

A COOPERACIÓN DAS EMPRESAS GALEGAS COMO MECANISMO DE SUPERVIVENCIA. O CASO CENOR

NURIA CALVO BABÍO / RAÚL DÁVILA APARICIO
Universidade da Coruña

Recibido: 7 de xuño de 2011

Aceptado: 14 de xullo de 2011

Resumo: As difíciles condicións da contorna competitiva actual están favorecendo o que hai uns anos parecía imposible: a cooperación empresarial das empresas galegas de pequeno tamaño. Neste traballo, a partir da análise previa dos motivadores e das barreiras á cooperación, realízase o estudo do proceso de integración estratéxica da empresa *Hermanos Pena, SL* na Central de Compras CENOR. O diagnóstico da súa predisposición organizativa á cooperación permitiunos propoñer unha metodoloxía destinada non só a favorecer a integración de socios empresariais nunha superestrutura organizativa, capaz de ter unha formulación estratéxica propia e capacidade de crecemento, senón tamén a promover a profesionalización da xestión de empresas caracterizadas tradicionalmente por unha xestión de carácter familiar.

Palabras clave: Estratexia empresarial / Deseño 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

As dificultades económicas dos últimos anos (2008-2010) formularon unha contorna competitiva moito máis esixente que na década anterior. Para enfrontarse a esta situación, ás organizacións empresariais de menor tamaño no lles queda outra alternativa que cooperar para poder competir; porén, a necesidade de cooperación non garante o seu éxito. Cómpre identificar cales son os motivadores da cooperación e as barreiras por superar para que o resultado desa cooperación teña éxito. A necesidade de alinear modelos de xestión que permitan xerar sinerxías e manter superestructuras organizativas con capacidade para crecer supón un elemento clave para mellorar a competitividade dun tecido empresarial coma o galego, composto na súa maioría de pequenas e medianas empresas.

Os estudos realizados por múltiples fontes sobre a situación económica e social galega¹ permiten extraer unhas conclusións previas que supoñen un punto de partida importante á hora de levar a cabo este estudo:

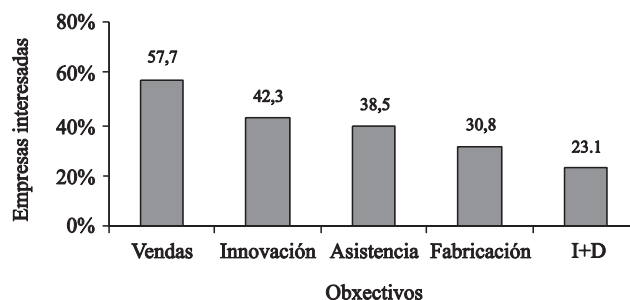
¹ Datos obtidos do Instituto Nacional de Estatística (INE), dos informes publicados pola Fundación Universidade da Coruña (FUAC) e dos informes do Ministerio de Ciencia e Tecnoloxía (MCET).

