



PROTOCOLLO FAMILIAR

Tabla de Contenidos

Capítulo I.

Misión, Visión y Valores Familiares	
Historia de Nuestra Empresa	
Nuestra Visión	
Nuestros Principales Valores.....	

Capítulo II.

Estructura de Gobierno	
Asamblea Familiar	
Sobre la constitución y objetivos.....	
Sobre las funciones.....	
Sobre la incorporación de nuevos miembros	
Sobre el presidente	
Sobre el secretario.....	
Consejo Familiar	
Sobre la constitución y objetivos.....	
Sobre las funciones.....	
Sobre la incorporación de nuevos miembros	
Sobre el presidente	
Sobre el secretario.....	
Junta Directiva.....	
Sobre su constitución	
Miembros externos	
Manejo de las sesiones.....	
Comité de Auditoría y Control Interno.....	
Sobre su constitución	
Sobre sus objetivos.....	
Sobre sus funciones.....	
Comité de Nombramientos y Desarrollo Profesional.....	
Sobre su constitución	
Sobre sus objetivos.....	

Capítulo III.**Trabajo y Formación**

Sobre los miembros de la familia en el Negocio Familiar.....

De la participación de los miembros de la Familia

Sobre las condiciones de acceso al trabajo

Sobre las prácticas

Sobre la preparación académica

Sobre la edad de retiro

Sobre la retribución

Sobre otros negocios de los miembros de la familia

Sobre los deberes éticos.....

Capítulo IV.**Derechos Económicos**.....

Sobre la Política Económica

Sobre la concesión de garantías y prestamos

Avales

Garantías

Prestamos.....

Sobre el derecho de adquisición de las acciones o participaciones sociales

Sobre la valoración de las acciones o participaciones.....

Sobre el sistema de compensación

Sobre la Evaluación del Desempeño

Sobre el sistema de compensación de retiro

Sobre otros beneficios económicos

Capítulo V.**Sucesión**

Sobre la Política de Sucesión

Sobre el Presidente de la Junta Directiva

Sobre el perfil del puesto

Sobre sus funciones y responsabilidades

Sobre su sustitución o reelección

Sobre su evaluación y desempeño

Sobre la Gerencia General.....

Sobre el perfil del puesto

Sobre sus funciones y responsabilidades

Sobre su evaluación y desempeño

Directores del grupo familiar en la Junta Directiva

Capítulo VI.

Conducta familiar y Cláusulas de Orden

Sobre la conducta familiar en relación al Protocolo

Sobre el respeto a las Normas y Políticas.....

Sobre modificaciones, adiciones, adhesiones y/o derogaciones

Capítulo I.

Visión, Misión y Valores Familiares

Nuestra Visión

Ser la empresa nacional agroindustrial líder, reconocida por nuestra innovación, sostenible y amigable con el ambiente, calidad humana y profesional de nuestra gente y nuestra contribución a la humanidad.

Nuestra Misión

Aprovechamos nuestra capacidad organizativa y operativa para continuar entregando una producción rentable, sostenible y responsable, facilitando el desarrollo de nuestros colaboradores y generando valor para los accionistas, siempre apoyando el desarrollo sostenido de nuestro país y el legado por nuestro fundador.

Nuestros principales valores son:

- Dedicación
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Honestidad

Nos sentimos muy orgullosos de pertenecer a Nuestra Familia y Empresa. Nuestra forma de manifestar este orgullo es avalando mediante nuestra firma los acuerdos relacionados con este tema en el Protocolo Familiar.

Capítulo II.

Estructura de Gobierno

1. Asamblea Familiar

a) Sobre la constitución y objetivos:

La Asamblea Familiar estará integrada por los miembros actuales de la familia.

