso podrán ir desde una amonestación hasta la final exclusión del accionista infractor, si la misma resulta aplicable.

3. CONFORMACIÓN DEL CONSEJO DE FAMILIA:

- a. El Consejo Familiar estará formado por los miembros de la primera generación y un representante de cada Rama Familiar de la segunda generación, que en todo caso deberá ser un pariente consanguíneo en línea recta y mayor de edad.
- b. Cada Rama Familiar elegirá a su representante en el Consejo Familiar.
- c. El representante de cada Rama Familiar se responsabiliza a comunicar las decisiones adoptadas en el Consejo Familiar, así como por el sentido de su votación, la misma que debe estar en concordancia con lo acordado al interior de su Rama Familiar.
- d. El Consejo Familiar tiene la facultad de invitar, previa aprobación de la mayoría de sus miembros, a personas familiares y/o no familiares para que participen en la sesiones, de acuerdo a la necesidad de opiniones y asesoramiento en las temáticas y debatir. Estas personas tendrán derecho a voz, pero no a voto.

4. NOMBRAMIENTO DEL PRESIDENTE Y SECRETARIO DEL CONSEJO DE FAMILIA.

- a. Los miembros del consejo de familia designan al presidente y secretario considerando a quienes cuenten con el perfil para los cargos

5. REGULACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE FAMILIA

- Quórum
- Lugar donde se sesionará.
- Frecuencia y tiempo de duración de las sesiones.
- Como se llegarán a los acuerdos si no hay consenso
- Plazo y procedimiento para convocatoria a consejo
- Las decisiones que se adopten en el Consejo Familiar son vinculantes de carácter obligatorio para los integrantes de la familia.
- Cada integrante del Consejo Familiar tendrá derecho a un voto.
- Los acuerdos serán adoptados por mayoría simple del número de miembros. En caso de empate, la sesión se suspenderá para permitir la reflexión de los integrantes, luego de los cual se convocará a una nueva sesión para someter nuevamente el tema a votación. De persistir el empate el presidente del Consejo Familiar tendrá voto dirimente.

6. TEMÁTICAS A TRATAR

- Valores del Consejo de Familia
- Visión de futuro de la familia empresaria.
- Políticas generales para administrar los negocios y administrar el patrimonio empresarial
  - Definición de Políticas y Planificación del proceso de sucesión.
  - Políticas laborales: (Ingreso, salida, remuneraciones, ascensos, comportamiento, etc.)
  - Políticas organizacionales
  - Políticas patrimoniales: Inversión, endeudamiento, protección del patrimonio familiar, dividendos y reinversión de utilidades
  - Política de solución de conflictos.
  - Acuerdos complementarios

- Reconocimiento del Directorio como el órgano empresarial encargado de establecer y dictar los lineamientos estratégicos centrales del negocio.

### 3.2 Directorio

Órgano de dirección, supervisión y control de la empresa: MANUAL DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

#### 1. ASPECTOS GENERALES

- El Directorio, es un órgano colegiado elegido por la JGA, tiene las facultades de gestión y representación legal para la administración de la empresa.
- Sus derechos tienen implicancia legal.
- Es el espacio principal para determinar los lineamientos centrales en el desarrollo de la empresa,
- Orienta la política de la empresa, controla las instancias de gestión, es el enlace entre quienes realizan la gestión y los accionistas.

#### 2. ASPECTOS LEGALES

- **Composición del directorio**
  - Número de integrantes
  - Designación de Presidente y Secretario del Directorio.
  - Plazo de duración del directorio.
- **Funcionamiento del directorio**
  - Quórum
  - Lugar donde se sesionará.
  - Frecuencia y tiempo de duración de las sesiones.
  - Derecho a voto y como se llegarán a los acuerdos.
  - Plazo para convocatoria a sesión de directorio

#### 3. FUNCIONES DEL DIRECTORIO

- **Ámbito de Funcionamiento Empresariales:**
  - Participa en comités claves como son auditoría, inversiones, recursos humanos.
  - Nombra al Gerente General, estableciéndoles sus atribuciones y responsabilidades
  - Aprueba mecanismos de planeamiento estratégico y diseño de metas.
- **Ámbito de Lealtad y Soporte a la Gestión:**
  - Desempeña labores comerciales en relaciones públicas.
  - Supervisa y participa en la contratación de ejecutivos claves
- **Ámbito de Cuidado con alcance legal**
  - Aprueba los resultados financieros anuales.
  - Formaliza los acuerdos relevantes en las actas de directorio.
  - Presenta información transparente y auditada a los socios
- **Abordará aspectos relacionados con:**
  - La generación de buenos negocios.
  - Valor patrimonial,
  - Valor de las marcas.
  - Salud financiera, retorno de inversión a los accionistas.
  - Participación y búsqueda del liderazgo en el mercado.
  - Transparencia documentaria contable, financiera, tributaria y legal.