- España incrementou nos últimos anos o gasto que destina a I+D, cunha porcentaxe do Produto Interior Bruto que pasou do 0,89% no ano 1999 ao 1,38% no ano 2008 (Fundación COTEC, 2010). Este incremento, aínda moi afastado dos países da OCDE, é importante dada a estrutura de reparto do gasto en I+D, no que a participación empresarial está moi por baixo do 50% do gasto total. A distribución do gasto en I+D en España afástase aínda dos patróns das economías desenvolvidas, nas que o gasto executado polo sector empresarial se aproxima ou supera en dous terzos o gasto en I+D. O gasto empresarial en I+D (55,9%) segue estando 7,5 puntos por baixo da media da UE-27 e 13,7 puntos respecto da media na OCDE.
- Galicia é unha das comunidades autónomas que van á cola no que respecta ao esforzo realizado en I+D. Con tan só un 1,03% do seu Produto Interior Bruto Rexional, é a sexta Comunidade por porcentaxe destinada á investigación e ao desenvolvemento (baixou un posto con respecto ao ano anterior). Así, durante o ano 2008, as comunidades autónomas que máis participaron no gasto nacional de I+D foron Madrid (1,93%), Navarra (1,88%), País Vasco (1,88%) e Cataluña (1,48%) (INE, 2009).
- Con respecto á composición do tecido empresarial, no contexto europeo as pemes representan preto do 90% do total das empresas e, cunha participación no PIB que se sitúa entre o 30 e o 55%, xeran entre o 30 e o 70% do emprego. En España, as empresas con menos de 250 traballadores representan o 99,5% do número global e xeran o 63,7% do emprego, mentres que en Galicia o 99,58% das empresas teñen menos de 200 traballadores e nelas se absorbe o 68,67% do emprego industrial (INE, 2010). Estas empresas caracterízanse polo seu escaso contido tecnolóxico e capacidade innovadora e polas súas grandes dificultades para lanzar novos produtos e servizos que lles permitan competir nunha contorna cambiante.
- A comarca de Ferrol é unha das áreas galegas con maior tecido industrial e necesidade de innovación. A crise no sector naval, que tivo lugar nos anos setenta e que se estendeu á industria auxiliar e ao resto da actividade económica da zona, tivo como consecuencia unha taxa de paro superior á media da provincia da Coruña, de Galicia e de España (a taxa de paro dos municipios de Fene, Narón e Ares é, respectivamente, dun 7,6%, dun 7% e dun 6,9%). A actividade industrial atópase concentrada principalmente nos municipios das Pontes de García Rodríguez, Ferrol, Narón e Fene, dedicada principalmente a sectores maduros da economía, como o naval ou o siderúrxico, con necesidade de renovación e emprego das novas tecnoloxías que lles permita adaptarse con flexibilidade ás necesidades do mercado.
- Desde distintos foros políticos e económicos reclamouse a posta en marcha de iniciativas que impulsen o tecido empresarial da zona e que permitan unha maior creación de emprego, superando o actual estancamento económico da zona.

- Existe unha clara vontade das empresas da comarca de Ferrol por levar a cabo proxectos de cooperación en actuacións enfocadas á asistencia técnica, á I+D, á innovación, ou á fabricación e vendas (gráfica 1), co obxectivo de establecer acordos que perduren no curto e no medio prazo e que permitan establecer liñas de colaboración duradeiras (Fundación Universidade da Coruña, 1999). Porén, as principais barreiras (gráfica 2) que se formulan a esta situación son, por orde de importancia, as que se describen a continuación:

- En relación coa cultura, o difícil encaixe da cultura empresarial e as limitacións na transmisión de información.
- En relación cos recursos, a limitación do acceso aos recursos financeiros.
- En relación co contexto, as dificultades derivadas da contorna empresarial na que a empresa desenvolve a súa actividade.
- En relación coa organización, as dificultades derivadas dos problemas de organización da cooperación.
- En relación coa Administración, as trabas que esta lles impón.
- En relación coas expectativas, as barreiras relacionadas coas limitadas expectativas de resultados.

Gráfica 1.- Obxectivos desexados de cooperación na comarca de Ferrol



FONTE: Fundación Universidade da Coruña (1999).

Gráfica 2.- Barreiras percibidas á cooperación



FONTE: Fundación Universidade da Coruña (1999).

Do estudo anterior despréndese a necesidade de analizar en profundidade os aspectos que poden estimular a cooperación empresarial das empresas galegas e favorecer a súa competitividade. Dos aspectos identificados, a aliñación da cultura empresarial e o deseño organizativo das empresas poden facilitar o obxectivo final da cooperación. Neste traballo centrámonos nun caso de estudo, a constitución de CENOR –Central de Compras do sector da distribución comercial de electrodomésticos en Galicia–, e mais na necesidade de aliñar o modelo de xestión dos seus socios á creación desta superestrutura organizativa. A partir da análise do proceso seguido por un dos socios –*Hermanos Pena, SL* (Narón, A Coruña)–, puidemos concluír que a necesidade de cooperación constitúe un motivador fundamental na profesionalización da xestión das pequenas e medianas empresas, clave da súa supervivencia futura.

