

LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL EMPRENDEDOR: EL CASO DE LA EMPRESA CALZADOS FAL, S.A.

Ayala Calvo, Juan Carlos
Castresana Ruiz Carrillo, José Ignacio
Rodríguez Osés, José Eduardo

Grupo de Investigación FEDRA, Universidad de La Rioja

RESUMEN

En muchas ocasiones, el plan de sucesión de las empresas familiares olvida que para que ésta se concluya con éxito es importante preparar y desarrollar la organización. Desarrollar una organización para la sucesión significa que la estructura de responsabilidades, los sistemas de alta dirección y los órganos de gobierno deben evolucionar de manera que, al mismo tiempo que se hace “implantable” la sucesión, den lugar al fortalecimiento de la propia organización. El caso de Calzados FAL, S.A., propiedad de la familia Abad, es una muestra inequívoca de que esta afirmación es cierta. Sin la correcta planificación de los órganos de gobierno, en la que se ha tenido en consideración tanto las necesidades de la empresa como la personalidad de la familia, la transmisión del conocimiento acumulado por el fundador de Calzados FAL, S.A. habría resultado imposible.

PALABRAS CLAVES: Empresa familiar, plan de sucesión, órganos de gobierno, organigrama funcional, fundador.

ABSTRACT

In many occasions, the plan of succession of the family companies forgets that so that this concludes with success it is important to prepare and to develop the organization. To develop an organization for the succession means that the structure of responsibilities, the systems of leadership and government's organs should evolve so that, at the same time that the succession is facilitated, give place to the invigoration of the own organization. The case of Calzados FAL, S.A., property of the family Abad, is an unequivocal sample that this statement is certain. Without the correct planning of government's organs, in the one that has been had so much in consideration the necessities of the company like the personality of the family, the transmission of the knowledge accumulated by the founder of Calzados FAL, S.A. would have been impossible.

KEY WORDS: Family enterprise, plan of succession, government's organs, functional organization inform, founder.

INTRODUCCIÓN

En no pocas ocasiones, el plan de sucesión de las empresas familiares olvida que para que ésta se concluya con éxito es importante preparar y desarrollar la organización (Buxton, 1999). Desarrollar una organización para la sucesión significa que la estructura de responsabilidades, los sistemas de alta dirección y los órganos de gobierno deben evolucionar de manera que, al mismo tiempo que se hace “implantable” la sucesión, den lugar al fortalecimiento de la propia organización (Gallo, 1998; Manzano y Ayala, 2002).

La realidad ha mostrado que las empresas familiares que superan con éxito el relevo intergeneracional poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades (Ciampa y Watkins, 1999; Simon, 1996, Ayres, 1998); hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

Si cada órgano de gobierno, y por extensión los individuos que los conforman, no tiene claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes et al, 1997; Manzano y Ayala, 2003).

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello, que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la “unidad” y el “compromiso” (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en “desunión” y “abstención”; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición.

Consciente de lo anterior, en el año 2001, D. Manuel Abad, fundador de Calzados FAL, empresa dedicada a la fabricación de calzado, ubicada en Arnedo, capital de esta actividad en La Rioja, se mostraba preocupado por comprobar si el diseño organizativo de su empresa era el adecuado para garantizar su supervivencia y desarrollo futuros; así como por detectar las posibles mejoras que sería factible y deseable introducir en la estructura organizativa, que estaba a punto de transmitir a la siguiente generación.

Con el propósito de responder a sus interrogantes, y teniendo en consideración que la estructura organizativa de toda empresa familiar debe girar en torno a dos elementos fundamentales: a) Las necesidades de la empresa, y b) La personalidad de la familia, revisaremos brevemente la actual estructura organizativa de Calzados FAL, S.A. siguiendo el esquema propuesto en la figura I.