Sus objetivos son:

- Generar un foro donde sea posible compartir ideas, propuestas y resolver problemas que surgen en relación con el Protocolo Familiar.
- Propiciar un ambiente favorable con el fin de facilitar información que les permita a los miembros más jóvenes de la familia comprender los derechos y responsabilidades que se relacionan con la propiedad y dirección de las empresas del Grupo Familiar.
- Disminuir la probabilidad de que preocupaciones familiares se transmitan inadecuadamente y perjudiquen la administración del negocio familiar. En este sentido, se propone separar las actividades sociales propias de la familia, de las actividades vinculadas con la toma de decisiones del negocio familiar, proporcionar una visión compartida que contribuya a la formulación de políticas de la familia con respecto a las empresas del Grupo Familiar y su respectiva implementación.

La Familia **xxx** ha decidido que su Asamblea Familiar esté constituida por: **xxx**

, y las generaciones siguientes descendientes por consanguinidad o adopción.

Es relevante destacar que solamente los miembros directos de la familia forman parte de la Asamblea Familiar lo que excluye a los parientes políticos. Sin perjuicio de que los parientes políticos puedan participar en las actividades sociales y de convivencia familiar.

b) Sobre las funciones:

- Nombrar al presidente de la Asamblea Familiar.
- Definir y transmitir los valores, principios y costumbres de la familia a los parientes políticos y nuevas generaciones.

- Proponer, discutir y realizar cambios a las reglas que rigen a la familia y que han sido establecidos en este Protocolo con relación a temas de la Asamblea Familiar.
- Desarrollar y revisar acuerdos familiares.
- Definir la posición de la familia en temas relevantes y que son de competencia de la Asamblea Familiar.
- Preparar a líderes potenciales de la familia en el negocio familiar.
- Anticipar y solucionar conflictos familiares relacionados con el negocio familiar.
- Asegurar que la familia esté informada sobre los resultados generales del negocio familiar.
- Proponer y/o evaluar candidatos a puestos dentro de las empresas del Grupo Familiar.
- Presentar propuestas y recomendaciones al Asamblea Familiar para su consideración en temas relevantes para la familia y la empresa.
- Realizar actividades sociales y de convivencia que proporcionen el diálogo y la integración entorno a los negocios familiares.

c) Sobre la incorporación de nuevos miembros:

A la Asamblea Familiar pueden incorporarse como nuevos miembros:

- Nuevos accionistas de la familia por consanguinidad (excepción prevista en el apartado 1.)
- Todos aquellos miembros de la familia que manifiesten expresamente su interés en participar, siempre y cuando sean:
 - i. Mayores de XX años, pueden incorporarse como oyentes, con voz, sin voto,
 - ii. Mayores de XX años, serán formalmente admitidos con voz y voto.

d) Sobre el Presidente:

El Presidente de la Asamblea Familiar se elegirá por mayoría simple (la mitad más uno de los votos) de entre miembros presentes de la Asamblea Familiar, por un periodo de un año y puede ser reelegido. Sus funciones consisten en:

- Identificar propuestas de temas y actividades para ser discutidas en la Asamblea Familiar.
- Confeccionar las agendas correspondientes y encargarse de la organización de las reuniones.

- Apoyar las reuniones de la Asamblea Familiar siendo el moderador.
- Coordinar la elaboración de las minutas de las reuniones.
- Administrar el Libro de Acuerdos de la Asamblea Familiar y de hacerlos llegar a sus miembros.
- Llamar a sesiones extraordinarias.

e) Sobre el Secretario:

El Secretario de la Asamblea Familiar tiene como función preparar y remitir a todos los miembros de la Asamblea una copia del Acta de la Asamblea.

Es recomendable que las reuniones se realicen al menos una vez al año y que coincida con una actividad social. El quórum mínimo se define como 50% + 1 de los miembros. La votación requerirá mayoría calificada, en caso de que algún miembro no se encuentre presente y corresponda a cualquier aspecto relacionado con el protocolo familiar se hará una consulta escrita sobre su voto. El Secretario de la Asamblea será el responsable de solicitar y recibir el voto escrito del miembro ausente.