2. ANTECEDENTES E MARCO DE TRABAJO

CENOR –Central de Compras do sector da distribución de electrodomésticos en Galicia– constituíuse hai dezanove anos –o 22 de marzo de 1992– pola necesidade de varios empresarios do sector de facerlle fronte a un mercado en constante evolución e co obxectivo de buscar sinerxías que lles permitiran ser máis competitivos e, á vez, facilitar a proximidade ao consumidor final e mellorar o servizo de atención ao cliente.

Este obxectivo diferencia o enfoque estratéxico desta organización, que non é considerada polos socios como un proxecto empresarial en si mesmo, senón máis ben como un medio para fortalecer as súas empresas individuais. Esta característica suscita a necesidade de seleccionar un líder conciliador á fronte da organización, cuxa misión consistirá en crear un modelo de xestión que permita o crecemento e a sostibilidade de CENOR pero que, á vez, sexa quen de unir os diferentes intereses dos seus fundadores. Este enfoque amplía o tradicionalmente establecido na forma xurídica de cooperativa de terceiro grao –Lei 79/1988, de cooperativas– como “*aquelas conformadas por organismos cooperativos de segundo grao e por institucións auxiliares de cooperativismo. O seu fin é unificar a acción de defensa e representación do movemento nacional e internacional. Constitúense cun número non inferior a doce entidades*”, e supón, na nosa opinión, o punto de partida dunha nova configuración organizativa que, sen ter orixe cooperativista, se constitúe como unha superestrutura formal que ten en conta explicitamente non só os obxectivos da organización, senón tamén a súa coherencia cos intereses particulares dos seus socios fundadores.

Logo da constitución da Central de Compras, os promotores da empresa tardaron catro anos (1996) en atopar un líder-xerente que se adapte ao perfil profesional necesario para o desenvolvemento do proxecto empresarial. Este consegue dous fitos significativos para o desenvolvemento do proxecto:

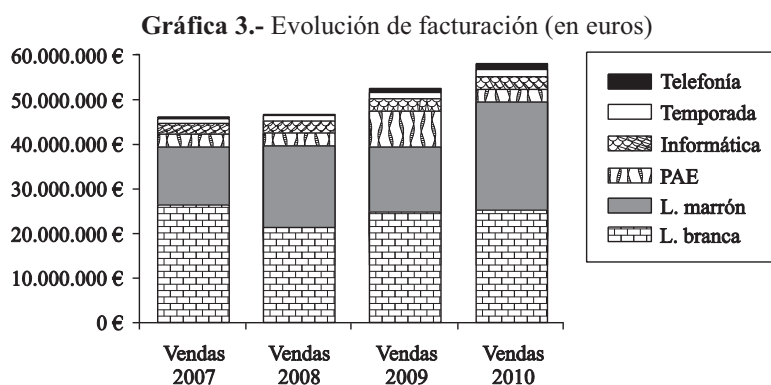
- A creación dunha marca comercial, evolucionando de grupo de compras a grupo de vendas.
- A incorporación como socio dun grupo de compras nacional coa finalidade de incrementar o poder de negociación cos provedores.

Estas dúas grandes liñas de actuación condicionan o deseño das políticas de control de custos, o reforzo da imaxe corporativa e a apertura a novos accionistas, o que axuda a consolidar definitivamente a empresa no mercado da distribución de electrodomésticos.

No ano 2003 CENOR inicia un proceso de expansión xeográfica fóra de Galicia, alcanzando no ano 2009 presenza en Galicia, León, Asturias, Cantabria e País Vasco, e pasando a ocupar a vicepresidencia do Grupo de Compras Nacional ao que CENOR se incorporara no ano 1996.

A partir do ano 2006 iníciase un proceso de profesionalización da empresa mediante a incorporación dun profesional especializado en funcións de dirección comercial, o reforzamento do equipo de especialistas en funcións financeiras, o establecemento de acordos con empresas de consultoría orientadas á mellora de procesos nas empresas dos socios da Central de Compras, e o deseño e implantación de procesos de formación continua dos traballadores, tanto da Central de Compras como dos socios desta.

