



**Negocios de familia**

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

# Un Caso Real Jorge Micolini S.A.

Ing. Santiago Antognolli

## **CASO: JORGE MICOLINI S.A.**

### **“Los Órganos de Gobierno como ámbitos de comunicación”**

#### **Abstract**

*Jorge Micolini S.A. se encuentra ubicada en la Ciudad de Jesús María, Provincia de Córdoba. Con 40 años de trayectoria, esta Familia Empresaria, impulsada por el fundador y ante diversas situaciones que se estaban dando en el seno de las relaciones familiares, decide que es el momento oportuno para comenzar el proceso de Sucesión en vista a su retiro. ¿Qué pasaría con la empresa? ¿Qué sucederían con los vínculos familiares? ¿Estaría la Empresa preparada para seguir sin su fundador? Y lo que es aún más importante... ¿Estaría la familia preparada para seguir manteniendo el control de la propiedad? Estas son algunas de las preguntas que se le plantearon naturalmente a Jorge R. Micolini y a las que, no sin esfuerzo, dudas, idas y vueltas toda su familia comenzó a dar respuestas.*

#### **Los Órganos de Gobierno y la comunicación.**

En una empresa tradicional no familiar, las estructuras de gobierno corporativo<sup>1</sup> abarcan tres niveles de decisión: el correspondiente a los accionistas, al directorio y al gerente general. Cada uno tiene su campo de acción bien definido. Los accionistas controlan la propiedad y toman decisiones para que el capital que tienen invertido genere los mayores dividendos posibles. Para esto designan un directorio, que se encargará de guiar la gestión a través de la definición de estrategias mirando siempre al largo plazo. Las decisiones del día a día quedan en manos de la gerencia que, atendiendo las cuestiones de la rueda operativa<sup>2</sup>, realizan tareas para cumplir la estrategia impuesta desde el directorio.

---

<sup>1</sup> Santiago Doderó se expresa de una manera clara sobre el gobierno corporativo en la empresa familiar

<sup>2</sup> Para profundizar en la rueda operativa de una empresa ver Serra y Kastika, pag. 4.

---

En una empresa familiar estos órganos de gobiernos corporativos deben estar presente para garantizar que la empresa sea rentable. Pero debemos sumarle a éstos, un órgano de gobierno fundamental: El Consejo de Familia. El Consejo de Familia tendrá a su cargo garantizar la armonía en toda la familia empresaria estableciendo las pautas de gobierno con que se manejará el delicado equilibrio entre Familia-Empresa-Propiedad<sup>3</sup>.

A lo largo del presente trabajo, y tomando como caso de estudio a Jorge Micolini S.A., se mostrará como los órganos de gobierno surgen como consecuencia de generar el contexto necesario para que se den diálogos efectivos en la familia empresaria y como se fueron encontrando los espacios para una comunicación efectiva a través de la formación de un Consejo de Accionistas, un Directorio, una Gerencia y un Consejo de Familia.

La creación de los órganos de gobierno de la Empresa Familiar permitió que familiares que antes estaban aislados de la vida y las decisiones de la empresa se sumaran, de una manera proactiva, al proyecto que había nacido, hace ya 40 años, de la visión de su fundador.

### **Datos importantes de La Empresa:**

- Fecha de Fundación: 1966
- Rubro: Ventas al por menor y al por mayor de Autopartes eléctricas.
- Empleados No Familiares: 8
- Empleados familiares: 2
- Familiares de la 1ª Generación: 2
- Familiares de la 2ª Generación: 3

---

<sup>3</sup> En el presente trabajo no se profundizará en el conocido modelo de los tres círculos. Un resumen de los modelos teóricos de la empresa familiar podrá hallarse en Belausteguigoitia Rius (2004).

---

## **Historia**

Jorge Micolini está casado con Teresita (64 años), jubilada docente. Tiene tres hijos: Paola (38), Jorge(h) (33) y Virginia(32). Los tres están casados y sólo uno, Jorge (h), trabaja en la empresa hace casi 10 años. Paola es docente de plástica y Virginia es profesora de Educación Física.