2. Consejo de Familia:

El Consejo de Familia está constituido por los familiares que trabajen en los negocios de la familia.

a) Sus funciones son:

- Elegir un Presidente.
- Comunicar sobre aspectos relevantes del negocio a través de la Asamblea Familiar.
- Fomentar la comunicación y unidad de los miembros de la familia.
- Valorar las nuevas posibilidades de inversión en nuevos negocios que la familia quisiera participar.
- Formular las propuesta de nuevos negocios en los que la familia quiera participar para ser presentados a la Junta Directiva.
- Velar porque las nuevas contrataciones de familiares en los negocios de la familia sean de acuerdo con los procedimientos establecidas en este mismo documento.
- Velar por que los acuerdos en este documento sean respetados por los miembros de la familia.
- Valorar que los cambios a este mismo documento sean hechos de acuerdo con las normas que fueron establecidas.

- Velar que este documento sea renovado y analizado cuando las condiciones de la familia así lo requieran, y cumpliendo las reglas que fueron establecidas en este documento.

b) Sobre el Presidente:

El presidente será elegido entre los miembros del Consejo Familiar, por un periodo de XX, con posibilidades de reelección. Sus funciones son:

- Organizar las reuniones, incluyendo la definición de la agenda, llevar las reuniones y el seguimiento de los acuerdos tomados.
- Definir la periodicidad de las reuniones, día, hora y lugar.
- Definir e informar sobre la información a presentar a la Asamblea Familiar.
- Dar seguimiento al cumplimiento de lo establecido en este documento como funciones del Consejo de Familia.

3. Junta Directiva

a) Sobre su constitución:

La Junta Directiva estará constituida por al menos un miembro de la familia, y al menos dos miembros externos, por el periodo que establezca los estatutos de la compañía.

b) Miembros externos:

Los directores externos deberán de cumplir con un perfil según se indica:

- Con conocimientos, experiencia y reconocida trayectoria empresarial.
- Con visión estratégica de negocios, proactivo (a) y con dinamismo.
- Con criterio propio e independiente.
- Con principios que vayan en armonía con los valores de la familia.
- Puede ser un pariente político.

La Asamblea de Accionistas será la responsable de nombrar y/o sustituir a los directores externos de la Junta Directiva. Estos serán elegidos por el periodos que establezcan los estatutos de la compañía y pueden ser reelegidos en caso de que la evaluación de la Asamblea de Accionistas indique que está realizando una labor destacable. Todos los miembros externos deberán evaluarse anualmente, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- Contribución activa y positiva en las distintas discusiones.
- Independencia de criterio.
- Capacidad de generación de negocios.

- Aportes en relación con el entorno y la industria, conocimiento del mercado o tecnología, aspectos financieros y aspectos legales.
- Interés demostrado en los asuntos de la empresa y compromiso.
- Puntualidad y asistencia.
- Ausencia de conflicto de intereses.

La Asamblea de Accionistas será la responsable de esta evaluación. Los directores de la Junta Directiva tendrán una remuneración económica, sin excepción. Las remuneraciones fijas serán definidas por la Asamblea de Accionistas de acuerdo con las condiciones del mercado para empresas con las características propias de las empresas del Grupo Familiar.

c) Manejo de las Sesiones:

En cuanto al manejo de las sesiones de la Junta Directiva se debe considerar:

- Su periodicidad debe de ser bimensual.
- La Junta Directiva sesionará y cuando haya un quórum mínimo de asistencia, en este caso se recomienda mayoría más uno.