Este proceso de profesionalización ten como resultado un maior control da empresa grazas á introdución de modelos de xestión baseados na análise e non nas intuicións persoais. En concreto, producíronse cambios organizativos –a creación dunha área de márketing, a formalización do procedemento de toma de decisións do consello–, tecnolóxicos –o deseño e implantación dun software (ERP) de xestión de procesos internos– e de capacidade produtiva –a construción dun novo almacén loxístico de máis de 5.000 m²–, cuxos resultados se vén claramente reflectidos no incremento da cifra de negocios, así como no desenvolvemento das gamas: branca, marrón e PAE (pequeno aparello eléctrico) e das novas tecnoloxías –informática, fotografía e telefonía móbil– (gráfica 3).



Por último, durante o ano 2008, o desenvolvemento dunha auditoría de xestión dos socios con maior participación –audítouse o 20% das sociedades– (táboa 1) determina a necesidade de introducir unha ferramenta de apoio á decisión, definindo un modelo de control de xestión que permita a integración efectiva dos socios no proceso estratéxico da Central de Compras, así como a busca de nexos de unión nas diferentes culturas das empresas que a forman. Esta implantación constituíu o punto de partida dun proceso de cambio organizativo tanto para a Central de Compras como para cada un dos socios.

Na liña de valoración global preséntanse as puntuacións para o perfil ideal (táboa 2). Considerouse que unha mesma cantidade de dispersión é igualmente negativa tanto nun sentido coma no outro, e por iso mediuse en porcentaxe a desviación ao perfil (táboa 3).

Táboa 1.- Resultados obtidos do proceso de auditoría do ano 2008²

RESULTADOS	HP	E2	E3	E4	E5	E6	E7	MEDIA
Estrutura 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 e márketing	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

FONTE: Elaboración propia.

Táboa 2.- Distancia ao perfil ideal definido

DISTANCIA	HP	E2	E3	E4	E5	E6	E7	MEDIA
Estrutura 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 e márketing	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%

FONTE: Elaboración propia.

Táboa 3.- Diferenza á media do conxunto dos observados

DIFERENZA	HP	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Estrutura 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 e márketing	-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%

FONTE: Elaboración propia.

Este cambio organizativo só puido ser proposto e consensuado pola conxunción de factores da contorna e de factores internos á organización. Por un lado, a configuración actual do mercado de distribución de electrodomésticos –que se caracteriza por un cambio de tendencia da atomización á concentración– require organiza-

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

cións cun enfoque estratéxico único e cun deseño organizativo que favoreza a especialización e a rápida adaptación ás necesidades cambiantes do mercado. Por outro lado, o propio proceso de constitución e a paulatina profesionalización do equipo xestor de CENOR permitiu a maduración dos socios e favoreceu a súa implicación no proxecto empresarial.

Internamente o cambio organizativo implica:

- A definición do novo organigrama adaptado ás esixencias do mercado.
- O establecemento de *equipos de alto rendemento* que melloren a profesionalización.
- O desenvolvemento dun sistema de *dirección por misións* (DPM), seguindo o modelo de Cardona (2005), como modelo de xestión evolutivo do actualmente existente de *dirección por obxectivos* (DPO).

Este proceso que acabamos de expoñer ten unha duración prevista de dous anos, despois dos cales se avaliará a súa adecuación mediante:

- A definición da misión e a orientación das estratexias cara a esta.
- A validación do novo organigrama ás necesidades do mercado e á misión da empresa.
- A determinación dos perfís e competencias asociados aos postos de traballo, relacionando a misión de cada un coa da empresa.
- A implantación efectiva do modelo de xestión a través de *equipos de alto rendemento* (Belbin, 2010) e do sistema competencial para o desenvolvemento dos colaboradores.
- A presenza de CENOR no ranking para pemes 2011 de “*Great Place to Work*” (Levering, 2000).

Esta proposta organizativa só podía ter éxito se os modelos de xestión dos socios se coordinaban co enfoque proposto. Para iso, era necesario realizar un diagnóstico organizativo de cada un dos socios e propoñer accións que permitiran aliñar o enfoque estratéxico de CENOR co de cada un dos socios. Neste traballo analizamos o caso da empresa *Hermanos Pena, SL* –que é un dos socios– como modelo do diagnóstico organizativo proposto.

