

INTRODUCCIÓN:

La Empresa Familiar representa un factor esencial en la generación de riqueza del país, significando una fundamental contribución al Producto Interior Bruto y determinando el nivel de la economía.

Se reconocen a la Empresa Familiar importantes ventajas competitivas debidas al innegable conocimiento del producto, los bajos costos laborales, una constante atención a la calidad, una mayor empatía con los clientes y un ambiente de trabajo beneficiado por una cultura empresarial más humana.

Por contra, las debilidades que afectan a su desarrollo, se localizan en las relaciones personales entre familiares y en general en una menor profesionalización de los directivos, con la consecuencia de no poder competir en el proceso de globalización de los mercados, que representa una gran amenaza y al mismo tiempo la gran oportunidad para entrar en un segmento de especialización, donde es necesaria la competitividad de la Empresa Familiar.

De otra parte, los empresarios suelen quedarse al frente de sus empresas por un periodo considerablemente superior a los máximos dirigentes de las compañías de capital corporativo.

Esa excesiva continuidad provoca un estancamiento en la dirección y la consecuente pérdida de capacidad de adaptación a los cambios económicos, origen de casi todas las crisis.

Las estadísticas precisan que solo un 13% de las Empresas Familiares alcanza la tercera generación.

La empresa constituye asimismo la raíz y el núcleo del patrimonio familiar. Uno de los objetivos fundamentales de la propiedad es preservarlo: eliminando debilidades internas; fortalecerlo: potenciando la calidad de la Dirección y transmitirlo a los Continuadores planificando el cambio con tiempo y orden.

Se percibe el considerable tiempo necesario para gestionar un cambio generacional bien resuelto, fundamental para potenciar las cualidades de la empresa familiar y gestionar sus debilidades típicas.

OBJETO:

El cometido específico de *OROPO Consulting*, consiste en sentar las bases del Proyecto de Futuro de los Empresarios en un marco de estabilidad familiar, mediante el logro de unos objetivos básicos:

1. la definición consensuada del Plan;
2. la reconducción de las causas de conflicto actual o potencial;
3. el equilibrio del peso de las responsabilidades;
4. la potenciación de la competitividad empresarial;
5. el seguimiento y la tutela de la realización.

Para el cumplimiento de su objetivo, el Empresario deberá tener en cuenta que:

- a) la empresa es hoy una realidad compleja,
- b) la situación sociológica actual complica el equilibrio de los grupos familiares asociados en una empresa.
- c) el Derecho no proporciona una regularización individualizada,

Por tanto es preciso definir principios y tomar acuerdos ínter familiares e ínter directivos de empresa, que eliminen las posibles causas de conflicto familiar o de deterioro empresarial, fomentando especialmente los valores básicos.

ALCANCE:

Los medios aplicados por *OROPO Consulting*, en cuanto especialista en conducción de entornos familiares, se caracterizan por:

- presencia física en la Empresa, con plena dedicación durante el tiempo convenido como necesario.
- trabajar en equipo con el empresario, sus familiares intra y extra empresa, directivos no familiares y personal intermedio.

Esta forma de operar está establecida para:

- A. DESEMBOCAR EN ACUERDOS DE BASE PARA EL PROTOCOLO DE EMPRESA EN CONCORDANCIA CON EL PROYECTO DE FUTURO.**

Ningún Protocolo estará bien sustentado si no ofrece a cada una de las personas, un encaje suficientemente motivador en el proyecto común.

- B. EJERCITAR EN TALES COMPORTAMIENTOS A TODAS LAS PERSONAS IMPLICADAS.**

El protocolo se revelará puramente teórico si no se entrena a las personas y órganos colegiados en la práctica del ejercicio de comportamientos, responsabilidades y atribuciones.