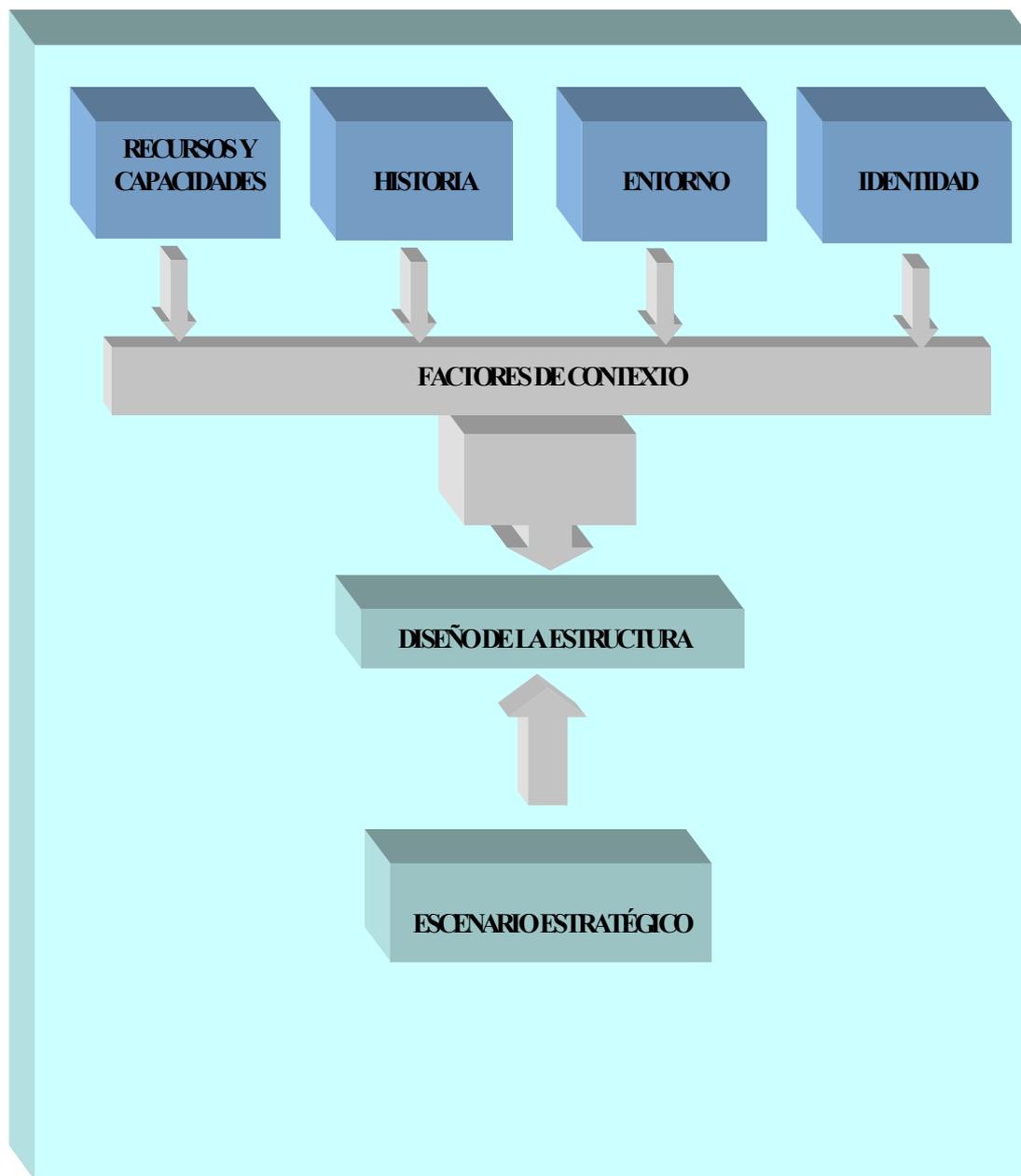


Figura I. Esquema para la revisión de la empresa y diseño de su estructura organizativa

HISTORIA E IDENTIDAD DE CALZADOS FAL, S.A.

Calzados FAL, S.A. es una empresa mediana, con más de 40 años de vida, en la que trabajan dos generaciones de una misma familia (el fundador y tres de sus hijos); aunque en el año 2001 la propiedad sigue manteniéndose en manos del fundador. Calzados FAL, S.A. es una empresa bien posicionada en el mercado (su crecimiento en los últimos 5 años se ha situado en torno a un 17 %), cuya calidad está suficientemente reconocida, lo que ha facilitado la creación de su propia marca en calzado de seguridad (FAL Seguridad) y el afianzamiento de la prestigiosa marca Chiruca.