En el año 1966 Jorge Micolini egresó de la “ESCUELA INDUSTRIAL DE LA NACIÓN Ing. CARLOS A. CASAFFOUSH” con el título de Técnico Electromecánico. En ese mismo año iniciaba sus actividades en Jesús María “EVEREADY”, una multinacional reconocida en el mundo como fabricante de las pilas. Surgió la oportunidad de ingresar en el área de Control de Calidad, la propuesta no lo seducía completamente, ya que de estar preparado para proyectar líneas de alta tensión pasar a trabajar con pilas de 1,5 volts resultaba un tanto frustrante. Pero el aspecto económico y el hecho de seguir viviendo en Jesús María fueron determinantes para aceptar la propuesta.

Allí transcurrieron 18 años, pero como Jorge recuerda “quienes vivimos aquellos años, recordamos que, a fines de la década del 60, nuestro país empezó a vivir una efervescencia política y sindical que se veía reflejado inevitablemente en el clima laboral. La inestabilidad hacía que los empleados mayormente con cargos jerárquicos emigraran a otras zonas del país y en muchos casos al exterior en busca de trabajo”. En Jorge comenzó a surgir la idea de ir diseñando su vida laboral de manera independiente.

Así es que el primero de agosto de 1971, sin dejar de trabajar en Eveready, inauguró su local con venta minorista de repuestos de electricidad y encendido del automotor con el nombre de “Integral Encendido”. La atención al público estaba a cargo de Eda, su hermana gemela, mientras que Jorge se encargaba de las compras y la administración cuando no trabajaba en la fábrica.

---

Durante los primeros años, el crecimiento fue muy lento, atribuido, según su fundador, a la “falta de experiencia, ya que habíamos iniciado esto sin conocimientos previos en la faz comercial”.

A fines de 1972 contrajo matrimonio con Teresita, quien a partir ese entonces pasó a formar parte del emprendimiento, realizando tareas administrativas, en la medida en que su responsabilidad como docente y madre de tres hijos se lo permitían. En 1978 incorporó un empleado en relación de dependencia, mientras Jorge continuaba con la relación laboral con EVEREADY hasta el primero de agosto de 1985, cuando decidió renunciar, para dedicarse completamente a la actividad comercial.

Esto obligó a buscar nuevos horizontes, poniendo mucha voluntad y coraje, incursionando dentro del mismo rubro pero ahora como mayorista, extendiendo el servicio hacia todo el norte del país. A comienzos de 1987 se trasladó hacia el local donde funciona actualmente el negocio. A partir de entonces dejó de ser “Integral Encendido” para ser “Jorge Micolini”.

Paola, Jorge (h) y Virginia, en su adolescencia, habían realizados algunos trabajos de tipo operativos durante las vacaciones. Vender, ir al banco, hacerse cargo de la caja eran una de las tantas tareas que solían realizar los hijos de Jorge, aunque según Virginia “Íbamos a limpiar cajitas”, y al parecer esas tareas no los motivaba mucho como para pensar en un trabajo dentro de la empresa.

Fue así que al momento de terminar el secundario, y ante la decisión de que estudios cursar, ninguno de los tres hijos de Jorge Micolini pensó en alguna carrera que se relacionase con el ámbito empresarial. A pesar de todo Paola, por ser la mayor, mantenía algún tipo de contacto con la empresa a través de su Padre que solía encargarle algunas tareas puntuales administrativas y/o de cadetería.

En la mitad de los noventa no se visualizaba una continuidad familiar en la empresa, en virtud de que, como expresara Jorge, “Jorge

---

Eduardo cursaba Biología, una carrera universitaria no afín al comercio, con marcada inclinación por la misma. Paola y María Virginia más vinculadas a sus tareas docentes y familiares mostraban poca afinidad, quizás por desinformación, a todo lo referente al futuro de la empresa familiar”.

A pesar de todo, el empuje de Jorge y sus ganas de crecer, pensando siempre en la continuidad de la empresa, lo llevó a ir incorporando a la empresa personal más capacitado. Cambió su personalidad jurídica pasando de ser una empresa unipersonal a una sociedad anónima cuyo capital accionario se repartía de la siguiente manera: 20 % Jorge, 20 % Teresita, 20 % Paola, 20% Jorge (h) y 20 % Virginia. En el año 2000 se convirtió en “Jorge Micolini SA”.

