

LA COOPERACIÓN DE LAS EMPRESAS GALLEGAS COMO MECANISMO DE SUPERVIVENCIA. EL CASO CENOR

NURIA CALVO BABÍO / RAÚL DÁVILA APARICIO
Universidad de A Coruña

Recibido: 7 de junio de 2011

Aceptado: 14 de julio de 2011

Resumen: Las difíciles condiciones del entorno competitivo actual están favoreciendo lo que hace unos años parecía imposible: la cooperación empresarial de las empresas gallegas de pequeño tamaño. En este trabajo, a partir del análisis previo de los motivadores y de las barreras a la cooperación, se ha realizado el estudio del proceso de integración estratégica de la empresa Hermanos Pena, SL en la Central de Compras CENOR. El diagnóstico de su predisposición organizativa a la cooperación nos ha permitido proponer una metodología destinada no solo a favorecer la integración de socios empresariales en una superestructura organizativa, capaz de tener una formulación estratégica propia y capacidad de crecimiento, sino también a promover la profesionalización de la gestión de empresas caracterizadas tradicionalmente por una gestión de carácter familiar.

Palabras clave: Estrategia empresarial / Diseño organizativo / Cooperación empresarial / Innovación.

COOPERATION OF GALICIAN COMPANIES AS COMPETITIVE SURVIVAL. THE CASE OF CENOR

Abstract: The current economic difficulties are helping what years ago professionals considered impossible: galician SME are collaborating in a competitive environment. In this work, the authors have analysed the strategic integration process of the company Hermanos Pena S.L. in the group CENOR. The authors have developed a previous diagnosis of the sectorial cooperation and the organizational tendency to collaborate of the company. They have also proposed a new methodology aimed to promote cooperation and professionalization of SMEs.

Keywords: Business strategy / Organizational design / Business cooperation / Innovation.

1. INTRODUCCIÓN

Las dificultades económicas de los últimos años (2008-2010) han planteado un entorno competitivo mucho más exigente que en la década anterior. Para enfrentarse a esta situación, a las organizaciones empresariales de menor tamaño no les queda otra alternativa que cooperar para poder competir; sin embargo, la necesidad de cooperación no garantiza su éxito. Es necesario identificar cuáles son los motivadores de la cooperación y las barreras por superar para que el resultado de esa cooperación tenga éxito. La necesidad de alinear modelos de gestión que permitan generar sinergias y mantener superestructuras organizativas con capacidad para crecer supone un elemento clave para mejorar la competitividad de un tejido empresarial como el gallego, compuesto en su mayoría de pequeñas y medianas empresas.

Los estudios realizados por múltiples fuentes sobre la situación económica y social gallega¹ permiten extraer unas conclusiones previas que suponen un punto de partida importante a la hora de llevar a cabo este estudio:

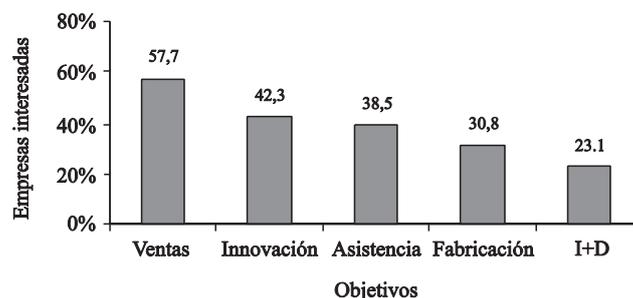
¹ Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE), de los informes publicados por la Fundación Universidade da Coruña (FUAC) y de los informes del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCET).