4. Comité de Auditoría y de Control Interno

a) Sobre su constitución:

El comité estará integrado por al menos dos directores uno de los cuales deberá ser el Fiscal o bien podrá estar integrado por un director y una persona calificada independiente. Esta última deberá de cumplir con un perfil según se indica:

- Educación y experiencia como Director Financiero, Director Contable, Contador Público o Auditor, o experiencia en uno o más puestos que incluyan el desarrollo de funciones similares.
- Experiencia supervisando a un Director Financiero, un Director Contable, Contador Público, Auditor, o una persona cumpliendo funciones similares.
- Experiencia supervisando o evaluando la actuación de empresas o contadores públicos con respecto a la preparación, auditoría o evaluación de estados financieros o contables.
- Otra experiencia relevante.

b) Sobre sus objetivos:

Su objetivo primordial es salvaguardar el patrimonio de la organización, cumpliendo con sus responsabilidades entre las que destacan:

- Vigilar las actividades de auditoría interna y externa.
- Revisar el cumplimiento legal, fiscal y de regulación.
- Supervisar las operaciones con partes relacionadas.
- Llevar un control de los riesgos.
- Asegurar la transparencia y credibilidad de la información financiera.

c) Sobre sus funciones:

El Comité debe reunirse al menos trimestralmente para analizar el cumplimiento de las funciones principales del Auditor Interno, Contralor, Gerente Financiero, Gerente General en cuanto a lo que respecta a la administración del riesgo, el control interno, la información financiera.

5. Comité de Nombramientos y Desarrollo Profesional

a) Sobre su constitución:

El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la Familia, designadas por Asamblea Familiar, deben ser parte de los miembros externos de la Junta Directiva. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la Asamblea Familiar.

El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del Comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que la Asamblea Familiar dispusiera de otra manera. Sus decisiones son inapelables.

b) Sobre sus objetivos:

La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades de los miembros de la Familia que se les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar determinadas funciones dentro de las empresas del Grupo Familiar. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

Nos sentimos muy orgullosos de pertenecer a Nuestra Familia y Empresa. Nuestra forma de manifestar este orgullo es avalando mediante nuestra firma los acuerdos relacionados con este tema en el Protocolo Familiar.

Capítulo III.

Trabajo y Formación

1. Sobre los miembros de la Familia en el Negocio Familiar

a) De la participación de los miembros de la Familia:

En las empresas del Grupo Familiar podrán laborar únicamente descendientes por consanguinidad o adopción y sus hijas e hijos. Se considera que no es recomendable que los parientes políticos de la Familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con el Negocio Familiar.

b) Sobre las condiciones de acceso al trabajo:

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

- Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.
- Antes de solicitar un puesto de trabajo en cualquier empresa de la familia será recomendable haber completado un período de cinco años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa.
- Conocimientos fluido de al menos una lengua extranjera, preferiblemente la inglesa.
- Los miembros de la familia podrán solicitar un trabajo en cualquier empresa de la familia aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes, que no sean necesarios para el desarrollo de la misma. Sin embargo la Asamblea Familiar y el comité de Nombramientos podrán recomendar el desarrollo de una metodología que facilite la incorporación del candidato, siempre y cuando su perfil profesional sea de interés para el futuro de las empresas del Grupo Familiar.
- Su incorporación podrá ser propuesta por la Asamblea Familiar, validado por el Comité de Nombramientos y aprobado por la Junta Directiva.

c) Sobre las prácticas:

Los miembros de la Familia menores de 26 años podrán hacer prácticas laborales en establecimientos de las empresas del Grupo Familiar conforme a las pautas y normas que establezca la administración de la empresa y siempre que el comportamiento y cualidades de los miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades laborales o perturben la buena armonía de la organización previa aprobación de la Gerencia General.

d) Sobre la preparación académica:

Existirá apoyo económico por parte de las empresas del Grupo Familiar para sufragar los estudios de maestría de los miembros de la familia que estén laborando dentro de las mismas. Además en caso que las empresas del Grupo Familiar otorguen beneficios de entrenamiento y capacitación a sus empleados, el miembro de la familia que labora en la empresa familiar tendrá igualdad de condiciones que el resto de los funcionarios para optar por este tipo de beneficios.