En el año 2001 la crisis económica que por esos tiempos castigaba a Argentina estaba alcanzando su mayor intensidad. Jorge (h), quien ya estaba finalizando sus estudios universitarios, decide comenzar a trabajar en la empresa para ayudarlo “al viejo” ocupándose de tareas administrativas y también desempeñándose como vendedor y viajante. En palabras de Jorge: “Esto tuvo un giro cuando Jorge Eduardo decidió incorporarse a la empresa habiendo resignado su futuro como biólogo, pasando a formar parte de las decisiones más importantes en el desenvolvimiento de la empresa”

Así llegamos al 2010 con decisiones muy importantes como la incorporación de un nuevo sistema de gestión y la construcción del nuevo local para la parte mayorista. Todo estaba listo para seguir creciendo.

Sin embargo, la relación de la familia con La Empresa no estaba en sus mejores momentos. Distintas circunstancias hicieron que tanto Paola como Virginia se alejaran en los últimos años de toda la vida de la empresa. Tal como Virginia comenta, “cuando pasaba por enfrente del negocio no sentía ganas ni siquiera de entrar ya que si lo hacía me

---

sentía totalmente extraña y fuera de lugar”. La relación Familia-Empresa no estaba en sus mejores momentos.

### **¿Problema o quiebre<sup>4</sup>?**

Es importante notar que la familia empresaria, a lo largo del proceso de protocolización<sup>5</sup>, muy pocas veces se refirió a su situación usando las palabras conflicto o problema. Esto, sin lugar a dudas, allanó el camino hacia el diálogo.

Vale la pena un pequeño comentario para facilitar el abordaje de diversos temas dentro de la familia. El término conflicto o problema suele asumir una carga negativa y, naturalmente, eludimos tener conflictos o problemas. Más aún si se éstos pueden involucrar a la familia.

Pero, ¿cómo podemos llamar a esta situación a la cual la familia se enfrenta sin caer en la tentación de definirlo como conflicto o problema de manera que resulte más amigable su tratamiento?

Nos podemos dejar ayudar por Rafael Echeverría quien, en su libro *Ontología del Lenguaje* (2001), hace un claro aporte al respecto introduciendo la distinción de “quiebre” como una opción lingüística a las palabras conflicto o problema. Según Rafael Echeverría, “un quiebre es una interrupción en el fluir transparente de la vida”, por lo tanto podemos definir como una “situación de quiebre” en la empresa familiar aquella en la que indefectiblemente marca un cambio de rumbo en el normal transcurrir de la vida de una familia empresaria.

Por lo tanto la expresión quiebre, en el contexto de una familia empresaria, puede asumir una connotación positiva o negativa, y no

---

<sup>4</sup> Expresión usada en el mundo del coaching, de la cual Rafael Echeverría es uno de los principales exponentes en el habla hispana, para indicar una situación que marca un punto de inflexión en la vida de una persona u organización.

<sup>5</sup> Entre Noviembre del 2010 y Agosto 2011 la familia ingresa en el Programa de Empresas Familiares BID-UE21 con el objetivo de protocolizar la empresa.

---

necesariamente negativa como en el caso de las palabras conflicto o problema. De manera que la situación de quiebre puede ser abordada como una oportunidad y no como un conflicto o problema a resolver.

### **La situación de quiebre.**

A Jorge le ha costado hablar con sus hijas de temas referidos a la gestión de la empresa. La falta de comunicación en temas relativos a la marcha de la empresa entre quienes trabajan en ella y los que no, ha dado origen a cuestiones no aclaradas que originan un malestar en la familia. Esta situación sumado al crecimiento de la empresa, ha hecho crecer el interés de sus dos hijas en tener algún tipo de participación, control o información, puesto que desde afuera de la organización son muchas las cosas que desconocen, no estando claro las pautas de trabajo de los familiares que trabajan en la empresa, generando con frecuencia mal entendidos.

Por otra parte Jorge también está pensando en su retiro y en como delegar la dirección de la empresa. Sabe que existe para la empresa un contexto favorable para el crecimiento y tiene la intención de que la empresa continúe en el tiempo.

Podríamos describir esta “situación de quiebre” de la cual parte la familia, como la siguiente:

- Accionistas Familiares Externos <sup>6</sup>(Paola y Virginia) aislados completamente de la vida de la empresa.
- Escaso sentido de pertenencia. Las accionistas familiares externas no sabían de qué manera podían relacionarse con la empresa.
- Los tres hijos están casados, ya son cuatro familias las que poseen algún tipo de interés en la empresa. De esta manera c/u

---

<sup>6</sup> El término Accionista Familiar Externo hace referencia a aquel propietario familiar que no trabaja en la empresa, en contraposición con el Accionista Familiar Interno que si lo hace.