- España ha incrementando en los últimos años el gasto que destina a I+D, con un porcentaje del Producto Interior Bruto que ha pasado del 0,89% en el año 1999 al 1,38% en el año 2008 (Fundación COTEC, 2010). Este incremento, aunque muy alejado de los países de la OCDE, es importante dada la estructura de reparto del gasto en I+D, en el que la participación empresarial está muy por debajo del 50% del gasto total. La distribución del gasto en I+D en España se aleja todavía de los patrones de las economías desarrolladas, en las que el gasto ejecutado por el sector empresarial se aproxima o supera en dos tercios el gasto en I+D. El gasto empresarial en I+D (55,9%) sigue estando 7,5 puntos por debajo de la media de la UE-27 y 13,7 puntos respecto de la media en la OCDE
- Galicia es una de las comunidades autónomas que van a la cola en lo que respecta al esfuerzo realizado en I+D. Con tan solo un 1,03% de su Producto Interior Bruto Regional, es la sexta Comunidad por porcentaje destinado a la investigación y al desarrollo (ha bajado un puesto con respecto al año anterior). Así, durante el año 2008, las comunidades autónomas que más participaron en el gasto nacional de I+D fueron Madrid (1,93%), Navarra (1,88%), País Vasco (1,88%) y Cataluña (1,48%) (INE, 2009).
- Con respecto a la composición del tejido empresarial, en el contexto europeo las pymes representan cerca del 90% del total de las empresas y, con una participación en el PIB que se sitúa entre el 30 y el 55%, generan entre el 30 y el 70% del empleo. En España, las empresas con menos de 250 trabajadores representan el 99,5% del número global y generan el 63,7% del empleo, mientras que en Galicia el 99,58% de las empresas tienen menos de 200 trabajadores y en ellas se absorbe el 68,67% del empleo industrial (INE, 2010). Estas empresas se caracterizan por su escaso contenido tecnológico y capacidad innovadora y por sus grandes dificultades para lanzar nuevos productos y servicios que les permitan competir en un entorno cambiante
- La comarca de Ferrol es una de las áreas gallegas con mayor tejido industrial y necesidad de innovación. La crisis en el sector naval, que tuvo lugar en los años setenta y que se extendió a la industria auxiliar y al resto de la actividad económica de la zona, ha tenido como consecuencia una tasa de paro superior a la media de la provincia de A Coruña, de Galicia y de España (la tasa de paro de los municipios de Fene, Narón y Ares es, respectivamente, de un 7,6%, de un 7% y de un 6,9%). La actividad industrial se encuentra concentrada principalmente en los municipios de As Pontes de García Rodríguez, Ferrol, Narón y Fene, dedicada principalmente a sectores maduros de la economía, como el naval o el siderúrgico, con necesidad de renovación y empleo de las nuevas tecnologías que les permita adaptarse con flexibilidad a las necesidades del mercado.
- Desde distintos foros políticos y económicos se ha reclamado la puesta en marcha de iniciativas que impulsen el tejido empresarial de la zona y que permitan una mayor creación de empleo, superando el actual estancamiento económico de la zona.

- Existe una clara voluntad de las empresas de la comarca de Ferrol a llevar a cabo proyectos de cooperación en actuaciones enfocadas a la asistencia técnica, a la I+D, a la innovación, o a la fabricación y ventas (gráfico 1), con el objetivo de establecer acuerdos que perduren en el corto y el medio plazo y que permitan establecer líneas de colaboración duraderas (Fundación Universidade da Coruña, 1999). Sin embargo, las principales barreras (gráfico 2) que se plantean a esta situación son, por orden de importancia, las que se describen a continuación:

- En relación con la cultura, el difícil encaje de la cultura empresarial y las limitaciones en la transmisión de información.
- En relación con los recursos, la limitación del acceso a los recursos financieros.
- En relación con el contexto, las dificultades derivadas del entorno empresarial en el que la empresa desarrolle su actividad.
- En relación con la organización, las dificultades derivadas de los problemas de organización de la cooperación.
- En relación con la Administración, las trabas que esta impone.
- En relación con las expectativas, las barreras relacionadas con las limitadas expectativas de resultados.

Gráfico 1.- Objetivos deseados de cooperación en la comarca de Ferrol



FUENTE: Fundación Universidade da Coruña (1999).

Gráfico 2.- Barreras percibidas a la cooperación



FUENTE: Fundación Universidade da Coruña (1999).

Del estudio anterior se desprende la necesidad de analizar en profundidad los aspectos que pueden estimular la cooperación empresarial de las empresas gallegas y favorecer su competitividad. De los aspectos identificados, la alineación de la cultura empresarial y el diseño organizativo de las empresas pueden facilitar el objetivo final de la cooperación. En este trabajo nos hemos centrado en un caso de estudio, la constitución de CENOR –Central de Compras del sector de la distribución comercial de electrodomésticos en Galicia–, y la necesidad de alinear el modelo de gestión de sus socios a la creación de esta superestructura organizativa. A partir del análisis del proceso seguido por uno de los socios –*Hermanos Pena, SL* (Narón, A Coruña)–, hemos podido concluir que la necesidad de cooperación constituye un motivador fundamental en la profesionalización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas, clave de su supervivencia futura

2. ANTECEDENTES Y MARCO DE TRABAJO

CENOR –Central de Compras del sector de la distribución de electrodomésticos en Galicia– se constituyó hace diecinueve años –el 22 de marzo de 1992– por la necesidad de varios empresarios del sector de hacer frente a un mercado en constante evolución y con el objetivo de buscar sinergias que les permitieran ser más competitivos y, a la vez, favorecer la proximidad al consumidor final y mejorar el servicio de atención al cliente.