Las empresas del Grupo Familiar podrán evaluar la posibilidad de otorgar becas totales o parciales para estudios de postgrado a los miembros de la familia que estén laborando y se perfilen para desarrollarse en la empresa y que haya hecho los méritos suficientes para ser merecedores de estos beneficios. Para esta evaluación se solicita el apoyo del Comité de Nombramiento, quien será responsable de emitir su criterio y recomendar una propuesta de beca para cada caso con base en la información recomendada por la administración y de acuerdo con las posibilidades económicas de las empresas del Grupo Familiar. La aprobación del plan de beca deberá ser efectuada por la Junta Directiva.

e) Sobre la edad de retiro:

Para los miembros de la familia que laboran en las empresas del grupo familiar, se establece como momento de retiro, el día que cumplen los años de servicio establecidos por ley y se le darán las prestaciones correspondientes. En aquellos casos en que por su experiencia se requiere que la persona continúe vinculada con el negocio familiar, la Junta Directiva podrá considerar su participación en los puestos que considere conveniente. Además los miembros tienen la opción de solicitar su retiro anticipado a la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva.

f) Sobre la retribución:

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

g) Sobre otros negocios de los miembros de la familia (tipo de vinculación)

Cuando un miembro de la familia tiene una idea de nuevo negocio que pudiera estar relacionada con las empresas actuales o futuras del Grupo Familiar, debe presentarlo a la Junta Directiva a través de la Asamblea Familiar. La Junta Directiva definirá si es de interés para las empresas del grupo o el negocio representa un conflicto de interés para el Grupo, en caso contrario el (la) proponente podrá proceder con el proyecto.

h) Sobre los deberes éticos

Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a las empresas del Grupo Familiar, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio de las Empresas.

Nos sentimos muy orgullosos de pertenecer a Nuestra Familia y Empresa. Nuestra forma de manifestar este orgullo es avalando mediante nuestra firma los acuerdos relacionados con este tema en el Protocolo Familiar.

Capítulo IV.

Derechos Económicos

1. Sobre la política económica

Las empresas del Grupo Familiar se rigen por los siguientes principios generales:

- a) El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de las empresas impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico.
- b) Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en las empresas en contra su voluntad.
- c) La Junta Directiva asegurará que la información económica que estime conveniente presentar a la Asamblea Familiar será completa y veraz.

2. Sobre concesión de garantías y préstamos

a) Avales:

Se considera recomendable que los miembros del Grupo Familiar cuiden sus límites de crédito y cumplan con sus responsabilidades crediticias personales. De manera tal que no se vea comprometido en ningún momento el aval que pudiera dar cada uno de ellos a favor de las empresas del Grupo Familiar.

b) Garantías:

Se prohíbe dar las acciones de las empresas del Grupo como garantía de cumplimiento de cualquier obligación con terceros o entidad bancaria. Excepto en el caso de el préstamo fuere con las mismas empresas del Grupo, según se estipula en el punto siguiente.

c) Préstamos:

Se establece la posibilidad de solicitar un préstamo a las empresas del Grupo Familiar en caso de una necesidad urgente de alguno de los miembros de la Familia. En cuyo caso, se expondrá a consideración a la Junta Directiva, quién deberá aprobar su viabilidad y definirá los términos y condiciones del mismo.

3. Sobre el derecho de adquisición de las acciones o participaciones sociales

Se establecerá un derecho de adquisición con el siguiente orden de preferencia:

- a) Tendrán preferencia los familiares hasta primer grado de consanguinidad.