---



tiene diferentes necesidades económicas y diferentes visiones del futuro de cada familia en particular.

- No se tenía en claro los términos o pautas de trabajo de los familiares que trabajan dentro de la empresa, en especial de Jorge (h).
- Mucho incertidumbre con respecto al futuro

### **¿Cuáles eran los riesgos de seguir con esta situación?**

La existencia de accionistas familiares aislados es una situación bastante común en muchas familias empresarias donde la segunda generación está en condiciones de suceder al fundador. Suele ser vivida de una manera trágica. El sólo hecho de que al menos un hijo se encuentre trabajando en la empresa familiar mientras que los demás hayan decidido encaminar su vocación hacia otra dirección, puede producir en el seno de la familia una situación generadora de conflictos, discusiones y malentendidos que atentan contra la sustentabilidad de la empresa y la armonía familiar.

De no afrontar ésta “situación de quiebre” de una manera efectiva, los familiares que trabajan en la empresa podrían llegar a ver a sus pares que no poseen una relación laboral con la misma, como indiferentes, desinteresados y despreocupados por la marcha del negocio de la familia. Si a esto le agregamos que en un futuro heredarán una parte de ese patrimonio que, según los que trabajan en la empresa, no contribuyeron en hacerlo, tenemos como resultados que la percepción que se formarán de los que no trabajan en la empresa no va a ser la mejor para asegurar una buena relación con el resto de los propietarios.

Los familiares que no trabajan en la empresa familiar, si no se le da el lugar necesario, ven que los que si lo hacen mejoran su situación económica, utilizan los bienes y recursos de la empresa sin consulta alguna y como, según ellos, hacen del negocio familiar lo que quieren.

---

El resultado será la formación de un campo propicio para la generación de conflictos, discusiones y todo tipo de malentendidos.

La ausencia de ámbitos en donde se pudieran tratar estos temas originaba mucha incertidumbre con respecto al futuro. Sin un espacio donde cada integrante de la familia pueda jugar los distintos roles que exige el hecho de pertenecer a una familia empresaria, se llegará a una desorganización destructiva de la empresa, la propiedad y la familia. Los órganos de gobierno que toda empresa familiar debe tener brillaban por su ausencia.

El fundador lo intuía. Sus preocupaciones sobre el futuro de la empresa se basaban en:

- Asumiría Jorge (h) la responsabilidad de gerenciar a la empresa.
- ¿Cómo se comportaría el personal de la empresa ante el hecho de que Jorge no esté más?
- Estaba Jorge (h) dispuesto a dialogar con su familia y en todo caso ¿en qué marco y de qué manera se darían esos diálogos?
- ¿Qué rol asumirían y cómo reaccionarían Paola y Virginia?

## **El desafío**

La familia había llegado al punto de quiebre en el cual necesitaban sentarse a poner en claro de qué manera se manejaría las relaciones familia-empresa. Había que plantearse objetivos claros:

- Lograr una visión compartida.
  - Que Virginia y Paola se integraran como accionistas de una manera positiva.
  - Crear los ámbitos de diálogos que le permitieran a la familia tratar los temas relativos a la empresa de manera efectiva.
  - Planificar el retiro.
-

## ¿Por qué plantearse estos objetivos?

Lograr desarrollar una visión del negocio compartida por toda la familia resulta fundamental para la sustentabilidad de cualquier empresa familiar. El sueño del fundador es lo que le ha dado la motivación necesaria para afrontar, no con pocos sacrificios, el crecimiento y la consolidación de la empresa. Ese sueño, muchas veces, no es compartido por todos los integrantes de la empresa o por la generación siguiente lo que causa desmotivación y falta de proactividad, que atentan contra el crecimiento de la empresa.

La integración de Virginia y Paola como accionistas era fundamental para equilibrar las relaciones dentro de la familia empresaria. Todos los integrantes debían aprender, y entender, que en una empresa familiar, existen diferentes roles en que les tocará desempeñarse, y uno de los roles que habrá que "aprender a jugar"<sup>7</sup> será el de accionista con los derechos, obligaciones y responsabilidades que ello implica.