- Otros aspectos relevantes y relacionados al desarrollo y progreso como organización.

#### 4. TEMAS A TRATAR EN EL DIRECTORIO

- Visión y misión de la empresa o las futuras unidades de negocio.
- Planeamiento estratégico, objetivos de corto, mediano y largo plazo, estrategias, acciones, metas e indicadores de gestión.
- Rediseño organizacional de la empresa.
- Sucesión, evaluación y compensación de ejecutivos de la alta administración.
- Indicadores de gestión para medir eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Balance general, estado de ganancias y pérdidas, así como flujo caja.
- Inversiones, adquisiciones y enajenaciones de activos de las empresas.
- Auditoría interna y externa.
- Prácticas de buen gobierno corporativo

#### 5. DEBERES DE LOS DIRECTORES

- Deber de guardar reserva de la información, no pudiendo utilizar en su propio beneficio o de terceros, información obtenida por el cargo que ocupa.
- Deber de comunicar en caso se presente un conflicto de intereses entre él y sus familiares más directos con la empresa, al Consejo Familiar.
- No desempeñar cargos en empresas competidoras.
- Informar a la sociedad, sobre cambios en su situación profesional y/o conflictos legales que pudieran afectar su labor como miembro del directorio

#### 6. ROL DEL DIRECTORIO EN EMPRESAS FAMILIARES

- Establecer y practicar el código de conducta/ética del director.
- Velar por el cuidado de los intereses de los accionistas como inversionistas. Cuida el patrimonio
- Supervisa la dirección y conducción de la empresa.
- Vela por el cumplimiento de la ley.
- Proporcionar crítica constructiva y opinión sincera.
- Facilita la relación de la familia con la empresa.
- Busca equidad en el tratamiento que la familia establece a los miembros de familiares gerentes o empleados de la empresa.
- Alinea las decisiones del consejo de familia con la agenda del directorio

#### 7. RECOMENDACIONES PARA LA CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO FAMILIAR

- Directorio de miembros impares de 3 a 7 personas, que permita tomar decisiones por mayoría.
- Personas con experiencia con diversidad de opinión.
- Personas que asuman el cargo por convicción y no solo por reputación.
- Por lo menos 1 director independiente.
- Evitar proveedores, clientes, consultores, e incluso gerentes no familiares.
- Evitar presencia de futuros herederos cuando son jóvenes, así laboren en la empresa.
- Evitar nombrar amistades o familiares solo por confianza.

#### 8. CARÁCTERÍSTICAS DEL DIRECTOR NO FAMILIAR

- Invitado y aceptado por todo el consejo de familia, gozando de la confianza de los miembros de la familia
- Formalidad del rol como director.
- Aportar en el proceso de maduración del directorio.
- Alto grado de disposición para participar en una empresa familiar.

- Respetar cultura y legado del líder fundador.
- Trayectoria y experiencia que prestigie al directorio.
- Calidad moral y buena reputación y lealtad.
- Competencias en la que ningún miembro haya alcanzado.

#### 9. ROL DEL DIRECTOR NO FAMILIAR

- Independencia respecto a los intereses netamente familiares.
- Puede discrepar respecto a los accionistas.
- Mediador/ conciliador entre los miembros de la familia.
- Alto sentido profesional, aporta conocimiento y experiencia.
- Crítica constructiva al desempeño del directorio y altos ejecutivos.
- Consejero interno que facilite decisiones familiares que tengan relación con la empresa.
- Bisagra entre directorio familiar y gerente profesional.
- Contribuye a mantener la formalidad para sacar adelante las juntas de directorio.
- Participa en comisiones especiales de auditoría contable y/o tributaria.

#### 10. RECOMENDACIONES PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO FAMILIAR

- Sesiones de directorio coordinadas, puestas en agenda y con comunicación previa de los temas que se van a tratar.
- Establecer directorios de medio día de duración.
- Concentrarse en temas estratégicos. Largo Plazo.
- Comunicar al inicio los asuntos de orden, y luego pasar a los temas indicados en la agenda.
- Establecer un resumen al final de la sesión.
- No utilizar dispositivos que los distraiga de la sesión.
- Establecer objetivos concretos, lo que ayudará la toma de decisiones en el tiempo que dura la sesión.
- En la agenda anual incluir un retiro de integración y planeamiento con los gerentes.
- Remuneración del directorio razonable y atractiva

#### 11. PRÁCTICAS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO RESPECTO AL DIRECTORIO

- **Objetivo**
  - Responder por las expectativas de los socios.
  - Establecer las políticas generales.
  - Guiar la conducción del Planeamiento Estratégico.
- **Prácticas**
  - . Reuniones mensuales dirigidas por el presidente del directorio (Puede no ser el líder familiar).
  - Establecer comisiones específicas como auditoría, imagen, remuneraciones, etc., que impulsen la gestión.
  - Nombrar el gerente general, sus poderes y niveles de competencias.
  - Evaluar rendimiento empresarial