Este objetivo diferencia el enfoque estratégico de esta organización, que no es considerada por los socios como un proyecto empresarial en sí mismo, sino más bien como un medio para fortalecer sus empresas individuales. Esta característica suscita la necesidad de seleccionar un líder conciliador al frente de la organización, cuya misión consistirá en crear un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad de CENOR pero que, a la vez, sea capaz de unir los diferentes intereses de sus fundadores. Este enfoque amplía el tradicionalmente establecido en la forma jurídica de cooperativa de tercer grado –Ley 79/1988, de cooperativas– como “*aquellas conformadas por organismos cooperativos de segundo grado y por instituciones auxiliares de cooperativismo. Su fin es unificar la acción de defensa y representación del movimiento nacional e internacional. Se constituyen con un número no inferior a doce entidades*”, y supone, en nuestra opinión, el punto de partida de una nueva configuración organizativa que, sin tener origen cooperativista, se constituye como una superestructura formal que tiene en cuenta explícitamente no solo los objetivos de la organización, sino también su coherencia con los intereses particulares de sus socios fundadores

Tras la constitución de la Central de Compras, los promotores de la empresa tardaron cuatro años (1996) en encontrar un líder-gerente que se adapte al perfil profesional necesario para el desarrollo del proyecto empresarial. Este consigue dos hitos significativos para el desarrollo del proyecto:

- La creación de una marca comercial, evolucionando de grupo de compras a grupo de ventas.
- La incorporación como socio de un grupo de compras nacional con la finalidad de incrementar el poder de negociación con los proveedores.

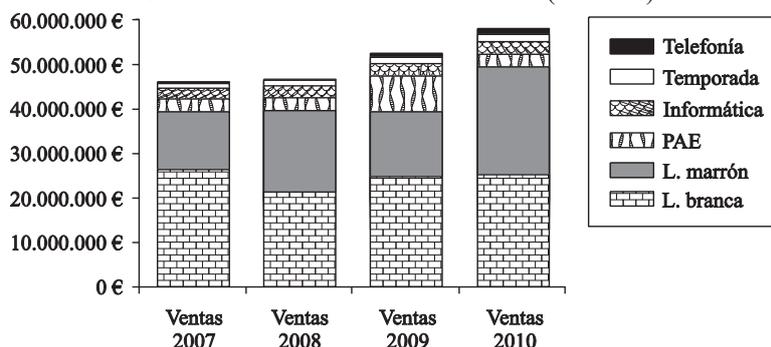
Estas dos grandes líneas de actuación condicionan el diseño de las políticas de control de costes, el refuerzo de la imagen corporativa y la apertura a nuevos accionistas, lo que ayuda a consolidar definitivamente la empresa en el mercado de la distribución de electrodomésticos.

En el año 2003 CENOR inicia un proceso de expansión geográfica fuera de Galicia, alcanzando en el año 2009 presencia en Galicia, León, Asturias, Cantabria y País Vasco, y pasando a ocupar la vicepresidencia del Grupo de Compras Nacional al que CENOR se había incorporado en el año 1996.

A partir del año 2006 se inicia un proceso de profesionalización de la empresa mediante la incorporación de un profesional especializado en funciones de dirección comercial, el reforzamiento del equipo de especialistas en funciones financieras, el establecimiento de acuerdos con empresas de consultoría orientadas a la mejora de procesos en las empresas de los socios de la Central de Compras, y el diseño e implantación de procesos de formación continua de los trabajadores, tanto de la Central de Compras como de los socios de esta.

Este proceso de profesionalización tiene como resultado un mayor control de la empresa gracias a la introducción de modelos de gestión basados en el análisis y no en las intuiciones personales. En concreto, se produjeron cambios organizativos –la creación de un área de marketing, la formalización del procedimiento de toma de decisiones del consejo–, tecnológicos –el diseño e implantación de un software (ERP) de gestión de procesos internos– y de capacidad productiva –la construcción de nuevo almacén logístico de más de 5.000m²–, cuyos resultados se ven claramente reflejados en el incremento de la cifra de negocios, así como en el desarrollo de las gamas: blanca, marrón y PAE (pequeño aparato eléctrico) y de las nuevas tecnologías –informática, fotografía y telefonía móvil– (gráfico 3).

Gráfico 3.- Evolución de facturación (en euros)



FUENTE: CENOR (2010).

Por último, durante el año 2008, el desarrollo de una auditoría de gestión de los socios con mayor participación –se auditó el 20% de las sociedades– (tabla 1) determina la necesidad de introducir una herramienta de apoyo a la decisión, definiendo un modelo de control de gestión, que permita la integración efectiva de los socios en el proceso estratégico de la Central de Compras, así como la búsqueda de nexos de unión en las diferentes culturas de las empresas que la forman. Esta implantación constituyó el punto de partida de un proceso de cambio organizativo tanto para la Central de Compras como para cada uno de los socios.