Calzados FAL, S.A. nace en 1965 gracias al espíritu emprendedor de tres socios: Fernández, Abad y León. Después de una experiencia en común, en 1973, Fernández vende su participación en la empresa; al igual que lo

hace en 1977 León. Desde esta fecha la empresa es propiedad de Manuel Abad, quien la dirige y controla hasta el año 2002, fecha en la que pasa el testigo a sus hijos Manuel y Carlos.

El Sr. Abad es un hombre con un espíritu que podríamos denominar inquieto y emprendedor. Éste le lleva, ante la falta de trabajo en su tierra, a emigrar a Francia. A su vuelta decide crear, con otros dos socios, una empresa en la que pueda poner en práctica algunos de sus conocimientos sobre sistemas de producción y gestión experimentados en Francia.

Durante la fase en la que el Sr. Abad lleva en solitario las riendas del negocio, se dotó a la empresa de una estructura organizativa técnicamente adecuada, en la que destaca la figura del Sr. Abad como líder indiscutible, querido y respetado por todos. Esto, junto a la profesionalidad, el compromiso y la confianza en los miembros de la organización ha facilitado a Calzados FAL S.A. un progresivo crecimiento, así como las bases para superar las sucesivas y profundas crisis habidas en el sector del calzado.

Hace unos años, dos de los hijos del Sr. Abad (a partir de ahora “El Fundador”) se incorporan a la empresa. Progresivamente van asumiendo responsabilidades de tipo directivo, y como consecuencia de ello se producen cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa. El más fácilmente visible es la desaparición del puesto de gerente, aunque puede haber habido otros cambios menos visibles, pero igualmente importantes, que han obligado a una readaptación interna por parte de los miembros de la organización.

En el año 2001, el peso de la dirección de Calzados FAL, S.A. recae fundamentalmente en dos de los miembros de la segunda generación. Estos, aun cuando no tienen formalmente delimitadas sus funciones, si parece claro que realizan labores diferentes: uno de ellos se dedica más a las tareas relacionadas con el aprovisionamiento, la producción y la gestión de recursos humanos; y el otro a las actividades relacionadas con la comercialización del producto y la proyección externa de la empresa.

La historia del fundador, y los diversos cambios que ha tenido que enfrentar, han impregnado su carácter y el de su empresa de dos cualidades básicas: apertura y aceptación del cambio; lo cual nos ayuda a comprender la preocupación del fundador por conocer si la estructura organizativa de Calzados FAL, S.A. es suficientemente flexible y está preparada para afrontar los nuevos retos de futuro.

CALZADOS FAL: UNA MIRADA A SU INTERIOR

Con el propósito de conocer más de cerca los aspectos claves de la empresa, el grupo de trabajo ha realizado quince entrevistas personales en profundidad: tres con el fundador, tres con los hijos que trabajan en la empresa, una con el jefe de contabilidad y administración, una con el responsable de compras y aprovisionamiento, una con el responsable de producción, cuatro con los responsables de ventas, una con el responsable de calidad en calzado de seguridad y una con el responsable de I+D+i.

Además, exceptuando al fundador, se ha encuestado a cada uno de los responsables de la estructura organizativa sobre cuáles son sus tareas y responsabilidades. En dicha encuesta, se pidió a los participantes que jerarquizaran las tareas en función de dos parámetros: a) la importancia de la tarea; y b) el tiempo dedicado a cada una de ellas.