#### 12. PARTICIPACIÓN DEL DIRECTORIO EN EL DESARROLLO DEL BUEN GOBIERNO

- Visión de Futuro: Lidera
- Plan estratégico: Aprueba
- Alianzas y Consorcios: Lidera y aprueba.
- Cultura Organizacional: Se informa
- Reestructuración de la empresa: Lidera
- Inversiones para la expansión: Participa
- Compra de otras empresas: Lidera

- Dividendos: Lidera

### 13. DESARROLLO DE LAS SESIONES DE DIRECTORIO

- Primera sesión
  - Rol del directorio como ente estratégico en la empresa
  - Relación de la JGA con la Alta Gerencia
  - Responsabilidad y funciones del directorio
  - Beneficios y compensaciones de los directores.
  - Participación familiar en el directorio.
  - Invitación a directores no familiares
- Segunda sesión
  - Revisión del Modelo de Gobierno Corporativo.
- Tercera sesión
  - Manual de Gobierno de la empresa
- Cuarta y quinta sesión
  - Acompañamiento en la toma de decisiones.
  - Seguimiento de los acuerdos.
  - Reforzamiento de las buenas prácticas del Modelo de Gobierno Corporativo.
- Sexta sesión
  - Evaluación conjunta del desempeño del directorio
  - Revisión del Libro de actas del directorio
  - Conclusiones y compromisos futuros del directorio

## 4. Políticas Organizacionales

### Planeamiento Estratégico

#### 1. Aspectos preliminares

- Establecer el cuadro directivo
- Establecer el cuadro ejecutivo
- Definir los roles del cuadro directivo y ejecutivo
- Formar y desarrollo de los equipos de trabajo que permitirán elevar los niveles de compromiso con la organización.
- Fijación de la Estructura Organizacional.
- Diagnóstico Organizacional

#### 2. Determinar, respecto a la organización

- Visión
- Misión
- Filosofía y valores.
- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Organizacionales.
- Objetivos de Sección
- Objetivos personales

#### 3. Formar equipo de seguimiento y control.

#### 4. Fortalecimiento Ejecutivo y Gerencial.

## 5. Proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión

### 5.1. Políticas de sucesión

- a. La sucesión deberá sostenerse sobre la base de la objetividad, planificación y anticipación. A fin de buscar visiones que fortalezcan las propias, planificando con tiempo, de manera adecuada y anticipándose a la disminución de tensiones que pudieran existir entre las actuales y futuras generaciones.
- b. El proceso de sucesión se desarrollará de manera transparente y no secreta. Se procurará evitar la generación de conflictos, asumiendo las situaciones difíciles que se puedan presentar; respetando el desafío que representan los cambios.
- c. El proceso de sucesión deberá tomar en cuenta los aspectos generacionales y culturales del fundador y el sucesor. Se respetará los intereses de ambos y considerará el cargo que se ocupará.
- d. Iniciado el proceso de sucesión, el Consejo Familiar ejercerá los mecanismos de control que considera necesarios. Por control se entiende la supervisión de las etapas del proceso de sucesión según los objetivos establecidos por el Consejo Familiar.
- e. La sucesión estará complementada por la inducción y formación del sucesor, teniendo una duración acorde con la realidad del área que corresponda. El Consejo Familiar será quien fije un plazo razonable. Con ello, se procura contar con sucesores bien formados. Buscando que puedan afrontar con éxito el manejo de situaciones completas y generar el respeto profesional entre los colaboradores.
- f. Se utilizará la delegación progresiva como mecanismo de empoderamiento. A través de ella, el fundador cederá gradualmente la experiencia adquirida, la cultura empresarial y las nuevas responsabilidades al sucesor; llegando finalmente a la transferencia absoluta del mando.
- g. Durante la etapa de sucesión, el sucesor adoptará desde el inicio de su incorporación un rol activo, asumiendo con responsabilidad y sobre todo propiciando una salida honorable a su predecesor.
- h. El Consejo de Familia preparará un retiro digno del fundador garantizándole a él y su esposa un nivel de vida igual al actual.
- i. Una vez finalizada cada etapa del proceso de sucesión, el Consejo Familiar podrá designar un comité encargado de evaluar los resultados e identificará los aspectos positivos y negativos de dichas etapas.
- j. Una vez finalizado el proceso de sucesión, los encargados elaboraran un informe para el Consejo de Familia que contenga los aspectos a mejorar dentro de cada etapa, así como las medidas correctivas para el próximo proceso de sucesión.
- k. Una vez el sucesor asuma el cargo para el cual viene siendo preparado, el directorio tiene la facultad de establecer los mecanismos de control que considere necesarios.
- l. En los siguientes casos se podrá optar por un sucesor externo.