En la línea de valoración global se presentan las puntuaciones para el perfil ideal (tabla 2). Se ha considerado que una misma cantidad de dispersión es igualmente negativa tanto en un sentido como en otro, y por ello se ha medido en porcentaje la desviación al perfil (tabla 3).

Tabla 1.- Resultados obtenidos del proceso de auditoría del año 2008²

RESULTADOS	HP	E2	E3	E4	E5	E6	E7	MEDIA
Estructura económica	2,00	1,79	1,50	1,96	1,00	1,21	1,91	1,62
Modelo cultural	1,88	1,85	1,80	1,35	1,56	1,30	1,37	1,59
Política comercial y marketing	1,74	1,75	1,78	1,64	1,56	1,38	1,71	1,65
Sistemas informáticos	1,90	1,40	1,95	1,55	1,85	1,60	1,70	1,71
Valoración global	1,88	1,74	1,72	1,64	1,43	1,34	1,67	1,63

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 2.- Distancia al perfil ideal definido

DISTANCIA	HP	E2	E3	E4	E5	E6	E7	MEDIA
Estructura económica	0,00%	10,50%	25,00%	2,00%	50,00%	39,50%	4,50%	18,79%
Modelo cultural	6,21%	4,52%	1,69%	23,73%	11,86%	26,55%	22,60%	13,88%
Política comercial y marketing	13,00%	12,50%	11,00%	18,00%	22,00%	31,00%	15,40%	17,56%
Sistemas informáticos	2,70%	24,32%	5,41%	16,22%	0,00%	13,51%	8,11%	10,04%
Valoración global	1,99%	8,96%	10,04%	14,25%	25,38%	30,32%	12,66%	14,80%

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 3.- Diferencia a la media del conjunto de los observados

DIFERENCIA	HP	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Estructura económica	-18,79%	-8,29%	6,21%	-16,79%	31,21%	20,71%	-14,29%
Modelo cultural	-7,67%	-9,36%	-12,19%	9,85%	-2,02%	12,67%	8,72%
Política comercial y marketing	-4,43%	-4,93%	-6,43%	0,57%	4,57%	13,57%	-2,93%
Sistemas informáticos	-7,34%	14,29%	-4,63%	6,18%	-10,04%	3,47%	-1,93%
Valoración global	-12,81%	-5,84%	-4,67%	-0,55%	10,59%	15,52%	-2,14%

FUENTE: Elaboración propia.

Este cambio organizativo solo pudo ser propuesto y consensuado por la conjunción de factores del entorno y de factores internos a la organización. Por un lado, la configuración actual del mercado de distribución de electrodomésticos –que se caracteriza por un cambio de tendencia de la atomización a la concentración– requie-

² HP: *Hermanos Pena, SL*. O resto dos datos corresponde á súa comparación con outras empresas do grupo.

re organizaciones con un enfoque estratégico único y con un diseño organizativo que favorezca la especialización y la rápida adaptación a las necesidades cambiantes del mercado. Por otro lado, el propio proceso de constitución y la paulatina profesionalización del equipo gestor de CENOR ha permitido la maduración de los socios y ha favorecido su implicación en el proyecto empresarial.

Internamente el cambio organizativo implica:

- La definición del nuevo organigrama adaptado a las exigencias del mercado.
- El establecimiento de *equipos de alto rendimiento* que mejoren la profesionalización.
- El desarrollo de un sistema de *dirección por misiones* (DPM), siguiendo el modelo de Cardona (2005), como modelo de gestión evolutivo del actualmente existente de *dirección por objetivos* (DPO).

Este proceso que acabamos de exponer tiene una duración prevista de dos años, después de los cuales se evaluará su adecuación mediante:

- La definición de la misión y orientación de las estrategias hacia esta.
- La validación del nuevo organigrama a las necesidades del mercado y a la misión de la empresa.
- La determinación de los perfiles y competencias asociados a los puestos de trabajo, relacionando la misión de cada uno con la de la empresa.
- La implantación efectiva del modelo de gestión a través de *equipos de alto rendimiento* (Belbin, 2010) y del sistema competencial para el desarrollo de los colaboradores.
- La presencia de CENOR en el ranking para pymes 2011 de “*Great Place to Work*” (Levering, 2000).

Esta propuesta organizativa solo podía tener éxito si los modelos de gestión de los socios se coordinaban con el enfoque propuesto. Para ello, era necesario realizar un diagnóstico organizativo de cada uno de los socios y proponer acciones que permitieran alinear el enfoque estratégico de CENOR con el de cada uno de los socios. En este trabajo analizamos el caso de la empresa *Hermanos Pena, SL* –que es uno de los socios– como modelo del diagnóstico organizativo propuesto.