Las conclusiones más importantes, extraídas de la información recogida por los diferentes medios utilizados son:

- **El éxito de Calzados FAL, S.A.** descansa fundamentalmente en los siguientes pilares:
 - A) La actitud emprendedora del fundador.
 - B) La calidad de sus productos.
 - C) La imagen de seriedad y buen hacer que han sabido transmitir a sus clientes.
 - D) La inquietud por la innovación.
- Existe un alto grado de consenso entre todos los entrevistados sobre cual es la ventaja competitiva de la empresa; por lo que éste puede ser el pilar sobre el que construir una visión compartida. La ventaja competitiva declarada es la alta calidad del producto¹. No obstante, varios miembros del equipo directivo mostraron su preocupación porque esta ventaja competitiva pudiera llegar a ser anulada si no se es capaz de producir a un coste razonable y mantener una o varias marcas de prestigio.
- Por otra parte, la empresa parece estar en vanguardia, respecto a las empresas del sector, en cuanto a investigación, desarrollo e innovación; lo que significa para Calzados FAL, S.A., siempre que sus resultados sean explotables y difícilmente apropiables por la competencia, una ventaja competitiva.
- Calzados FAL, S.A. tiene tres líneas de productos diferenciadas (Calzado de Seguridad, Trekking y Calzado Infantil), cada una con su propio mercado. Aunque el mercado de los tres productos podría definirse como maduro, cada uno tiene sus propias peculiaridades, sus propias perspectivas de crecimiento, diversificación, etc.
- En lo que respecta a los valores de la empresa, quizá el más repetido por todos los miembros del “equipo directivo” ha sido la seriedad en el trabajo. Los miembros de la familia añadieron, además, el compromiso con la empresa, y el coraje y dedicación del trabajador.
- Cuando se preguntó a los diferentes miembros de la familia cuál era el problema que nunca les gustaría tener en la empresa, la respuesta fue la misma: tener que cerrar la empresa. Los motivos que según ellos podrían conducir a esta situación son dos: a) llevar a cabo una mala gestión, b) problemas entre los miembros de la familia; si bien, estas causas se jerarquizaban de distinta forma por los miembros familiares.
- Planteado el interrogante, sobre el problema que más les preocupa, a los miembros del equipo directivo que no son de la familia, la respuesta fue coincidente con lo que manifestaron los miembros de la familia: el cierre de la empresa. Aunque las razones que podrían llevar a esta situación son idénticas a las manifestadas por los miembros de la familia que trabajan en la empresa (mala gestión y desunión entre los miembros de la familia), la mayor parte de los miembros del equipo directivo “no familiares” creen que ambas razones están muy relacionadas, pero que el desencadenante sería la posible discordia entre los miembros de la familia.

¹ Avalada por unos ingresos de explotación de más de 19,5 millones de euros en el año 2004 y las certificaciones de calidad según la UNE que posee la organización (ISO 9001:2000 de AENOR, ISO-20344:2004, ISO-20347:2004, ISO-14001 y el cumplimiento de las normas europeas de calzado de uso profesional).

- Aunque parece existir una separación de los diferentes puestos de responsabilidad, la definición de dichos puestos y sus responsabilidades no siempre está clara, lo que está provocando que algunas áreas queden escasamente cubiertas.
- Todos los miembros del equipo directivo han puesto de manifiesto la necesidad de crear un Consejo de Administración “fuerte” y operativo.
- Todos los miembros no familiares del equipo directivo coinciden en señalar el fuerte liderazgo del fundador.
- La competencia en el sector en el que trabaja Calzados FAL, S.A. es muy alta. Este hecho se debe, fundamentalmente, a la prácticamente nula existencia de barreras de entrada y salida. En opinión de la mayoría del equipo directivo, la diferenciación suele venir de la mano de la calidad.
- Aunque cada uno de los tres productos que vende la empresa tienen su propio mercado y sus propios clientes, los responsables de ventas señalaron que la fidelidad de los clientes tiene un doble componente: la marca y el precio.

La figura II recoge esquemáticamente y de forma resumida los aspectos más relevantes detectados en Calzados Fal, S.A.

RECURSOS Y CAPACIDADES

La metodología utilizada en el desarrollo del trabajo ha permitido comprobar que Calzados FAL, S.A. cuenta con recursos intangibles valiosos, que a nuestro entender son los que le han posibilitado permanecer en el sector. Dichos recursos son, fundamentalmente: su marca, su reputación en el mercado, el esfuerzo y capacidad para innovar y el Know-how de su capital humano.