El accionista interno, es decir el que trabaja en la empresa (Jorge y Jorge (h)), tendrá que hacer el esfuerzo mental de separar su trabajo en dos: como accionista (dueño/propietario) y como empleado de su empresa que, aunque le cueste ver, es de él mismo y de sus pares familiares.

Teresita, Paola y Virginia, como accionistas externos, debían convertirse en propietarios activos de la empresa familiar en donde, aprender a evaluar la marcha de la empresa a través de indicadores, números y otras herramientas de gestión que le permitan formarse una visión completa de la marcha del negocio, era una habilidad que no tenían pero que era imperiosa desarrollar.

---

<sup>7</sup> Según Santiago Antognolli, Consultor Senior BID-UE21, hay que aprender a **jugar** los roles de cada órgano de gobierno, en cada reunión específica. Debemos **jugar** a ser *empresarios*, **jugar** a ser *accionistas* y **jugar** a ser una *familia empresaria*.

---

Tanto los que trabajan en la empresa como aquellos que no lo hacen coincidirán en este rol de accionista, muchas veces descuidado, pero que de jugarlo correctamente, daría como resultado una sinergia increíble en la empresa familiar.

### **Planeando el retiro**

Jorge no podía levantarse un día de la cama y decir “a partir de hoy no trabajo más” por dos motivos. Primero, sería un error dejar a la empresa de un día para el otro sin ninguna orientación de cómo seguir, y segundo, nadie se lo creería.

Por estas razones era conveniente abordar el tema de su retiro de otra manera, dándole participación a su familia. Esto ayudaría a pensar a la familia en dos direcciones: ¿Cómo va a seguir la empresa sin Jorge, líder y fundador del negocio? y ¿Cómo sería su vida después del retiro? Pensar y ponerse a trabajar para atender estas cuestiones sería la premisa.

La primera pregunta obligaría a pensar en la empresa. ¿Quién va a tomar la posta? ¿Está esa persona preparada? y lo que es más importante: ¿Está la empresa preparada?

La Segunda de las preguntas llevaría al fundador a plantearse cuestiones personales ¿Qué voy a hacer después de mi retiro? ¿A que me voy a dedicar? ¿En qué voy a gastar mi tiempo? La sucesión había que planificarla y luego comenzar a hacerla.

Y Jorge habría ese espacio a la familia.

### **La importancia de las comunicaciones**

La productividad del trabajo manual estamos acostumbrados a medirla a través de la destreza física que se tenga al realizar una tarea.

---

Taylor solucionó el problema de la productividad<sup>8</sup> al desagregar a la destreza física en dos componentes: movimientos y tiempos. De esta manera, se podía examinar el tipo de movimientos que realizaba el trabajador manual y examinar también el tiempo en el que los ejecutaba. Siempre existía la posibilidad de rediseñar esos movimientos y tiempos, de manera de garantizar aumentos en la producción.

Pero el trabajo de empresario, el que deben realizar los miembros de una familia empresaria para desempeñarse de manera efectiva, ya no como empleados de la empresa, sino como accionistas, directores o como miembros del consejo de familia, difícilmente pueda medirse con los mismos parámetros que el trabajo manual, esto es movimientos y tiempo.

¿De qué manera una familia empresaria puede volverse más productiva? Podemos definir el trabajo que realiza una familia empresaria como una forma de trabajo no manual. Un empresario familiar ocupa la mayor parte de su tiempo en conversaciones. Conversaciones del tipo *en qué invertimos, como organizamos, como responderemos frente a diferentes situaciones que se planteen en la familia, en qué puntos hay que ponerse de acuerdo, etc.*

Hablar es lo que más hacemos. Muchas veces sin dedicarle tiempo a la creación de contexto. ¿Cómo medir la efectividad de una familia empresaria? Según Rafael Echeverría (2009): la productividad de un trabajador no manual se mide por la efectividad de sus conversaciones<sup>9</sup>.

Por lo tanto en una familia en que nunca o pocas veces se hablaba de la empresa familiar era necesario crear los ámbitos (y los contextos) en los cuales esas conversaciones se pudieran dar y llegar a buen término. Esos ámbitos que garantizarían un nivel de

---

<sup>8</sup> La distinción entre trabajo manual y no manual, su productividad y las competencias requeridas se encuentran bien definidas en Echeverría Rafael (2009), *“La Empresa Emergente”*

<sup>9</sup> Es importante que toda familia empresaria desarrolle competencias conversacionales.