La empresa *Hermanos Pena, SL* –con sede social en la localidad de Narón– es el resultado del crecimiento de un modelo de gestión iniciado a principios de los años setenta como empresario individual. Su actividad empresarial se inicia con la venta de artículos de ferretería para diversificarse, posteriormente, al sector de la venta de electrodomésticos. En ese mismo año, la gestión de la empresa y el 51% del conjunto de los accionistas pasa a manos de la segunda generación, comenzando un período de expansión geográfica en Galicia, teniendo presencia actualmente en las localidades de Narón, Santiago, Pontevedra, Viveiro y Vigo.

Si comparamos los resultados de la auditoría que tuvo lugar en el año 2008 con la media del sector obtenemos los datos económicos que presentamos en la tabla 4.

Estos datos corroboran la necesidad de desarrollar un plan de corrección del crecimiento de la empresa, ya que esta está incrementando su volumen de ingresos, pero disminuyendo su rentabilidad financiera y económica.

Tabla 4.- Comparación con la media del sector

DATOS OBSERVADOS	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	MEDIA DO SECTOR
Ingresos de explotación	5.501.950,00 €	4.241.917,00 €	3.823.384,00 €	1.058.400,00 €
Resultados ordinarios antes de impuestos	53.429,00 €	134.628,00 €	105.420,00 €	14.780,00 €
Total activo	7.011.869,00 €	3.010.852,00 €	2.978.177,00 €	640.050,00 €
Fondos propios	518.909,00 €	475.850,00 €	269.051,00 €	121.530,00 €
Rentabilidad económica (en %)	0,61	2,92	3,22	3,28
Rentabilidad financiera (en %)	8,3	18,49	35,62	5,79
Liquidez general	0,97	1,64	1,36	1,1
Endeudamiento (en %)	92,6	84,2	90,97	79,9

FUENTE: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

En este trabajo hemos seguido un enfoque de análisis e intervención organizacional microsociológica que nos ha permitido profundizar en el comportamiento organizacional como un conjunto de relaciones interpersonales con una problemática recurrente, que puede interferir en el buen desempeño y desarrollo de la organización (Medina, 2000). Partiendo de la creencia de que las organizaciones están compuestas por personas racionales, se considera que una empresa es una construcción de actos inteligentes deliberados de sus miembros. Cada acción, aunque se considere antiintuitiva, siempre tiene un sentido racional (Garfinkel, 1967).

En el caso que nos ocupa –la empresa *Hermanos Pena, SL*–, se ha utilizado el análisis del discurso (Foucault, 1983) como metodología base. El discurso como método tiene la ventaja de permitir al investigador entrar, mediante una conversación, en la estructura de funcionamiento de una organización. Su interacción cara a cara con los responsables de una organización impacta de tal manera que permite reorganizar las pautas del primer discurso expresado, y adaptar la relación entre investigador y empresa con nuevos recursos para intervenir de forma distinta en la organización con el objetivo de encontrar nuevas vías de solución a viejos problemas organizativos.

La combinación del método de consultoría interna basada en el discurso (Campbell, 1995; Campbell *et al.*, 1994; Huffington y Brunning, 1984; Medina, 2000) y el método del caso (Platt, 1992; Schramm, 1971; Yin, 2003) nos ha permitido evaluar la aplicación práctica de las acciones propuestas en una organización de carácter familiar.

A continuación se describe el plan de trabajo seguido durante la intervención de consultoría llevada a cabo para el proceso de cambio organizativo (tabla 5).

Tabla 5.- Plan de trabajo

ETAPAS DEL PROCESO	METODOLOGÍA	ÍTEMS VALORADOS
Diagnóstico cultural	- A lo largo de dos meses han tenido lugar tres reuniones individualizadas y/o grupales, de 45 minutos de duración, con cada uno de los grupos: los socios, el equipo directivo, los jefes de tienda y el 20% del cuadro de personal operativo, para el análisis y determinación de la cultura organizativa	- Motivaciones personales - Relaciones entre el personal y la dirección - Procedimientos de comunicación interna y externa - Acontecimientos destacables en la empresa - Ritos habituales en la empresa - Tipología de cliente
Definición y aprobación de un protocolo familiar de actuación empresarial	- Doce reuniones con miembros de la familia que desempeñan cargos directivos y una con los accionistas - Cuatro sesiones de formación en habilidades directivas como sistema de acompañamiento al cambio de actitudes	- Orígenes de la empresa - Sistema de transmisión de acciones - Valoración da toma de decisiones estratégicas - Relaciones profesionales/familiares - Sistemas de valoración de capacidad profesional
Desarrollo del organigrama de la empresa	- Tres reuniones con el equipo directivo	- Determinación de la asignación de puestos - Procedimiento jerárquico funcional
Definición de perfiles de los puestos de primer orden y políticas de gestión laboral y organizativa	- Dos reuniones con cada empleado titular de un puesto de responsabilidad - Dos reuniones de validación con la dirección	- Análisis de tareas - Puntos de control existentes - Procedimiento de comunicación
Programación de tareas, funciones y responsabilidades de los puestos de primer orden de la empresa	- Análisis del modelo de proceso de reunión - Asignación de roles a cada miembro - Presentación del plan de acción al comité de dirección	- Implantación del comité de dirección - Desarrollo del procedimiento de actuación y control
Desarrollo e implementación del sistema de control de gestión	- Cinco reuniones para la determinación de la estructura de costes y procedimiento de obtención de datos - Una reunión explicativa del sistema - Dos reuniones de trabajo con el nuevo sistema de control de gestión con resultados reales	- Desarrollo del presupuesto de base 0 de los años n y $n+1$ - Valoración del sistema de información - Ajuste de las partidas presupuestarias - Procedimiento de obtención y validación de datos