- b) Seguidamente, los accionistas según lo establecen los estatutos de la compañía.
- c) Cualquier miembro de la familia, accionista, que pudiera quedar en minoría ante un socio externo mayoritario, tendrá el derecho de incorporarse al núcleo vendedor en el momento de la pérdida de control.
- d) No existirá el derecho de adquisición preferente cuando las acciones o participaciones sociales se transmita a sus herederos (intervivos o mortis causa).
- e) Se establece la prohibición de entregar las acciones como garantía del cumplimiento de cualquier obligación. Se constituye como excepción para el caso de solicitar préstamos a las empresas del Grupo Familiar.
- f) Serán totalmente libres las transmisiones de acciones realizadas por actos intervivos, onerosos o lucrativos, a favor de quienes pertenezcan a la misma rama familiar que el transmitente. No obstante, las trasmisiones 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,
 - a los demás miembros de la familia o, en su defecto,
 - a terceros no miembros de la familia.
- g) La comunicación a los accionistas de que existe una oferta de venta de acciones se debe hacer de manera formal y a través de la Junta Directiva.

4. Sobre la valoración de las acciones o participaciones

Para determinar el precio de transmisión de las acciones de las empresas del Grupo Familiar entre los miembros de la Familia, se acuerda:

- a) La Junta Directiva y la Administración de las empresas del Grupo Familiar, deberán contratar una firma especializada para valorar las empresas.
- b) La valoración deberá ser realizada por una de tres empresas de reconocida experiencia en el tema de valoración de empresas. La empresa designada deberá utilizar al menos tres mecanismos de valoración alternativos y recomendar un rango de precios.
- c) El rango de precios obtenido en la valoración será el que rige para la compra/venta de acciones.

- d) Los accionistas se comprometen a aceptar tanto el precio que se fije, como el sistema de cálculo.
 - e) El pago de los honorarios profesionales para la valoración de las acciones deberá ser asumido por las partes interesadas (vendedora - 50% y compradora – 50%).
5. Sobre el sistema de compensación para miembros de la familia que trabajan en las empresas del Grupo Familiar.
- La compensación para los miembros de la familia se planteará de la siguiente forma:
- a) Se definirá el perfil de cada puesto y en este se asignará a quien califique de acuerdo con sus requerimientos y habilidades, la propuesta planteada por la administración será revisada por el Comité de Nombramientos.
 - b) Se establecerán indicadores de evaluación del desempeño para cada puesto y con base en el grado de cumplimiento de las metas definidas.
 - c) Existe anuencia a establecer un sistema de compensación en función de los resultados para los puestos con el fin de motivar, comprometer y mejorar su productividad. Esta compensación estará relacionada con la evaluación del desempeño, su dedicación y compromiso.
6. Sobre la evaluación del desempeño
- a) Se desarrollará un sistema de evaluación con el fin de medir el desempeño de los miembros de la familia en las empresas del Grupo Familiar. El área de Recursos Humanos deberá definir los indicadores anuales a los que estarán sujetos de medición.
 - b) En caso de que el cumplimiento de los indicadores no es el deseado, se definirá un periodo de tiempo máximo de un año para que cumpla con los mismos.
 - c) En caso de que al periodo de tiempo establecido en el punto anterior no alcance el desempeño deseado, y para que prevalezca una mayor objetividad, transparencia y que no afecte la armonía familiar, esta decisión se elevará a los miembros externos de la Junta Directiva quienes deben tomar la decisión final.
7. Sobre otros beneficios económicos para miembros de la familia que trabajan en las empresas del Grupo Familiar.

Se establece como otros posibles beneficios económicos para los miembros de la familia según se detallan a continuación:

- a) Vehículos: en relación con este beneficio, se establece que aplica la política de cada empresa para puestos ejecutivos y otros niveles de la organización.
- b) Seguros: en relación con este beneficio, se establece posible considerar la aplicación de los siguientes seguros: vida, gastos médicos, incapacidad, invalidez y jubilación. Se recomienda tomarlos a la menor edad posible según su ingreso en las empresas del Grupo Familiar. Se recomienda que para cada familiar nuevo en disfrutar de este tipo de beneficio, se prepare una propuesta a la Asamblea Familiar.