- C. CORREGIR LAS DEBILIDADES INTERNAS Y ATACAR LAS AMENAZAS EXTERNAS.**

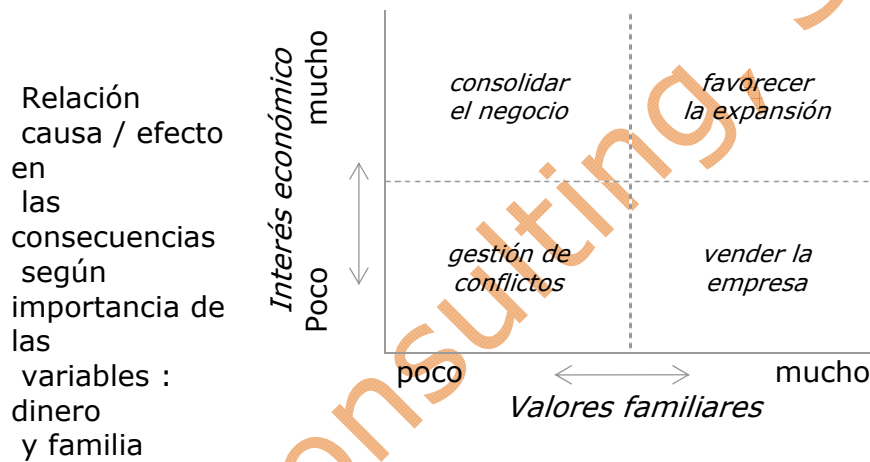
Los puntos débiles de la empresa son siempre causa de fricciones entre familiares, socios y colaboradores. Los Continuadores están obligados a multiplicar lo recibido, afrontando las amenazas externas de los mercados cambiantes. Por lo que la continuidad de la empresa se consigue fortaleciéndola económicamente y el éxito empresarial es la base de la estabilidad familiar.

- D. TUTELAR LA CONSOLIDACIÓN.**

Es preciso perseverar. El soporte continuado en los momentos oportunos, afianza la capacidad de alcanzar el éxito hasta que el Protocolo se convierta en el paradigma de actuación en la Empresa y en la Familia.

Las fases de actuación se componen de tres momentos progresivos:

1. Diagnóstico previo.
2. Implementación del Plan de actuación.
3. Seguimiento y tutela de la consolidación



1º ESTUDIO DIAGNÓSTICO PREVIO:

Tiene como objetivo la comprensión del deseo del Empresario, contrastándolo con la problemática relacional y la pulsión de la Empresa, para definir y convenir el Plan de Actuación adecuado al caso.

-Integración funcional de las personas, se analiza la problemática ambiental y las motivaciones personales, valorando la cohesión de la estructura y el esquema organizativo.

-Posicionamiento económico financiero, análisis de balances y cuentas de explotación para valorar la dinámica de los últimos ejercicios, tomando el pulso de la situación económica,

-Nivel de resolución jurídico fiscal, comprobación del cumplimiento de los aspectos formales y eventuales aspectos societarios a tener en cuenta para encauzar correctamente la base del futuro de la compañía.

-Identificación de los puntos débiles, diagnóstico conclusivo de las áreas de mejoras necesarias y posibles; se reúnen todos los elementos para consensuar los objetivos y las modalidades relativas a la puesta en práctica del Plan de Actuación para la gestión del cambio generacional.

2º PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN DE ACTUACIÓN:

Trabajo de campo en la empresa en estrecho equipo con Empresarios, Continuadores, Directivos y Familiares externos a la gestión.

Hitos Master:

Calificación del Proyecto de Futuro,
la definición del Plan a Perpetuar se centra en entrevistas temáticas con los Predecesores y un primer contacto con las personas implicadas para determinar el nivel de problemática entre Familia y Empresa, definiendo los valores perdurables.

Identificación de los perfiles,
actividad dedicada a la evaluación funcional y motivacional que se realiza con exhaustivas entrevistas con todas las personas de la familia operativas en la empresa o externas a esta, incluyendo a todas aquellas personas que ocupan un cargo relevante en la empresa sin parentesco con la propiedad; se define así la estructura organizativa de la empresa y las interrelaciones, llegando a determinar la posición y las expectativas de todos los implicados, que comienzan a tomar conocimiento de las prerrogativas del plan de relevo y sucesión, persiguiendo su implicación activa para alcanzar los objetivos

Definición del entorno de Empresa,
la fase relativa a la evaluación operativa y organizativa, tiene el objetivo de poner de manifiesto cuales son las debilidades de la empresa, que puedan comprometer el desarrollo futuro de la compañía, así como resaltar las fortalezas que han permitido consolidar el negocio y que son factores característicos a salvaguardar.