Además, Calzados FAL, S.A. posee algunos recursos tangibles que merece la pena destacar: sus instalaciones, y la tecnología utilizada (que en opinión de los miembros familiares del equipo directivo es de las más avanzadas en España y Europa).

Tan importante como poseer los recursos necesarios, es saber movilizar y desplegar éstos para que se conviertan en fuentes de ventaja competitiva; de ahí que analizamos su influencia sobre la estructura organizativa.

Uno de los elementos clave en la movilización y despliegue de los recursos es el establecimiento de canales de comunicación. Con objeto de que todos y cada uno de los miembros de la organización puedan sentirse importantes y partícipes de los objetivos marcados, se hace necesario establecer flujos de información y mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

En la medida de lo posible no deben obstaculizarse o destruirse los mecanismos de coordinación informales, puesto que son más rápidos y flexibles que los formales. No obstante, allí donde sea necesario, deben establecerse mecanismos de coordinación específicos. En concreto, creemos que éstos son necesarios en el caso de los vendedores, con objeto de transmitir a los clientes claramente la imagen y calidad de los productos ofertados, así como para garantizarnos el retorno de la información que les proporcionan los clientes (servicio

postventa, necesidades y gustos de los consumidores que desean ver plasmados en los nuevos productos, características de los consumidores, etc.).

PUNTOS DE VISTA	FAMILIARES	NO FAMILIARES
Puntos Fuertes	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • I+D mayor que la competencia • Una marca introducida • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • Marcas de prestigio • Atención al cliente
Puntos Débiles	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización • Tareas no definidas entre los hermanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de producción • Liderazgo compartido • No están definidos los puestos de trabajo • No están claras las tareas de cada uno • Dificil diferenciación del producto • La opinión de los directivos debe hacerse notar en el Consejo de Administración
Visión futura	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento moderado vía internacionalización • Empresa flexible • Subcontratar parte de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de especialización • Influenciada por los rápidos cambios en el entorno
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Seriedad en el trabajo • Apertura al cambio • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo • Profesionalidad
Problemas que no quieren tener	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación de empleo • Ruptura familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparición de la empresa por problemas entre los miembros de la familia

Figura II. Resumen de la información recogida

ENTORNO

El sector del calzado es un sector maduro, muy segmentado y con fuerte competencia. Esto supone que la supervivencia de Calzados FAL, S.A. va a depender, en cierta medida, de la identificación clara de su nicho de mercado (que puede lograrlo gracias a la diferenciación de sus productos –vía calidad o vía innovaciones en ellos introducidas-) y de su competitividad.

Aunque todo lo dicho sobre el sector es trasladable, de forma general, a los tres tipos de calzado que vende la empresa, se hace necesario contemplar por separado las peculiaridades del entorno que afectan a cada uno. Así, el calzado de Trekking y de Seguridad están fuertemente influenciados por las innovaciones que se generan en el sector (materiales, diseño, ...), mientras que las ventas del calzado infantil dependen más de las tendencias que marca la moda.

Ante un sector tan maduro y competitivo, la estructura debe ser lo más flexible posible, permitiendo una rápida y eficaz adaptación a las cambiantes condiciones del entorno. Esto es, en nuestra opinión, debe evitarse sobrecargar la estructura con puestos que añadan costes fijos y le resten flexibilidad.

Los puestos de trabajo deben estar definidos de manera que las personas que los ocupen sean polivalentes, para asegurar la flexibilidad. Por otra parte, los mecanismos de coordinación deberán ser, en general, informales y basados en la adaptación mutua de las personas.

Este planteamiento es válido tanto para la estructura directiva como para la productiva. Esta última ha de permitir rápidos cambios en el diseño del producto y en el proceso productivo, debido a la fuerte competencia del sector. Simultáneamente debe de evitar incurrir en elevados costes fijos. La empresa una vez que ha analizado su cadena de valor, resulta cada vez más importante plantearse la necesidad de subcontratar parte de las actividades de producción y realizar offshoring.

ESCENARIO ESTRATÉGICO DE CALZADOS FAL, S.A.

De acuerdo con la situación interna de la empresa y su entorno competitivo, en nuestra opinión, la estrategia de la empresa en los próximos cuatro años debe basarse en la calidad del producto, la consolidación de la marca y el crecimiento moderado.