- No existan sucesores dentro de la familia empresaria o existiendo estos no tiene la edad suficiente o los intereses alineados para asumir el liderazgo del negocio familiar.
  - Los potenciales sucesores nos alcancen la confianza del consejo familiar. Esta decisión se legitimará con el voto de la mayoría de los miembros del consejo familiar.
  - El Directorio desaprueba la gestión del sucesor de acuerdo con los mecanismos de control establecidos. Esta decisión se legitimará con el voto de la mayoría de los miembros del Directorio. En caso de no existir Directorio, el Comité Directivo desarrollará la función del Directorio debiendo ser ratificado por la Junta General de Accionistas.
- m. El Consejo de Familia deberá estar atento ante cualquier tipo de alarma que pueda afectar el proceso de sucesión, sea por problemas de comunicación, cambios de comportamiento en los miembros de la familia, conformación de clanes o la falta de compromiso y consenso de las partes; proponiendo la atención inmediata y las soluciones oportunas.
- n. En caso que no se encuentre un sucesor idóneo interno o externo, corresponderá al Consejo de Familia evaluar otras opciones que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, considerando los intereses y acuerdos de la familia.

## 5.2. El retiro del fundador

- a. El Consejo de Familia debe de prevenir los hechos identificando el momento oportuno para el inicio del proceso de sucesión.
- b. El Consejo de Familia iniciará el proceso de planificación de la sucesión en base a:
- Formulación de objetivos: establecer las necesidades de la generación siguiente y la manera cómo satisfacer dichas necesidades
  - Determinación de prioridades: Determinar el orden en que se deberán cumplir los objetivos establecidos.
  - Definición de acciones: Definir la secuencia de acciones que se deben realizar para cumplir con cada uno de los objetivos establecidos.
  - Diseño e implementación de un cronograma: Las acciones deben ser ordenadas en secuencia lógica estableciendo un plazo para su cumplimiento.
- c. El Consejo de Familia deberá de promover la implicación de los potenciales sucesores, generando el interés por la empresa y fomentando los valores del negocio. Debiendo de identificar a aquellos que puedan asumir el compromiso y cuenten con la vocación de servir y cuidar a la empresa familiar.
- d. El Consejo de Familia, en acuerdo con el fundador, deberá establecer una fecha al proceso de sucesión para la transferencia tanto de los aspectos de gestión y gobierno y el tema de la propiedad.
- e. El Consejo de Familia, deberá de incluir los nuevos roles del fundador en la transición del liderazgo

## 5.3. Proceso de designación del nuevo líder

- a. Identificación del sucesor: El Consejo de Familia evaluará a los potenciales sucesores dentro de la familia empresaria identificando las competencias requeridas para cubrir el cargo y alineada a las políticas establecidas. Se valorará la calificación del sucesor por sus destrezas, experiencia en las distintas áreas (dentro y/o fuera de la empresa familiar), aspectos vocacionales, compromiso con la empresa familiar, rasgos de personalidad, habilidad para integrar equipos, liderazgo e interés personal. Después de dicha evaluación seleccionará a los candidatos y definirá los cargos a los que postularán de acuerdo a los intereses y capacidades de cada uno.
- b. Inducción y formación del sucesor: Una vez producida la elección, los potenciales sucesores deberán pasar por un proceso de conocimiento del negocio; el mismo que implicará como mínimo el pasar por todas las áreas de la empresa o complementar con formación externa. Esta etapa del proceso debe ser de público conocimiento en todos los niveles de la organización, además se evaluará la posibilidad de exigir que el sucesor haya ocupado cargo de liderazgo en otras empresas.
- c. Capacitación del sucesor. En esta etapa se deberá potenciar el conocimiento y experiencia relacionados con el cargo que ocupará, así como transferir el *know How* y los valores que hicieron exitosa a la empresa. El fundador deberá transmitir directamente sus experiencias al sucesor y prepararlo dentro de la dinámica del negocio; mediante la enseñanza de técnicas y procedimientos que son importantes dentro del manejo de la empresa familiar.
- d. Delegación al sucesor. El fundador deberá delegar progresivamente las funciones al potencial sucesor sin descuidar su preparación y el normal funcionamiento del área. Velando por la continuidad adecuada de las operaciones durante el proceso y considerando que la empresa siga la misma estrategia competitiva.
- e. Validación del Proceso: En esta última etapa el sucesor asumirá el cargo para el cual viene siendo preparado y se ratificará mediante la medición de los resultados de su gestión. Este proceso es competencia del Directorio, el cual tiene la facultad de aprobar o no la gestión del potencial sucesor.