Nos sentimos muy orgullosos de pertenecer a Nuestra Familia y Empresa. Nuestra forma de manifestar este orgullo es avalando mediante nuestra firma los acuerdos relacionados con este tema en el Protocolo Familiar.

Capítulo V.

Sucesión

1. Sobre la política de sucesión

El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la dirección gerencial y estratégica en manos de la familia. No obstante, los puestos gerenciales estratégicos se regirán por las normas y principios establecidos para ese fin en el Capítulo III Trabajo y Formación de este mismo Protocolo.

2. Sobre el Presidente de la Junta Directiva

El Presidente de la Junta Directiva es la máxima autoridad de las empresas de Grupo Familiar. Su principal responsabilidad es la de coordinar las decisiones estratégicas de las empresas y establecer un enlace adecuado entre la Gerencia General, la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas. Elegido por la Asamblea de Accionistas según se establece en los estatutos.

a) Sobre el perfil del puesto:

- Preferiblemente miembro de la Familia, sin embargo se deja la opción de que un externo pueda ocupar el puesto.
- Experiencia de más de 10 años en negocios y que conozca preferiblemente las empresas del Grupo Familiar.
- Capacidad para la toma de decisiones y clara visión estratégica.
- Comparta los valores de la Familia.
- Al menos 45 años.
- Licenciatura o equivalente.
- Bilingüe.

b) Sobre sus funciones y responsabilidades:

- Velar por los intereses de los accionistas y contribuir en la creación de valor de su patrimonio.
- Asegurar que se definan estrategias, acciones a seguir y velar porque las mismas sean implementadas.

- Tener una relación fluida con la Gerencia General, que le permita conocer detalles de la operación, tal que pueda contribuir a su visión estratégica.
- Apoyar a las empresas del Grupo Familiar en relaciones públicas.
- Establecer y mantener relaciones políticas y estratégicas con clientes y proveedores de alto nivel que requieran de su participación.
- Velar porque se cumplan las políticas definidas por la Junta Directiva (políticas financieras, de inversión, presupuesto, apalancamiento, alianzas estratégicas, entre otras).
- Mantener informados a la Asamblea de Accionistas y Asamblea Familiar, de la situación y acciones que realiza la empresa, y el desempeño de los miembros de la Junta Directiva.

c) Sobre su sustitución o reelección:

El Presidente permanecerá en su puesto por el periodo que establece los estatutos y puede ser reelegido(a). El presidente, al igual que los miembros externos, deberá ser evaluado anualmente, según se indica más adelante.

El Presidente puede destituirse en caso de no estar cumpliendo con sus obligaciones, para lo cual se deberá convocar a Asamblea de Accionistas y proceder a su destitución contando con al menos el 51% de los votos.

d) Sobre su evaluación y desempeño:

La evaluación anual del Presidente deberá de considerar al menos los siguientes criterios:

- Cumplimiento de los objetivos en la empresa establecidos en la Estrategia Empresarial y su implementación.
- Desarrollo de proyectos en concreto.
- Relaciones con los clientes y proveedores.
- Satisfacción de los Accionistas de su desempeño.
- La fluidez y transparencia en la información.
- El tiempo de dedicación a las sesiones de Junta Directiva y las empresas del Grupo Familiar.

3. Sobre la Gerencia General

La Gerencia General es la responsable de las operaciones de la empresa a través de su planificación, dirección, organización, y control. Su nombramiento es efectuado por la Junta Directiva al considerar la valoración propuesta por el Comité de Nombramientos para este efecto.

a) Sobre el perfil del puesto:

- Experiencia de más de 10 años en negocios afines.
- Capacidad para la toma de decisiones y clara visión estratégica.
- Comparta los valores de la Familia.
- Al menos 35 años.
- Licenciatura o equivalente.
- Bilingüe.

b) Sobre sus principales funciones y responsabilidades:

- **Planificación:** Liderar el proceso de planeación estratégica, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas.
- **Dirección:** Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- **Organización:** Ejecutar los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- **Control:** Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

c) Sobre su evaluación y desempeño:

La Junta Directiva es la responsable de evaluar anualmente a la Gerencia de acuerdo con la estrategia definida anual, los planes y las métricas establecidas para cumplir en ese año.