---

comunicaciones efectivas en la familia empresaria serían los órganos de gobierno:

- Consejo de Familia
- Directorio y Gerencia
- Consejo o Junta de Accionistas

### **Transición. Afrontando el desafío.**

El comienzo no fue fácil. Costaba hablar, pues era mucha la tensión y fallaba la comunicación entre los miembros de la familia. Las cosas que se decían parecían más bien acusaciones, que aportes.

Se establecieron:

- Reuniones semanales para tratar temas concernientes a la relación Familia-Empresa. Daba sus primeros pasos el Consejo de Familia
  - Reuniones de Accionistas: una vez al mes los miembros de la familia propietarios de La Empresa se reunían con el objetivo de seguir la marcha de la empresa. Se pasó a la incorporación para el análisis de herramientas contables básicas como Estado de Resultados mensuales, Punto de Equilibrio, Capital de Trabajo. La gerencia se veía obligada (y comprometida) a brindar información de la empresa de manera periódica a los Accionistas familiares.
  - En la empresa se establecieron reuniones de Gerencia en donde tres veces a la semana el personal que tenía a su cargo las tareas más importantes se reunía. Se incorporaron dos empleados al círculo de confianza para formar un equipo gerencial liderado por Jorge (h) que le permitiese a Jorge dejar de estar ocupado por el día a día.
-

## **El cambio**

Los integrantes de la familia fueron cambiando como así también su postura e interés acerca de la empresa. Comenzaba el tránsito por el largo camino a crecer como Familia Empresaria.

Las accionistas familiares externas (Paola y Virginia) comenzaron a dar su opinión acerca de la empresa. El hecho de no estar “metidas” en la rueda operativa diaria le daba a la familia una cierta dosis de objetividad en los temas tocados. Paola como mediadora, Virginia con su interés en proteger los lazos familiares y en cuidar que la empresa no se coma a la familia.

Aunque no sin dificultades, y dado el escaso formación empresarial y conocimiento de herramientas de gestión administrativas contables, el interés en la empresa y el querer opinar de una manera creativa fue creciendo a lo largo del proceso.

El entusiasmo fue cristalizando, un tanto de manera inconsciente (pues no era uno de los objetivos del proceso), en la creación de un Directorio compuesto por: Jorge, Jorge (h), Paola y Virginia. Estas dos últimas reconociendo la necesidad de profesionalización que la tarea demanda, supieron comprender que si no se profesionalizan en un futuro deberían darle lugar a un director externo no familiar.

La creación del Directorio tendría las siguientes ventajas:

- Integrar más a los Accionistas Externos Familiares en la vida de la Empresa sin necesidad de entrar a trabajar en ella. <sup>10</sup>
- Permitiría a Jorge moverse dentro de un ámbito que pudiese controlar la Empresa, dirigiéndola y marcando el rumbo de la misma sin estar en el día a día, dejando la gerencia en manos de su hijo y de un grupo de empleados más antiguo en los que el confiaba.

---

<sup>10</sup> En varias oportunidades surgió como posibilidad para capacitar a los Accionistas Familiares Externos el ingresar a trabajar en la empresa realizando alguna tarea específica (Por ej ir al banco, cadetería etc.) pero que fue rechazada porque interferiría con el normal desenvolvimiento de la empresa.

---

- Sería un ámbito en donde le permitiría a Jorge (h) salir del día a día que implica manejar la rueda operativa de la empresa desde La Gerencia, pudiendo mirar hacia el largo plazo.

## **Resultado final**

Como resultado final al que llegó la Familia Micolini fue la creación de los Órganos de Gobierno, a saber:

- Consejo de Familia
- Consejo de Accionistas
- Directorio

### El Directorio

Las accionistas familiares externas comprenden la tarea fundamental que pueden hoy jugar en el directorio (preguntar a Paola): “En un principio no sabía en lo que podía aportar, pero después Papi nos animó a que ayudáramos aportando otra visión a la empresa desde nuestra experiencia, ya que trabajamos en organizaciones educativas y tenemos nuestras propios emprendimientos como Vicky que tiene a cargo la pileta municipal”

El Directorio tendrá como objetivo:

- Concebir el plan estratégico de Mediano y Largo Plazo de “La Empresa”.
  - Orientar la política de “La Empresa”.
  - Controlar la gestión que desarrolla la Gerencia de “La Empresa” y cómo ésta lleva a cabo la ejecutividad de la Estrategia.
  - Desarrollar todas las acciones tendientes a cuidar y proteger la propiedad de “La Empresa”.
  - Analizar nuevos negocios y controlar los ya existentes.
-



- Obtención de recursos de capital de riesgo.
- Gestionar el desarrollo de la capacidad humana y profesional de la gerencia y de todos los empleados.