#### **5.4. Acciones con los trabajadores de la empresa**

- a. El Consejo de Familia, a través del Directorio, comunicará a todos los colaboradores de la empresa el inicio de la etapa de sucesión a fin de que brinden su colaboración. Minimizando el impacto que la sucesión pudiera tener en la organización.
- b. El Consejo de Familia, a través del Directorio, comunicará formalmente a todos los colaboradores de la empresa el final del proceso de sucesión.
- c. Corresponderá al sucesor buscar la complementariedad con el equipo de colaboradores, debiendo ganarse el respecto de los empleados, proveedores y clientes; por lo que le corresponderá mantener un contacto multinivel.

## **6. Políticas patrimoniales**

Después de un breve debate el Consejo Familiar acordó por unanimidad regular las políticas patrimoniales de la siguiente manera:

### **6.1. Políticas de Protección del Patrimonio Familiar:**

- a. Los miembros de la familia que deseen contraer matrimonio, deberán hacerlo bajo el régimen de separación de bienes.
- b. Los miembros de la familia no permitirán el ingreso de terceros en calidad de accionistas en el negocio familiar. En ese sentido, el miembro del grupo familiar que desee transferir todas o parte de sus acciones, ya sea a título gratuito u oneroso, otorgará el derecho de adquisición preferente, en el siguiente orden y con carácter excluyente a:
  - En primer lugar, a los parientes consanguíneos en línea recta de la rama familiar a la que pertenece el ofertante.
  - En segundo lugar, a los parientes consanguíneos en línea recta de las demás ramas familiares, en caso existieran.
  - En tercer lugar, a la propia empresa. Este escenario supone la devolución del valor de las acciones al accionista que desee transferirlas y la consecuente reducción del capital social en la misma proporción.
  - En cuarto lugar, a terceros.
- c. En todo caso, cuando algún familiar desee transferir sus acciones mediante legado; solamente lo podrá hacer a un pariente consanguíneo.
- d. En el caso que los accionistas familiares no puedan asistir a la junta general de accionistas personalmente, sólo podrán actuar como sus representantes otros accionistas que sean parientes consanguíneos en línea recta.
- e. Es causal de exclusión del accionista el no respecto o la falta de adhesión al protocolo familiar, lo cual se verifica con el incumplimiento de alguno de los acuerdos establecidos en dicho documento. La decisión de la exclusión requiere el quórum de la mitad más uno del número de accionistas y el acuerdo se adoptará por mayoría simple.
- f. La Empresa familiar no otorgará garantías a favor de algún miembro del grupo.
- g. La empresa podrá otorgar préstamos a cualquier miembro de la familia, previa aprobación del consejo familiar. Asimismo el mutuuario deberá suscribir un contrato de mutuo acuerdo para formalizar la operación.
- h. Los miembros de la familia a nombre propio o como representantes de las empresas no avalarán ni afianzarán a terceros bajo ninguna circunstancia a fin de no poner en riesgo el patrimonio familiar.
- i. Se recomienda que los miembros de la familia empresaria otorguen anticipadamente testamento por escritura pública, con la finalidad de preservar la propiedad del negocio familiar dentro de la familia, contando con reglas claras, para la distribución de sus bienes, sobre todo de aquellos vinculados al negocio familiar común. Con esto se dará transparencia a cómo se distribuirá la propiedad de la empresa familiar en manos de la siguiente generación, evitando herencias litigiosas.
- j. La familia empresaria utilizará el fideicomiso como una herramienta para la protección del patrimonio familiar.

### **6.2. Políticas de Inversión:**

#### **6.2.1. Políticas Generales**

- Los proyectos de inversión de las empresas serán evaluados con técnicas rigurosas de evaluación de proyectos, asegurándose que calcen con la estrategia del grupo empresarial, aportando reales beneficios económicos.
- El directorio será el órgano encargado de aprobar los proyectos de inversión.

- Se procurará que la rentabilidad patrimonial mínima de los negocios en el largo plazo no será inferior al doble de la tasa de interés cero riesgo en el mercado peruano.
- Se aceptarán rentabilidades inferiores a la anteriormente expuesta, sólo por razones estratégicas o en situaciones excepcionales, siempre y cuando el consejo familiar lo apruebe y el directorio lo valide.