FUENTE: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

El proceso estratégico seguido en CENOR durante el año 2009 permitió, a partir del análisis de la situación competitiva del sector y de los recursos y capacidades que cada uno de los socios podía incorporar a la Central de Compras, determinar la potencialidad competitiva de la organización ante un entorno económico manifiestamente hostil –etapa 1 análisis estratégico– (figura 1).

La formulación estratégica –etapa 2– establecida por el equipo gestor de CENOR determinó su posicionamiento como un grupo de ventas con una marca comercial común, y su vinculación con una entidad jurídica basada en la agrupación de competidores de carácter nacional para favorecer su expansión geográfica.

Las etapas de planificación estratégica de acciones –etapa 3– y la de implantación y control estratégico –etapa 4– requerían no solo el consenso de los socios, sino su implicación efectiva a través de la alineación de su propia estrategia individual y de la delimitación de acciones que habrá que llevar a cabo al mismo tiempo que la Central de Compras.

Figura 1.- Proceso estratégico



FUENTES: Bueno, Morcillo y Salmador (2005) y Bueno, Casani y Lizcano (1999).

El análisis de la empresa *Hermanos Pena, SL* permitió diagnosticar su preparación previa a la planificación estratégica conjunta. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

- 1) *Diagnóstico cultural*. El desconocimiento de la cultura de la empresa y/o no compartida por los miembros directivos, así como la carencia de una clara definición de los valores propios de la empresa, provoca el desarrollo de acciones ineficientes en unos casos, y generadoras de conflictos en otros. Por ello, se plantea como objetivo la definición y aceptación de unos valores que fundamenten la cultura de la empresa por parte de los miembros responsables de esta. Con esto se pretende favorecer el desarrollo sostenido de la actividad y reducir los conflictos existentes en su seno.

Las reuniones mantenidas con los diferentes miembros de la empresa, socios y trabajadores ha permitido establecer un contenido claro de la misión de la empresa, que se fundamenta en cinco valores clave que comparten cada uno de los miembros de primer nivel de la empresa y que servirán de base para el desarrollo de acciones de integración de la plantilla hacia estos valores.

- 2) *Definición y aprobación de un protocolo familiar que sirva de guía para la normalización de las relaciones familiares en la empresa*. La comunicación y definición de un marco normativo que regule las relaciones entre los miembros de la familia empresaria es una prioridad para la correcta supervivencia de la actividad empresarial en el seno de la familia, tanto a nivel societario como profesional.

Como segundo objetivo se ha formulado la determinación de un marco normativo que regulase las relaciones familia-empresa como medio para favorecer la resolución de los conflictos personales que afecten a la gestión de la empresa, distinguiendo los aspectos exclusivamente familiares de los puramente profesionales.

El proceso de desarrollo del contenido de ese protocolo familiar ha permitido clarificar muchos aspectos organizativos de la familia societaria que no estaban claros. La determinación de unos foros de discusión y de los procedimientos para el traspaso de participaciones, así como para la ocupación de puestos de responsabilidad, ha generado un clima de mayor confianza entre sus miembros, evitando así discusiones estériles.

- 3) *Desarrollo del organigrama de la empresa.* La inexistencia de un organigrama definido y conocido por todos sus miembros que orientase la actividad diaria hacia la misión de la empresa impedía validar el desarrollo efectivo de la misión de la empresa y exigir responsabilidades directas a las personas implicadas en el proceso.

Como tercer objetivo se formuló el desarrollo de un organigrama que favoreciera la comunicación interna y la determinación de responsabilidades dentro de la empresa, y que fuese coherente con el “protocolo familiar” diseñado.