A empresa *Hermanos Pena, SL* –con sede social na localidade de Narón– é o resultado do crecemento dun modelo de xestión iniciado a principios dos anos setenta como empresario individual. A súa actividade empresarial iníciase coa venda de artigos de ferraxería para diversificarse, posteriormente, ao sector da venda de electrodomésticos. Nese mesmo ano, a xestión da empresa e o 51% do conxunto dos accionistas pasa a mans da segunda xeración, comezando un período de expansión xeográfica en Galicia, tendo presenza actualmente nas localidades de Narón, Santiago, Pontevedra, Viveiro e Vigo.

Se comparamos os resultados da auditoría que tivo lugar no ano 2008 coa media do sector obtemos os datos económicos que presentamos na táboa 4.

Estes datos corroboran a necesidade de desenvolver un plan de corrección do crecemento da empresa, xa que esta está incrementando o seu volume de ingresos, pero diminuíndo a súa rendibilidade financeira e económica.

Táboa 4.- Comparación coa media do 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 impostos	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 €
Rendibilidade económica (en %)	0,61	2,92	3,22	3,28
Rendibilidade financeira (en %)	8,3	18,49	35,62	5,79
Liquidez xeral	0,97	1,64	1,36	1,1
Endebemento (en %)	92,6	84,2	90,97	79,9

FONTE: Elaboración propia.

3. METODOLOXÍA

Neste traballo seguimos un enfoque de análise e intervención organizacional microsociolóxica que nos permitiu profundar no comportamento organizacional como un conxunto de relacións interpersoais cunha problemática recorrente, que pode interferir no bo desempeño e desenvolvemento da organización (Medina, 2000). Partindo da crenza de que as organizacións están compostas por persoas racionais, considérase que unha empresa é unha construción de actos intelixentes deliberados dos seus membros. Cada acción, aínda que se considere antiintuitiva, sempre ten un sentido racional (Garfinkel, 1967).

No caso que nos ocupa –a empresa *Hermanos Pena, SL*–, utilizouse a análise do discurso (Foucault, 1983) como metodoloxía base. O discurso como método ten a vantaxe de permitirlle ao investigador entrar, mediante unha conversación, na estrutura de funcionamento dunha organización. A súa interacción cara a cara cos responsables dunha organización impacta de tal maneira que permite reorganizar as pautas do primeiro discurso expresado, e adaptar a relación entre investigador e empresa con novos recursos para intervir de forma distinta na organización co obxectivo de atopar novas vías de solución a vellos problemas organizativos.

A combinación do método de consultoría interna baseada no discurso (Campbell, 1995; Campbell *et al.*, 1994; Huffington e Brunning, 1984; Medina, 2000) e o método do caso (Platt, 1992; Schramm, 1971; Yin, 2003) permitiunos avaliar a aplicación práctica das accións propostas nunha organización de carácter familiar.

A continuación descríbese o plan de traballo seguido durante a intervención de consultoría levada a cabo para o proceso de cambio organizativo (táboa 5).