#### **6.2.2. Proceso de Implementación**

Las políticas de inversión del patrimonio de la familia empresaria, deberán ser implementadas mediante el siguiente proceso:

- El consejo familiar solicitará al directorio, la información necesaria para realizar un sinceramiento de las finanzas familiares, es decir, conocer los activos y pasivos de las empresas propiedad de la familiar, así como cualquier otro bien de importancia que conforme el patrimonio familiar.
- Se determinarán los objetivos y las expectativas de los familiares en cuanto al patrimonio familiar.
- Se determinará la tasa de rentabilidad actual del patrimonio familiar.
- Se determinará la tasa de rentabilidad esperada del patrimonio a través del tiempo.
- Se evaluará el entorno, es decir, el contexto bajo el cual se realizarán las inversiones teniendo en cuenta durante este proceso tanto la legislación tributaria como patrimonial vigentes. El contexto contempla tres posibilidades de inversión (1) en nuevos negocios, (2) negocios existentes y/o (3) en mercados financieros.
- Se determinará la estructura de las inversiones, es decir, la composición de la cartera de inversiones, la cual podrá ser diversificada o de enfoque dependiendo de la propensión al riesgo de la familia empresaria.
- Se determinarán objetivos financieros los cuales estarán alineados con los objetivos familiares respecto del patrimonio.
- Se solicitará al directorio el establecimiento de indicadores, así como el seguimiento del resultado de los mismos teniendo como base los objetivos financieros.

#### **6.3. Políticas de Endeudamiento:**

- La familia valora la utilización óptima de la capacidad de endeudamiento de las empresas, con el deseo que sus operaciones sean financiadas en forma eficiente y rentable, evaluando permanentemente los ratios financieros de endeudamiento y liquidez.
- La familia recurrirá al sistema financiero de manera prudente con la finalidad de mantener una buena clasificación de riesgo.
- Los estados financieros de las empresas de la familia serán auditados 1 vez al año por empresas consultoras externas de prestigio contratadas por el directorio.

#### **6.4. Políticas de Dividendos y Reinversión de Utilidades:**

- La familia privilegia la salud financiera de sus negocios y su crecimiento antes que el reparto de dividendos y ve la reinversión de utilidades como una de las mejores fuentes de financiamiento de las empresas.

- Las utilidades netas provenientes de las operaciones de las empresas propiedad de la familia empresaria se distribuirán de la siguiente manera:
  - 60% para reinversión en las empresas del grupo.
  - 15% reparto de dividendos entre los familiares accionistas.
  - 25% fondo para familiares.

#### **6.5. Creación de Fondo Especial:**

- Se creará un fondo cuya finalidad será desarrollar nuevos proyectos empresariales, así como para la educación de los miembros de la tercera generación. El dinero de éste fondo será de las utilidades netas provenientes de las operaciones de las empresas propiedad de la familia empresaria, de acuerdo con lo establecido en el punto 2.4.2.
- El consejo familiar definirá la administración y funcionamiento del fondo familiar. El desembolso del dinero será aprobado por unanimidad por el consejo familiar.

### **7. Políticas laborales**

#### **7.1. Principios Generales:**

- a. Los miembros de la familia que trabajan en las empresas están supeditados a todas las políticas de recursos humanos que tiene las mismas para sus trabajadores en general. En caso que los miembros de la familia no posean políticas de recursos humanos se comprometen a establecer políticas laborales basadas en adoptar los derechos y obligaciones establecidos por mandato de la ley, así como poseer un Reglamento Interno de Trabajo y de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b. La familia empresaria establecerá requisitos exigentes a sus miembros a fin de elevar el nivel competitivo de los cargos directivos y ejecutivos.
- c. Los cónyuges de miembros de la familia empresaria tienen la posibilidad de trabajar en las empresas de la familia, siempre y cuando exista real necesidad y cumpla con el perfil y experiencia necesaria para ocupar dicho cargo, se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con las empresas.
- d. La permanencia de los miembros de la familia empresaria en calidad de ejecutivos o directivos, será siempre que el comportamiento y cualidades de éstos no perjudiquen la marcha de las actividades económicas, sociales o perturben la buena armonía de la organización.
- e. Los miembros de la familia empresaria que se incorporen laboralmente a las empresas, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de las mismas, haciendo total abstracción de sus intereses personales circunstancias o relaciones.

#### **7.2. Política de Entrada:**

- a. Como principio general se establece que los miembros de la familia empresaria pueden ocupar puestos de trabajo en las empresas, siempre que cumplan con el perfil asignado para cada cargo, incluyendo experiencia, formación, habilidades, competencias, cualidades físicas, intelectuales y médicas. La evaluación correspondiente será encargada a una empresa especializada de primer nivel.
- b. Para el ingreso de los miembros de la familia empresaria será indispensable que haya vacantes disponibles o reales necesidades de ser cubiertas las empresas.