Gracias a la elaboración de un organigrama fundamentado en la misión, en los valores y en la estrategia de la empresa, la dirección obtuvo una herramienta de gestión que proporcionaba un conocimiento claro del grado de responsabilidad de cada uno de los miembros dentro de ella, y que favorecía el desarrollo coordinado de los diferentes miembros que la componen.

- 4) *Definición de los perfiles de los puestos de primer orden y de las políticas de gestión laboral y organizativa.* La carencia en la determinación de los perfiles apropiados a las necesidades de este tipo de empresas genera el riesgo de contratar personas inadecuadas a las necesidades reales de la empresa, con el coste económico y organizativo que esto implica.

Como cuarto objetivo se plantea la definición de los perfiles acordes a los puestos de primer orden de la empresa objeto de estudio, y a partir estos perfiles diseñar una serie de políticas objetivas para la incorporación de nuevos colaboradores, así como un método objetivo de evaluación promocional de los miembros actuales, que serán conocedores de los requisitos necesarios para la ocupación de los diferentes puestos de responsabilidad de la empresa.

La empresa dispone en estos momentos de una definición de las habilidades y conocimientos requeridos para ocupar un puesto de trabajo de responsabilidad. De esta forma, la afinidad personal o la pertenencia a la familia queda en un segundo plano gracias a la disposición de requisitos cuantitativos y cualitativos para valorar a los candidatos que opten a los diferentes puestos de responsabilidad.

- 5) *Programación de tareas, funciones y responsabilidades de los puestos de primer orden de la empresa.* De acuerdo con el análisis previo realizado, la inexistencia

tencia de una definición escrita y conocida de las tareas, funciones y responsabilidades correspondientes a cada puesto de primer orden de la empresa objeto de estudio facilita la dispersión de las acciones y responsabilidades de cada miembro.

Como objetivo final del proyecto se ha formulado la elaboración de un plan de comunicación interna que permitiera la asignación escrita a cada integrante de la organización de primer nivel de cuantos procedimientos y métodos de trabajo diseñados debía utilizar, su alcance de responsabilidad y los plazos de realización de cada uno de ellos para facilitar la coordinación y eficacia de la organización.

Muy relacionado con el sistema de control de gestión, la asignación de objetivos por puesto de trabajo facilita a valoración efectiva de la aportación de cada miembro al conjunto de los resultados de la organización, rompiendo así el hábito de valorar por cuestiones subjetivas.

- 6) *Diseño de un sistema de control de gestión como soporte a la toma de decisiones.* La falta de integración de la información económica no permitía a los gestores de la empresa obtener una visión general del funcionamiento de la organización, limitando de esta forma no solo la toma de decisiones individuales, sino también el funcionamiento del modelo de gestión de CENOR.

Se ha formulado así, pues, como objetivo diseñar un cuadro de mando de control de gestión con los mismos indicadores que el diseñado para la Central de Compras, con el objeto de facilitar la integración de los datos del negocio entre todos los socios.

Los indicadores utilizados para comparar los diferentes socios de CENOR, cuyos datos se obtendrán del sistema de control de gestión definido e implantado, son los siguientes:

- a) Volumen de ventas –desagregada por familia: blanca, marrón, PAE y nuevas tecnologías–.
- b) Margen de contribución directa.
- c) Ventas por empleado.
- d) Coste de ventas.
- e) Rotación.
- f) Inversión en publicidad.

Lo importante en este apartado no es tanto el dato obtenido de cada uno de los indicadores como la definición de qué partidas los componen, de tal manera que los diferentes socios de CENOR puedan compararse entre ellos mismos siguiendo criterios unificados a la hora de obtener la ratio correspondiente.

A partir de estos resultados se han propuesto una serie de acciones previas a la alineación estratégica de *Hermanos Pena, SL* y de CENOR destinadas a favorecer las etapas de planificación, implantación y control del proceso estratégico común:

- a) La delimitación explícita de su cultura empresarial y de los valores a seguir por toda la organización como elemento diferenciador y como base de su ventaja competitiva.
- b) La identificación de objetivos para cada una de las áreas de negocio y la asignación de recursos económicos y humanos para su consecución.
- c) La determinación de políticas de formación y evaluación de los profesionales responsables del cumplimiento de los objetivos.
- d) El diseño de un sistema de retribución variable por objetivos, vinculado a la valoración de la consecución de objetivos departamentales y no individuales.
- e) El desarrollo de una estructura organizativa formal de la empresa a través del diseño de un organigrama que describa las relaciones jerárquicas y funcionales, así como la creación de dos órganos de coordinación: el comité de dirección –máximo órgano operativo de la empresa– y el comité funcional –órgano responsable del análisis de la situación y de la ejecución de las directrices marcadas por el comité de dirección–.
- f) La elaboración de un protocolo familiar como marco normativo que regule las relaciones familia-empresa, delimitando las responsabilidades profesionales y separándolas de las relaciones consanguíneas.
- g) El diseño de un plan que regule la asignación de funciones y responsabilidades a los responsables de primer nivel de la empresa, y que garantice el funcionamiento profesional de la estructura organizativa en el futuro.
- h) El diseño e implantación de un cuadro de mando de control de gestión con los mismos indicadores requeridos para una integración eficaz en CENOR.