Táboa 5.- Plan de traballo

ETAPAS DO PROCESO	METODOLOXÍA	ÍTEMS VALORADOS
Diagnóstico cultural	- Ao longo de dous meses tiveron lugar tres reunións individualizadas e/ou grupais, de 45 minutos de duración, con cada un dos grupos: cos socios, co equipo directivo, cos xefes de tenda e co 20% do cadro de persoal operativo, para a análise e determinación da cultura organizativa	- Motivacións persoais - Relacións entre o persoal e a dirección - Procedementos de comunicación interna e externa - Acontecementos destacables na empresa - Ritos habituais na empresa - Tipoloxía de cliente
Definición e aprobación dun protocolo familiar de actuación empresarial	- Doce reunións con membros da familia que desempeñan cargos directivos e unha cos accionistas - Catro sesións de formación en habilidades directivas como sistema de acompañamento ao cambio de actitudes	- Orixe da empresa - Sistema de transmisión de accións - Valoración da toma de decisións estratégicas - Relacións profesionais/familiares - Sistemas de valoración de capacidade profesional
Desenvolvemento do organigrama da empresa	- Tres reunións co equipo directivo	- Determinación da asignación de postos - Procedemento xerárquico funcional
Definición de perfís dos postos de primeira orde e políticas de xestión laboral e organizativa	- Dúas reunións con cada empregado titular dun posto de responsabilidade - Dúas reunións de validación coa dirección	- Análise de tarefas - Puntos de control existentes - Procedemento de comunicación
Programación de tarefas, funcións e responsabilidades dos postos de primeira orde da empresa	- Análise do modelo de proceso de reunión - Asignación de roles a cada membro - Presentación do plan de acción ao comité de dirección	- Implantación do comité de dirección - Desenvolvemento do procedemento de actuación e control
Desenvolvemento e implementación do sistema de control de xestión	- Cinco reunións para a determinación da estrutura de custos e procedemento de obtención de datos - Unha reunión explicativa do sistema - Dúas reunións de traballo co novo sistema de control de xestión con resultados reais	- Desenvolvemento do orzamento de base 0 dos anos n e $n+1$ - Valoración do sistema de información - Axuste das partidas orzamentarias - Procedemento de obtención e validación de datos

FONTE: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

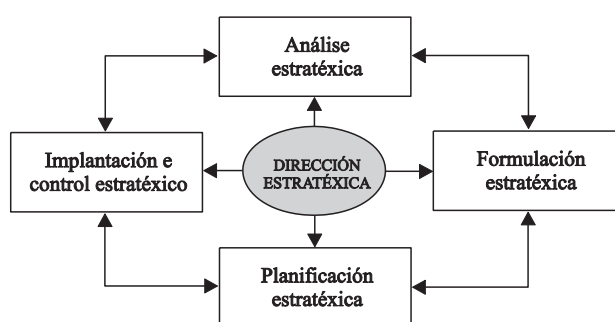
O proceso estratéxico seguido en CENOR durante o ano 2009 permitiu, a partir da análise da situación competitiva do sector e dos recursos e capacidades que cada un dos socios podía incorporar á Central de Compras, determinar a potencialidade competitiva da organización ante unha contorna económica manifestamente hostil –etapa 1 análise estratéxica– (figura 1).

A formulación estratéxica –etapa 2– establecida polo equipo xestor de CENOR determinou o seu posicionamento como un grupo de vendas cunha marca comercial común, e a súa vinculación cunha entidade xurídica baseada na agrupación de competidores de carácter nacional para favorecer a súa expansión xeográfica.

A etapa de planificación estratéxica de accións –etapa 3– e a de implantación e control estratéxico –etapa 4– requirían non só o consenso dos socios, senón a súa implicación efectiva a través da aliñación da súa propia estratexia individual e da

delimitación de accións que haberá que levar a cabo á vez que a Central de Compras.

Figura 1.- Proceso estratéxico



FONTES: Bueno, Morcillo e Salmador (2005) e Bueno, Casani e Lizcano (1999).

A análise da empresa *Hermanos Pena, SL* permitiu diagnosticar a súa preparación previa á planificación estratéxica conxunta. Os resultados obtidos detállanse deseguido:

- 1) *Diagnóstico cultural*. O descoñecemento da cultura da empresa e/ou non compartida polos membros directivos, así como a carencia dunha clara definición dos valores propios da empresa, provoca o desenvolvemento de accións ineficientes nuns casos e xeradoras de conflitos noutros. Por iso, fórmulase como obxectivo a definición e aceptación duns valores que fundamenten a cultura da empresa por parte dos membros responsables desta. Con isto preténdese favorecer o desenvolvemento sostido da actividade e reducir os conflitos existentes no seu seo.

As reunións mantidas cos diferentes membros da empresa, cos socios e cos traballadores permitiu establecer un contido claro da misión da empresa, que se fundamenta en cinco valores clave que comparten cada un dos membros de primeiro nivel da empresa e que servirán de base para o desenvolvemento de accións de integración do cadro de persoal cara a estes valores.