### El Consejo de Accionistas

El Consejo de Accionistas tiene como misión la de velar por la propiedad de la familia Micolini, cuidando el patrimonio y estableciendo las reglas que aseguren su mantención y crecimiento de acuerdo a las aspiraciones y necesidades de la familia, las cuales son expresadas por el Consejo de Familia.

El Consejo de accionistas tendrá a su cargo:

- Analizar y aprobar el plan estratégico de Mediano y Largo Plazo de “La Empresa” propuesto por el Directorio.
- Establecer Objetivos Estratégicos claros que orienten la política de “La Empresa”.
- Controlar la gestión que desarrolla el directorio de “La Empresa”.
- Desarrollar todas las acciones tendientes a cuidar y proteger la propiedad de “La Empresa”.
- Autorizar al directorio a entrar en nuevos negocios, desarrollar nuevas unidades de negocios y determinar la continuidad o no de los ya existentes.

### El Consejo de Familia

El consejo de familia, formado por Jorge, Teresita, Paola, Jorge (h) y Virginia, tuvo la responsabilidad de al cabo de siete meses de trabajo consensuar las pautas de trabajo con que la familia se manejaría en relación a la empresa y que quedaron plasmadas en El Protocolo familiar.

Las principales funciones del Consejo de Familia son:

---

- Velar por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en "El Protocolo",
- Resolver situaciones no contempladas en el mismo como así también cuestiones relativas a su interpretación,
- Establecer las pautas de trabajo y los límites entre familia empresa y propiedad,.
- Fomentar la unión de la familia y el desarrollo de los valores familiares en las generaciones futuras.
- Resolver problemas que se produzcan entre la Familia y la Empresa.
- Reformar el Protocolo Familiar si fuera necesario conforme a su seguimiento.

## **Conclusiones**

### **Una empresa familiar exitosa**

Se considera que una empresa familiar es exitosa cuando ha podido alcanzar dos objetivos claves: rentabilidad y armonía familiar. Estos dos objetivos, que en principio parecían encontrados, comenzaron a verse como alcanzables luego de varios meses de arduo trabajo que se vieron reflejados, no sólo en la firma del Protocolo Familiar, sino también, en el deseo de comenzar a transitar juntos un camino como Familia Empresaria.

Lo que hizo posible esta apertura antes impensada, fue la creación un contexto favorable para que los diálogos referidos a la empresa familiar se pudieran dar. La programación de reuniones sistemáticas y periódicas fue definiendo los distintos ámbitos en que esos diálogos tuvieran lugar. Reuniones de Consejo de Familia, de

---

Accionistas, de Gerencia y finalmente de Directorio fueron preparando el terreno para que cada integrante de la familia pudiera desempeñar con efectividad el rol que le tocaba jugar de acuerdo a si el familiar trabajaba o no en la empresa.

De esta manera la Familia Empresaria Micolini consiguió crear un método de gestión que le permitirá la profesionalización de los tres subsistemas que interactúan en toda Empresa Familiar: Familia, Propiedad y Empresa.

Tras definir un futuro empresario en común, el mantenimiento y el control de la propiedad en la familia está asegurada, ahora reglas claras aseguran su continuidad y crecimiento.

Este ha sido el camino que a lo largo del 2011 emprendieron. Felicitaciones y Fuerza!!!



## Bibliografía

ANTOGNOLLI Santiago (2009), “*La Empresa Familiar. El Juego*”,  
<http://www.negociosdefamilia.com.ar/articulos.html>

BELAUSTEGUIGOITIA RIUS Imanol (2004), *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

DODERO Santiago (2008), *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Editorial El Ateneo

ECHEVERRIA Rafael (2011), *Ontología del Lenguaje*,

ECHEVERRIA Rafael (2009), *La empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación.*, Ediciones Granica.

SERRA Roberto y KASTIKA Eduardo (1994), *Re-estructurando Empresas*, Ediciones Macchi.

---