- c. Adicionalmente a los requisitos exigidos para el perfil de cada puesto, los miembros de la familia postulantes a la empresa deberán cumplir con los siguientes requisitos para el cargo de gerencia general:
  - i. Experiencia laboral acreditada de no menos de 6 años en empresas externas del mismo rubro con ventas anuales iguales o mayores a ésta, con demostrados logros significativos en el puesto en el que se hayan desempeñado. Este requisito no se aplica si el miembro de la familia ha realizado carrera en la empresa.
  - ii. Orientación al estilo de liderazgo de nuestra empresa.
  - iii. Grado de Magister en una universidad, nacional o internacional de reconocido prestigio.
  - iv. Conocimiento avanzado del idioma inglés o acreditar otro idioma.
- d. Adicionalmente a los requisitos exigidos para el perfil de cada puesto, los miembros de la familia postulantes a las empresas deberán cumplir con los siguientes requisitos para cargos de gerencia de primer nivel y nivel intermediario.
  - i. Experiencia laboral acreditada de no menos de 3 años en empresas externas del mismo rubro con ventas anuales iguales o mayores a ésta y con demostrados logros significativos en el puesto en el que se hayan desempeñado. Este requisito no se aplica si el miembro de la familia ha realizado carrera en la empresa.
  - ii. Grado de Magister en una universidad, nacional o internacional de reconocido prestigio.
  - iii. Conocimiento avanzado del idioma inglés.
- e. Se acepta el reingreso de los miembros de la familia empresaria que se haya retirado voluntariamente de las empresas.
- f. Para ocupar cargos ejecutivos de gerencia general, gerencia de primer nivel y nivel intermedio, el Directorio aprobará dichas contrataciones. En lo demás, la aprobación será de cargo de la Gerencia General.
- g. En el caso existan dos o más candidatos para un mismo puesto en las empresas y cumpliendo todos ellos los requisitos del cargo al que postulan, se dará preferencia a los miembros de la familia empresaria. En el caso que la igualdad de condiciones se genere entre miembros de la familia empresaria que postulan a un mismo cargo, la elección de uno de ellos será aprobado por el Directorio, y éste buscará la rotación de los cargos.

### **7.3. Política de Salida:**

- a. Todos los miembros de la familia empresaria que trabajan en las empresas están sujetos a la política general de cese aplicable a todos los empleados de cada empresa.
- b. Los empleados miembros de la familia empresaria que incurran en faltas graves o delitos según la legislación laboral y penal vigente, respectivamente y los reglamentos internos de las empresas recibirán las mismas sanciones que un empleado no familiar.
- c. Todo miembro de la familia empresaria que haya salido por alguna causal vinculada al párrafo anterior, no podrá reingresar a ninguna de las empresas. La sanción no se extiende a sus descendientes ni a sus parientes políticos.
- d. Todo miembro de la familia empresaria que, después de un periodo considerado razonable en un cargo, no demuestre resultados satisfactorios, habiendo sido advertidos de su bajo rendimiento, estarán sujetos a la política de cese de las empresas.

#### **7.4. Prácticas:**

Los miembros de la familia empresaria menores de 24 años podrán hacer prácticas pre profesionales en las empresas, debiendo cumplir con los requisitos exigidos por el perfil del puesto.

#### **7.5. Política de remuneraciones:**

- a. Primará el criterio que toda remuneración corresponderá siempre a la labor realizada y no a beneficios motivados en razones externas al valor del mercado y de acuerdo a la realidad de la empresa en materia económica.
- b. Las rentas de los familiares en la empresa estarán en función de la posición que estos ocupen, siguiendo criterios del mercado al igual que el resto de los empleados de la empresa. Así los propietarios o accionistas recibirán dividendos en función de las utilidades de las empresas, los miembros del directorio recibirán la dieta correspondiente y los miembros de la familia que ocupen cargos de dirección serán compensados con remuneraciones, bonos u otro tipo de incentivos.
- c. Las relaciones laborales de los miembros de la familia se regularán por la normatividad laboral vigente.

#### **7.6. Reglas de comportamiento:**

A continuación se exponen normas de conducta para el caso específico de familiares que se trabajen en las empresas.

- a. Deben respetar a todo el personal, directores y accionistas de la empresa, así como las diferencias individuales, jerarquías entre ellos y sus estilos de dirección, mientras éstos estén enmarcados en la cultura de la familia empresaria.
- b. Se comprometen a rendir al máximo, esforzándose por cumplir los objetivos y metas establecidas por la compañía.
- c. Sus acciones y actitudes en el trabajo deben reflejar una permanente búsqueda de la excelencia en todas las áreas de la empresa.
- d. Fomentarán el trabajo en equipo y, manteniendo en todo tiempo una actitud solidaria, ayudarán a que otros alcancen las metas de las empresas y sus objetivos individuales.
- e. Deberán actuar con seriedad y responsabilidad para conseguir la lealtad y compromiso del resto del personal para con la empresa.
- f. No sacarán ventaja de su condición de familiares y se comportarán profesionalmente dentro de la empresa. Tampoco utilizarán los activos tangibles o intangibles de la empresa para fines ajenos a la misma.
- g. Competirán por puestos superiores en las empresas en forma sana y leal.
- h. Tratarán a las demás personas con justicia, amabilidad y profesionalismo, dejando sus diferencias personales fuera de las relaciones de negocios.
- i. Se abstendrán de criticar públicamente a los demás y se limitarán a la crítica privada, procurando siempre que ella sea constructiva.
- j. Se comprometen a no dedicar tiempo a actividades ejecutivas fuera del interés de la empresa y a pedir autorización al Consejo Familiar para realizar dichas actividades.
- k. Guardar secreto y confidencialidad en todas sus comunicaciones externas excepto cuando haya sido autorizados para ello. Esto es especialmente importante en casos de conflictos al interior de la familia o empresa.