- 2) *Definición e aprobación dun protocolo familiar que sirva de guía para a normalización das relacións familiares na empresa*. A comunicación e definición dun marco normativo que regule as relacións entre os membros da familia empresarial é unha prioridade para a correcta supervivencia da actividade empresarial no seo da familia, tanto a nivel societario coma profesional.

Como segundo obxectivo formulouse a determinación dun marco normativo que regulase as relacións familia-empresa como medio para favorecer a resolución dos conflitos persoais que afecten á xestión da empresa, distinguindo os aspectos exclusivamente familiares dos puramente profesionais.

O proceso de desenvolvemento do contido dese protocolo familiar permitiu clarificar moitos aspectos organizativos da familia societaria que non estaban claros. A determinación duns foros de discusión e dos procedementos para o traspaso de participacións, así como para a ocupación de postos de responsabilidade, xerou un clima de maior confianza entre os seus membros, evitando así discusións estériles.

- 3) *Desenvolvemento do organigrama da empresa.* A inexistencia dun organigrama definido e coñecido por todos os seus membros que orientase a actividade diaria cara á misión da empresa impedía validar o desenvolvemento efectivo da misión da empresa e esixir responsabilidades directas ás persoas implicadas no proceso.

Como terceiro obxectivo formulouse o desenvolvemento dun organigrama que favorecera a comunicación interna e a determinación de responsabilidades dentro da empresa, e que fora coherente co “protocolo familiar” deseñado.

Grazas á elaboración dun organigrama fundamentado na misión, nos valores e na estratexia da empresa, a dirección obtivo unha ferramenta de xestión que proporcionaba un coñecemento claro do grao de responsabilidade de cada un dos membros dentro dela, e que favorecía o desenvolvemento coordinado dos diferentes membros que a compoñen.

- 4) *Definición dos perfís dos postos de primeira orde e das políticas de xestión laboral e organizativa.* A carencia na determinación dos perfís apropiados ás necesidades deste tipo de empresas xera o risco de contratar persoas inadecuadas ás necesidades reais da empresa, co custo económico e organizativo que isto implica.

Como cuarto obxectivo formulouse a definición duns perfís acordes aos postos de primeira orde da empresa obxecto de estudo, e a partir destes perfís deseñar unha serie de políticas obxectivas para a incorporación de novos colaboradores, así como un método obxectivo de avaliación promocional dos membros actuais, que serán coñecedores dos requisitos necesarios para a ocupación dos diferentes postos de responsabilidade da empresa.

A empresa dispón nestes momentos dunha definición das habilidades e dos coñecementos requiridos para ocupar un posto de traballo de responsabilidade. Desta forma, a afinidade persoal ou a pertenza á familia queda nun segundo plano grazas á disposición de requisitos cuantitativos e cualitativos para valorar os candidatos que opten aos diferentes postos de responsabilidade.

- 5) *Programación de tarefas, funcións e responsabilidades dos postos de primeira orde da empresa.* De acordo coa análise previa realizada, a inexistencia dunha definición escrita e coñecida das tarefas, funcións e responsabilidades correspondentes a cada posto de primeira orde da empresa obxecto de estudo facilita a dispersión das accións e das responsabilidades de cada membro.

Como obxectivo final do proxecto formulouse a elaboración dun plan de comunicación interna que permitira a asignación escrita a cada integrante da organi-

zación de primeiro nivel de cantos procedementos e métodos de traballo deseñados debía utilizar, o seu alcance de responsabilidade e os prazos de realización de cada un deles para facilitar a coordinación e a eficacia da organización. Moi relacionado co sistema de control de xestión, a asignación de obxectivos por posto de traballo facilita a valoración efectiva da achega de cada membro ao conxunto dos resultados da organización, rompendo así o hábito de valorar por cuestións subxectivas.

- 6) *Deseño dun sistema de control de xestión como soporte á toma de decisións.* A falta de integración da información económica non lles permitía aos xestores da empresa obter unha visión xeral do funcionamento da organización, limitando desta forma non só a toma de decisións individuais, senón tamén o funcionamento do modelo de xestión de CENOR.