Implementación de Protocolos,
este apartado tiene el objeto de recopilar en un documento base, todos los elementos que permitirán el desarrollo armónico de las relaciones entre la familia y la empresa en el sentido más amplio y que serán de guía para los continuadores; este documento, que se define Protocolo de Empresa Familiar, se integra en los estatutos societarios y se compone de diferentes capítulos que tratan de las motivaciones básicas, de los esquemas e relación entre socios familiares, de los atributos del consejo de familia, de las directrices económicas que tendrán que respetar los responsables de la compañía, de los criterios a cumplir para acceder a las diferentes funciones operativas, etc. ; el protocolo vendrá consensuado y conservado en su continuidad.



Oropo Consulting

Armonización de las estructuras,
para cumplir los dictámenes del protocolo, es necesario implantar una organización que favorezca el equilibrio deseado, definiendo las prerrogativas de los diferentes órganos: Consejo de Familia, Consejo de Administración, Comité de Dirección; de forma que cada participe sepa respetar las responsabilidades otorgadas y prevenir la conflictividad improductiva. Los predecesores progresan a un mayor nivel jerárquico y los continuadores asumen, mayor responsabilidad. El apoyo en estas prácticas, permite la dinamización de los órganos directivos, favoreciendo el dialogo constructivo para conseguir el objetivo de la expansión de la empresa para las generaciones futuras.

Elaboración del Plan de futuro,
el plan y consolidación de los continuadores no se limita a los aspectos formales, porque los problemas que afectan a la viabilidad del negocio, en general tienen contenido económico: los fundadores dominan el negocio porque lo han concebido y han crecido con él, pero suelen estar aferrados a esquemas viciados. Por el contrario, las nuevas generaciones difieren en las estrategias , aportan ideas innovadoras aunque no sean siempre las más acertadas. Para tener mayor garantías de éxito, hay que dotar la dirección de refuerzos en las áreas operativas, desarrollando un Plan Estratégico consensuado y fundamentado en las realidades internas y de mercado; del que se desprenderá un plan económico en función de los recursos disponibles y su cumplimiento determinará el éxito de los nuevos gestores, reforzando su liderazgo.

Salvaguarda de contingencias,
es necesario y conveniente tomar medidas preventivas para la continuidad en relación con el nuevo enfoque societario, realizando una planificación fiscal y laboral de forma de salvaguardar el futuro de los socios y de los familiares activos, en función de los cargos en la nueva situación.

Protección societaria,
todo el esquema diseñado y la organización implementada, se refleja en la estructura societaria que será necesario adecuar, formalizando los órganos correspondientes y salvaguardando el patrimonio de los familiares.

3º TUTELA DE LA CONSOLIDACIÓN

Presencia periódica en la Empresa para afianzar la aplicación, participando en las reuniones de Dirección y atendiendo a solicitudes formuladas.

Materias:

Tutoría técnica continuada.

una actuación eficaz tiene que garantizar la continuidad en el tiempo de un soporte en todas las materias del plan de actuación, porque los hábitos no se modifican en corto plazo y el surgir de dificultades organizativas o técnicas, pueden desanimar hasta comprometer la continuidad del plan de futuro, afectando al éxito del relevo generacional.

Asistencia jurídica,

la adecuación constante a las normativas permite adoptar las medidas oportunas en los momentos previstos, con un seguimiento de los aspectos fiscales y patrimoniales en relación con el desarrollo de los acontecimientos previstos en el plan estratégico.

Pirámide de progreso en los objetivos

Empresa	Inversión	5	Ampliar el poder
de	Gobierno	4	Consolidar el futuro
	Familia	3	Ocupar a la familia
	Vocación	2	Afinidad con el producto
	Conveniencia	1	Necesidad económica



OROPO Consulting es un bufete de consejeros de dirección.

El equipo está conformado por Consultores Senior con dilatada experiencia en el entorno característico de la Empresa Familiar.

El cometido se inscribe en la guía y apoyo al Empresario en la definición, aplicación y tutela de su proyecto de futuro y Dirección Estratégica consecuente.

Los principios deontológicos que rigen nuestra actividad se sintetizan en: rigor, integridad, confidencialidad y transparencia.

Las pautas de trabajo se fundamentan en:
intervenir sólo como conclusión natural del estudio previo;
actuar con presencia física en la empresa;
dedicación exclusiva durante las actuaciones;
dar formación al implementar;
documentar exhaustivamente las instrucciones;
consensuar y asentar los cambios;
verificar los resultados;
asegurar la asistencia de continuidad,