La calidad del producto determina la clientela potencial a la que se ha de dirigir la empresa. En el 2001, Calzados FAL es conocida fundamentalmente por dos marcas Chiruca y FAL Seguridad, que van dirigidas a clientes potencialmente diferentes. Ambas están ampliamente asociadas a calzado de calidad, que incorpora las últimas innovaciones tecnológicas habidas en el sector.

Calzados FAL, S.A. no posee una marca suficientemente reconocida por el mercado en calzado infantil. Si la empresa desea conservar y rentabilizar esta línea de negocio, tendría que plantearse una estrategia adecuada para posicionar su marca en el mercado.

Las características de los mercados a los que se dirige Calzados FAL hacen pensar en un tímido crecimiento interior. Sin embargo, cabe esperar un crecimiento sostenible de las ventas vía internacionalización.

Puesto que los objetivos estratégicos parecen muy claros, el diseño de la estructura debe realizarse en función del propósito que se busca, más que en función de las tareas que se realizan.

Propósito I: La calidad del producto

Calzados FAL, S.A. ha de asegurarse la calidad del producto, tanto si es de fabricación propia como si es adquirido a otros proveedores. Esto significa que el responsable de calidad controlará los procesos productivos, recepción de materias primas, etc. referidos a la producción propia; así como la calidad de los productos terminados adquiridos a los proveedores.

Por otra parte, la calidad del producto no se define únicamente por su excelencia técnica, sino también por su adecuación a las necesidades de los clientes. Por tanto, el área de Producción necesita recibir información sobre lo que los clientes necesitan y están dispuestos a pagar. De este modo, la calidad también es responsabilidad del área Comercial.

Con objeto de asegurar la calidad, es necesario implementar mecanismos de comunicación entre el área de calidad, el área comercial, la de producción y la de aprovisionamiento. Para que la comunicación sea eficaz, deberá utilizarse un mismo lenguaje, el cual puede ser los diseños del calzado. La responsabilidad del área comercial sería transformar los deseos y necesidades de los clientes en un diseño (patrón), y la responsabilidad del área de producción, elaborar el calzado siguiendo fielmente las indicaciones del diseño. Por otra parte, será responsabilidad del área de aprovisionamiento, la obtención de las materias primas adecuadas para la consecución de los diseños, y del área de calidad asegurar la calidad en cada una de las fases del proceso.

De lo anterior se desprende que el flujo de información partirá del área comercial. El flujo de información que parte desde el área comercial al área de producción debe recoger los pedidos de los clientes, el grado de aceptación de los diversos productos, etc.

Hay dos flujos de información que partirán del área de producción: uno hacia el área comercial y otro hacia el área de aprovisionamiento. El primero de ellos se refiere a los plazos de entrega, costes de fabricación, posibilidades de cambios en materiales y diseños, etc.; el segundo afecta fundamentalmente a las características de las materias primas. Desde el área de aprovisionamiento parte un flujo al área de producción. Dicho flujo contendrá información sobre los precios, plazos, condiciones, etc. de las materias primas adquiridas.

Por su parte, desde el área de calidad se informará tanto al área de aprovisionamiento como a la de producción sobre la calidad de las materias primas adquiridas y de los productos terminados.

Estos flujos de información han quedado recogidos en la figura III

Propósito II: Consolidación de la marca

La marca es el modo principal de identificar un producto y de diferenciarlo formalmente de los demás. La marca es principalmente un instrumento de apoyo a la estrategia comercial. Un mismo producto puede ser percibido de modo distinto según la marca con que se comercialice.

Si la marca tiene una imagen favorable, por el prestigio de la empresa o por otras características diferenciadoras de los productos que vende, todo nuevo producto que se identifique con dicha marca contará inicialmente con una ventaja competitiva que facilitará su comercialización.

Chiruca y la consolidación de FAL, como una marca fuerte, pasan por la realización de un importante esfuerzo en campañas publicitarias (tal y como se está haciendo) que consigan que el mercado asocie las marcas FAL a productos de calidad, diferentes a los de la competencia.