Formúlase así, pois, como obxectivo deseñar un cadro de mando de control de xestión cos mesmos indicadores que o deseñado para a Central de Compras, co obxecto de facilitar a integración dos datos do negocio entre todos os socios.

Os indicadores utilizados para comparar os diferentes socios de CENOR, cuxos datos se obterán do sistema de control de xestión definido e implantado, son os seguintes:

- a) Volume de vendas –desagregada por familia: branca, marrón, PAE e novas tecnoloxías–.
- b) Marxe de contribución directa.
- c) Vendas por empregado.
- d) Custo de vendas.
- e) Rotación.
- f) Investimento en publicidade.

O importante neste apartado non é tanto o dato obtido de cada un dos indicadores como a definición de que partidas os compoñen, de tal maneira que os diferentes socios de CENOR poidan compararse entre eles mesmos seguindo criterios unificados á hora de obter a ratio correspondente.

A partir destes resultados propuxéronse unha serie de accións previas á aliñación estratéxica de *Hermanos Pena, SL* e de CENOR destinadas a favorecer as etapas de planificación, implantación e control do proceso estratéxico común:

- a) A delimitación explícita da súa cultura empresarial e dos valores a seguir por toda a organización como elemento diferenciador e como base da súa vantaxe competitiva.
- b) A identificación de obxectivos para cada unha das áreas de negocio e a asignación de recursos económicos e humanos para a súa consecución.
- c) A determinación de políticas de formación e avaliación dos profesionais responsables do cumprimento dos obxectivos.

- d) O deseño dun sistema de retribución variable por obxectivos, vinculado á valoración da consecución de obxectivos departamentais e non individuais.
- e) O desenvolvemento dunha estrutura organizativa formal da empresa a través do deseño dun organigrama que describa as relacións xerárquicas e funcionais, así como a creación de dous órganos de coordinación: o comité de dirección –máximo órgano operativo da empresa– e o comité funcional –órgano responsable da análise da situación e da execución das directrices marcadas polo comité de dirección–.
- f) A elaboración dun protocolo familiar como marco normativo que regule as relacións familia-empresa, delimitando as responsabilidades profesionais e separándoas das relacións consanguíneas.
- g) O deseño dun plan que regule a asignación de funcións e responsabilidades aos responsables de primeiro nivel da empresa, e que garanta o funcionamento profesional da estrutura organizativa no futuro.
- h) O deseño e implantación dun cadro de mando de control de xestión cos mesmos indicadores requiridos para unha integración eficaz en CENOR.

Este proceso de análise configurouse como unha metodoloxía a seguir polo resto dos socios. Está previsto que o diagnóstico das condicións previas á integración permita favorecer o posicionamento competitivo de CENOR e a súa capacidade de crecemento, favorecendo á vez a profesionalización da xestión dos seus socios, caracterizados tradicionalmente por unha xestión de carácter familiar.

5. CONCLUSIÓNS

As difíciles condicións competitivas da contorna no sector da distribución de electrodomésticos en Galicia foron un motivador efectivo para a profesionalización da xestión das empresas galegas que aspiran a competir e a sobrevivir nesta contorna. E parece que esa competencia está moi ligada á súa capacidade de cooperación.

O establecemento de alianzas entre competidores frutificou hai xa máis de dúas décadas (1992) na constitución de CENOR –Central de Compras– para favorecer os intereses económicos dos seus socios individuais. Porén, ata que non coincidiu a madurez dos socios coas dificultades da contorna non se puido emprender un proceso estratéxico común. A profesionalización da superestrutura organizativa produto da alianza –CENOR– desencadeou un proceso de revisión do modelo de xestión de cada un dos socios que a forman, e está permitindo aliñar os intereses individuais e colectivos de empresas tradicionalmente competidoras. Desde o noso punto de vista, o exemplo de CENOR pode constituír un modelo a seguir que desdubuxa os límites competitivos e que permite innovar na xestión de alianzas para favorecer a competitividade.

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 e 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 e 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 e 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.