4. Directores del Grupo Familiar en la Junta Directiva

- Con más de 10 años de experiencia en negocios relacionados.
- Visión estratégica, generadores de nuevas ideas y nuevos negocios.

- Con una participación activa y dinámica de manera que permita apoyar la dirección estratégica de las empresas del Grupo Familiar.
- Preparación académica a nivel de Licenciatura o equivalente.

Nos sentimos muy orgullosos de pertenecer a Nuestra Familia y Empresa. Nuestra forma de manifestar este orgullo es avalando mediante nuestra firma los acuerdos relacionados con este tema en el Protocolo Familiar.

Capítulo VI.

Conducta Familiar y Clausulas de Orden

1. Sobre la conducta familiar en relación con el Protocolo

El Grupo Familiar se compromete a presentar, explicar y someter a firma de sus descendientes este protocolo, cuando ellos se incorporen a la Asamblea Familiar y después de firmado por primera vez este.

El desarrollo y elaboración de este Protocolo Familiar pretende contribuir a la unión Familiar, a través del establecimiento políticas relacionadas con su participación dentro de las empresas del Grupo Familiar.

2. Sobre el respeto a las normas y políticas

El Grupo Familiar se compromete a respetar las normas y políticas establecidas en este Protocolo a favor de la unión familiar, y deseando el crecimiento y mejor manejo de las empresas del Grupo Familiar.

Si algún miembro de la Familia siente que alguna norma o política establecida en este Protocolo atenta contra la unión Familiar, los intereses patrimoniales de la Familia y/o los intereses de las empresas del Grupo Familiar, está en su derecho de comunicar su inquietud a la Asamblea Familiar. No obstante, guardará y velará porque las normas y políticas se cumplan a cabalidad pese a su diferencia de criterio.

La Asamblea Familiar deberá revisar cualquier inquietud que surgiere en relación con la duda planteada por el miembro familiar y procederá de acuerdo a lo establecido al punto correspondiente de este Protocolo sobre modificaciones, adiciones, adhesiones y/o derogaciones.

3. Sobre modificaciones, adiciones, adhesiones y/o derogaciones

El Grupo Familiar se compromete a que en caso de conocer cualquier inquietud o necesidad de cambio concerniente a las reglas: normas y políticas establecidas en el Protocolo Familiar, se procederá de la siguiente manera:

- a) En Asamblea Familiar convocada en forma regular o para tal efecto, se conocerá sobre la inquietud en torno al Protocolo Familiar.

- b) En caso que la inquietud requiera proceder con algún cambio, sea modificación, adición, adhesión y/o derogación se procederá a efectuar votación.
- c) El quórum mínimo se define como 50% + 1 de los miembros. La votación requerirá mayoría calificada, en caso de que algún miembro no se encuentre presente y se hará una consulta escrita sobre su voto. El Secretario de la Asamblea será el responsable de solicitar y recibir el voto escrito del miembro ausente.
- d) Una vez definido el nuevo criterio se procederá a proponer el cambio, el cual deberá de ser aprobado de la misma forma que su votación.
- e) Finalmente el Secretario de la Asamblea hará el cambio correspondiente en el Protocolo Familiar, y el mismo será circulado a los miembros de la Asamblea Familiar.

Los acuerdos finales deberán quedar en el Libro de Acuerdos de la Asamblea Familiar, y deberá ser firmado por los miembros de la Asamblea.

Nos sentimos muy orgullosos de pertenecer a Nuestra Familia y Empresa. Nuestra forma de manifestar este orgullo es avalando mediante nuestra firma los acuerdos relacionados con este tema en el Protocolo Familiar.