## 8. Políticas de solución de conflicto

### 8.1. Política de Prevención y transformación constructiva de conflictos:

- a. Los integrantes de la Familia Empresaria acordamos que cualquier controversia, diferencia o reclamación que se produzca entre nosotros relativa a la interpretación, ejecución, resolución, rescisión, eficacia, validez u otro asunto vinculado a los asuntos de nuestra Familia y/o de nuestra(s) Empresa(s), o por cualquier otro motivo o circunstancia relacionada directa o indirectamente con nosotros y con los que de ellos se deriven, los solucionaremos siguiendo el procedimiento establecido en los puntos siguientes.
- b. En primer lugar, los integrantes de la Familia Empresaria haremos nuestros mayores esfuerzos para encontrar, de manera amigable y directa, una solución negociada mutuamente satisfactoria.
- c. En caso de no tener éxito en lograr una solución negociada mutuamente satisfactoria de manera amigable y directa, los integrantes de la Familia Empresaria acordamos expresamente seguir la vía de la Mediación para una Transacción Extrajudicial o la de una Conciliación Extrajudicial, a fin de que con la asistencia del Mediador o Conciliador, nosotros podamos encontrar y acordar una solución negociada mutuamente satisfactoria.
- d. Respecto a los asuntos en que los integrantes de la Familia Empresaria no hayamos arribado a un acuerdo mutuamente satisfactorio en Mediación o Conciliación, nos sometemos expresamente a un Arbitraje de Conciencia conforme al Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, acatando su laudo, el cual es inapelable.
- e. Los costos de los procesos de Mediación o Conciliación serán cubiertos en partes iguales por los miembros de la familia que son parte del conflicto, salvo pacto en contrario. A su vez, los costos de los procesos de Arbitraje serán cubiertos en partes iguales por los miembros de la familia que son parte del conflicto, salvo que el Tribunal Arbitral disponga lo contrario en el laudo.

### 8.2. Política de Sanciones:

- a. Los integrantes de la Familia Empresaria consideramos que las sanciones tienen una finalidad rehabilitadora y no meramente punitiva y se aplican luego de haber agotado las vías no punitivas. Para las faltas leves, la sanción será amonestación. Para las faltas medianas o graves, estará sujeto a las siguientes sanciones conjuntas o separadas que determine el Consejo de Familia, según la gradualidad que éste determine en función a la naturaleza de la infracción:
- b. **Sanciones Morales:** EL Consejo de Familia podrá disponer que el infractor deba abstenerse de participar y concurrir del siguiente o siguientes acontecimientos sociales de la familia (festejos por nacimientos, bautismos, cumpleaños, casamientos, fiestas navideñas etc.). La sanción no se extenderá a los familiares del infractor, salvo que ellos también hayan cometido infracción.
- c. **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 equivalente al 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.

- d. Si el incumplimiento fuera grave, el miembro infractor podrá perder también bonificaciones.
- e. **Sanciones Societarias:** Se podrá impedir al infractor el ingreso a una o más sesiones de Directorio y/o a la siguiente Asamblea de Accionistas que se celebre.

De ser grave, podrá obligarse al infractor a transferir sus acciones a sus herederos o de ser el caso, su compra por la Sociedad con la consiguiente reducción de capital.

## 9. Planes de contingencias

- De reconocer la Familia Empresaria una situación no prevista en este Protocolo o una diferente a lo establecido en el mismo, podrá resolverlo en un Consejo Familiar.
- Cuando el líder fallece o sufre un accidente, asumirá el liderazgo la persona que haya sido designada como su sucesora, dándole el Consejo de Familia todo el apoyo necesario para el buen ejercicio de su función.
- Cuando el líder fallece o sufre un accidente y no hay sucesor designado, asumirá el liderazgo la persona que el Consejo de Familia objetivamente considere es la más adecuada, dándole todo el apoyo necesario para el buen ejercicio de su función.
- En caso de siniestros, se reunirá de inmediato el Consejo de Familia, pudiendo declararse en sesión permanente.
- La Familia Empresaria deberá contar con un Plan de Gestión de Riesgos y para los casos señalados en los numerales 1 al 4 de este punto, determinará la pertinencia de contar con el asesoramiento o designación de un tercero profesional ajeno a la familia.