

MODELO DE PROTOCOLO DE EMPRESA FAMILIAR Nº 1 DEL IADEF

POR NICOLAS ROSALES MATIENZO (COMPILADOR).

ACLARACION 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 porqué 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 y/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/o 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:

PROTOCOLO DE LA EMPRESA 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 un seguimiento continuado y una labor constante de comunicación entre los miembros de la Familia.

Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a bregar 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, aún 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 y 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 así como 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 y 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 GARCIA 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 por ella diseñados y por él confeccionados 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 compañeros de sus queridas clases de tango. Fue cuando nació Micaela que contrataron 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 JA y ML.

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.

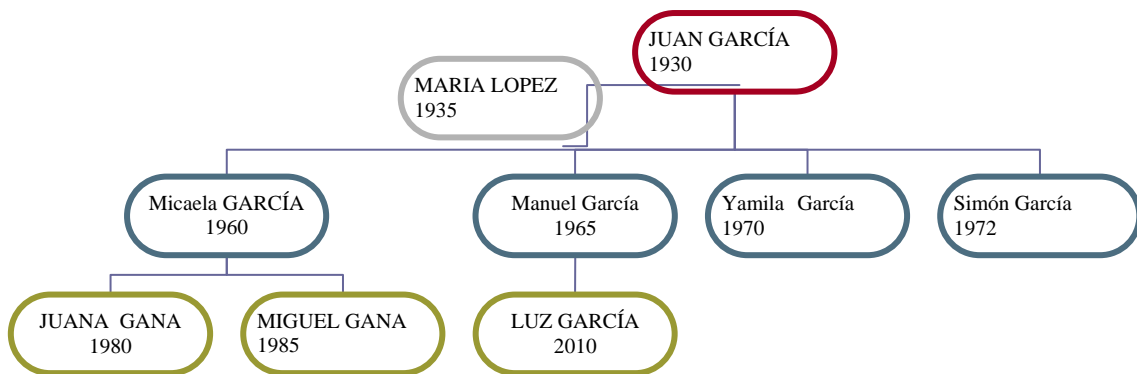
En el 2010 ingresó Juana como asistente de diseño de María y de Micaela.

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 *ut infra*, comprendiendo sus pertinentes plurales y sus diversos géneros, cuando fueren utilizados en el presente, tendrán el significado que se les asigna a continuación, excepto que expresamente se definan de otra manera o el contexto así lo requiera, V.gr.:

- **Empresa.** Es la unidad sistémica con finalidad productiva, conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y 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 *mutatis mutandi* 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, *joint venture*, acuerdo de colaboración empresaria, UTEs, 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 la misma. 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 la/las otra/a Partes y/o de la Familia y/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 y 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 hará 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.
- d) La retribución a los titulares de acciones y 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 pueda sustentar el crecimiento. A dichos efectos:

- 1) Los honorarios al Directorio serán proporcionales al monto de dividendos en efectivo, de acuerdo a 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 1) 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.

Anexo A

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

Artículo 3: Manejo de las cuentas personales. Los saldos de las cuentas personales de los accionistas provenientes de los excedentes indicados en el Artículo 2 inciso 4) 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 de todos comprensibles 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: Ius variandi. El miembro de la Familia que se incorpore laboralmente a la empresa, no podrá en caso de necesidad oponerse al ius variandi, 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 contribuimos a la formación de un mismo patrimonio y sobre todo, formamos parte de una misma comunidad familiar, es decir, está ausente el elemento "ajeneidad económica", pues no se trabaja para un tercero sino para una misma comunidad económica que integramos.

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, y 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 L.C.T. 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/ 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 incluyen 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 (2) 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 su 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 mutatis mutandis 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 y cada uno de 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 la misma, siempre y cuando dicho uso se encuentre justificado por las funciones que le correspondan dentro de la empresa.

Artículo 25: Políticas de Capacitación:

1. 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.
2. 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.
3. 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 Familia.
4. 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/os fondo/s para inversiones -de renta fija o variable-, cuyo objeto o finalidad será la atención de los casos que especialmente se detallan en su reglamentación, evitando darle otro destino.
3. El o los fondos que se constituyan podrán ser administrados por y a través de una Family Office (de la Empresa o Externa), fideicomisos, banca privada etc. para ser aplicados en inversiones varias, 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 propios. 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 empresarialmente.

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 (5) años posteriores a su retiro, individualmente, directa o indirectamente, por sí o a través de terceras personas físicas o 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 su know how , 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 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 técnico – 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 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 éste 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 y/o efectuado 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 en razón de 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 CEO en 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 ésta 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 a 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. 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 las mismas.

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 fundadoresy..... 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 del mismo.
- 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 la misma. 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/o 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 las mismas 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, oneroso o lucrativo, 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 a 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 tuvieron 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 incorporarán a la sociedad, y sí 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 ésta 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 1º o 2º 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 accionista; 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.

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 descripto 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 accionaría 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 sobrevivamente 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 preveer 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 aquél/llos 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: CLAUSULAS 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.-

7.2.-Procedimientos para resolver discrepancias

Artículo 75: En caso 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 podrán ser cuestionadas, aún 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 el. 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 a 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.