Este proceso de análisis se ha configurado como una metodología a seguir por el resto de los socios. Está previsto que el diagnóstico de las condiciones previas a la integración permita favorecer el posicionamiento competitivo de CENOR y su capacidad de crecimiento, favoreciendo a la vez la profesionalización de la gestión de sus socios, caracterizados tradicionalmente por una gestión de carácter familiar.

5. CONCLUSIONES

Las difíciles condiciones competitivas del entorno en el sector de la distribución de electrodomésticos en Galicia han sido un motivador efectivo para la profesionalización de la gestión de las empresas gallegas que aspiran a competir y a sobrevivir en este entorno. Y parece que esa competencia está muy ligada a su capacidad de cooperación.

El establecimiento de alianzas entre competidores ha fructificado hace ya más de dos décadas (1992) en la constitución de CENOR –Central de Compras– para favorecer los intereses económicos de sus socios individuales. Sin embargo, hasta que no ha coincidido la madurez de los socios con las dificultades del entorno no se ha podido emprender un proceso estratégico común. La profesionalización de la

superestructura organizativa producto de la alianza –CENOR– ha desencadenado un proceso de revisión del modelo de gestión de cada uno de los socios que la forman, y está permitiendo alinear los intereses individuales y colectivos de empresas tradicionalmente competidoras. Desde nuestro punto de vista, el ejemplo de CENOR puede constituir un modelo a seguir que desdibuja los límites competitivos y que permite innovar en la gestión de alianzas para favorecer la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- BELBIN, R.M. (1993): *Roles de equipo en el trabajo*. Bilbao: Belbin.
- BELBIN, R.M. (2010): *Team Roles at Work*. 2ª ed. Butterworth Heinemann.
- BUENO, E.; CASANI, F.; LIZCANO, J. (1999): “Formación de la estrategia empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28 (100, extraord.), pp. 195-217.
- BUENO, E.; MORCILLO, P.; SALMADOR, M.P. (2005): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. 2ª ed. Pirámide..
- CAMPBELL, D. (1995): *Learning Consultation: A Systemic Framework*. London: Karnac Books.
- CAMPBELL, D.; COLDICOTT, T.; KINSELLA, K. (1994): *Systemic Work with Organizations*. London: Karnac Books.
- CARDONA, P.; REY, C. (2005): *Dirección por misiones: cómo introducir la misión en la gestión*. Bilbao: Deusto.
- CENOR (2010): *Informe económico 2010*. Santiago de Compostela.
- FOUCAULT, M. (1983): *La arqueología del saber*. México: Siglo XXI.
- FUNDACIÓN COTEC (2010): *Informe COTEC 2010*. Madrid.
- FUNDACIÓN UNIVERSIDADE DA CORUÑA (1999): *Estudio DETEC-INNOVACIÓN*. A Coruña.
- GARFINKEL, H. (1967): *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- HUFFINGTON, C.; BRUNNING, H. (1984): *Internal Consultancy in the Public Sector: Case Studies*. London: Karnac Books.
- INE (2009): *Estadística sobre las actividades en Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (I+D). Indicadores básicos 2008*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- LEVERING, R. (2000): *A Great Place to Work. What Makes Some Employers so Good-and Most so Bad*. Great Place to Work Institute.
- MEDINA, R. (2000): “Construyendo organizaciones mediante la narración sistémica”, en E. Agulló, C. Remeseiro y J.A. Fernández [ed.]: *Psicología social de las organizaciones: el trabajo y los recursos humanos*, pp. 246-256. Madrid: Editorial Nueva.
- MEDINA, R. (2005): “Métodos psicosociales de análisis e intervención en las organizaciones: entre la consultoría y el estudio de casos, una visión binocular”, en J. Romay Martínez y R. García Mira [ed.]: *Psicología de las organizaciones, del trabajo y recursos humanos y de la salud*, pp. 383-389. Biblioteca Nueva.
- PLATT, J. (1992): “Cases of Cases... of Cases”, en C.C. Ragin y H.S. Becker [ed.]: *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, pp. 21-52. New York: Cambridge University Press.
- SCHRAMM, W. (1971): *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. (Working Paper). Washington, D.C.: Academy for Educational Development.
- YIN, K.R. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.