El área responsable de la consolidación de la marca y de la calidad percibida serán la Dirección de Imagen y Relaciones Externas y el área comercial, que además de ocuparse de la estrategia de implantación, serán las responsables de medir el impacto de la marca sobre las preferencias de los compradores.

Para alcanzar este propósito, los principales flujos de información deben de ser bidireccionales: Dirección de Imagen y Relaciones Externas/área Comercial ↔ Distribuidores/vendedores ↔ Clientes. El flujo de información que parte de la Dirección de Imagen y Relaciones Externas/área Comercial debe de recoger las cualidades del producto, sus características diferenciadoras respecto a los productos de la competencia, segmento del mercado al que se dirige, etc. El flujo que parte desde los clientes debe recoger cómo perciben éstos la marca, el precio “adicional” que están dispuestos a pagar por nuestra marca, etc.

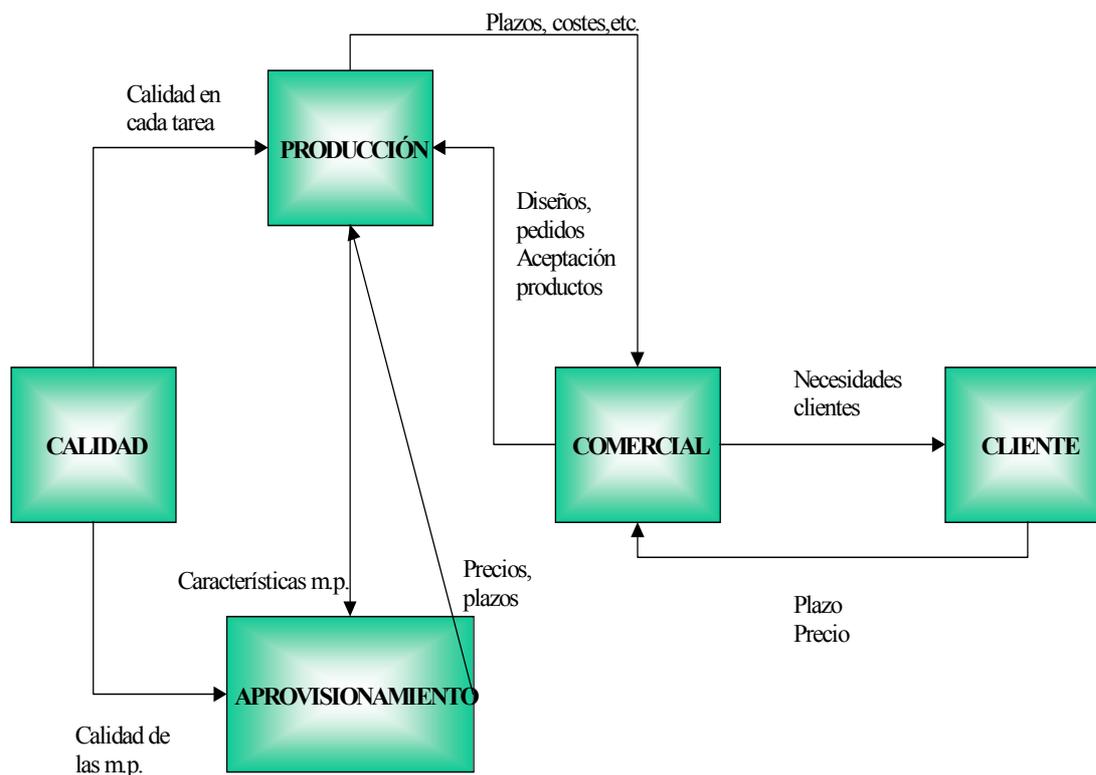


Figura III. Flujos de información para el aseguramiento de la calidad del producto.

Propósito III: Crecimiento moderado vía internacionalización

Internacionalizarse no supone necesariamente entrar en nuevos negocios. Sin embargo, si es necesario acoplar el producto que Calzados FAL, S.A. fabrica y comercializa a clientes con hábitos de compra diferentes, así como empezar a competir con empresas que no se encuentran en el mercado nacional.

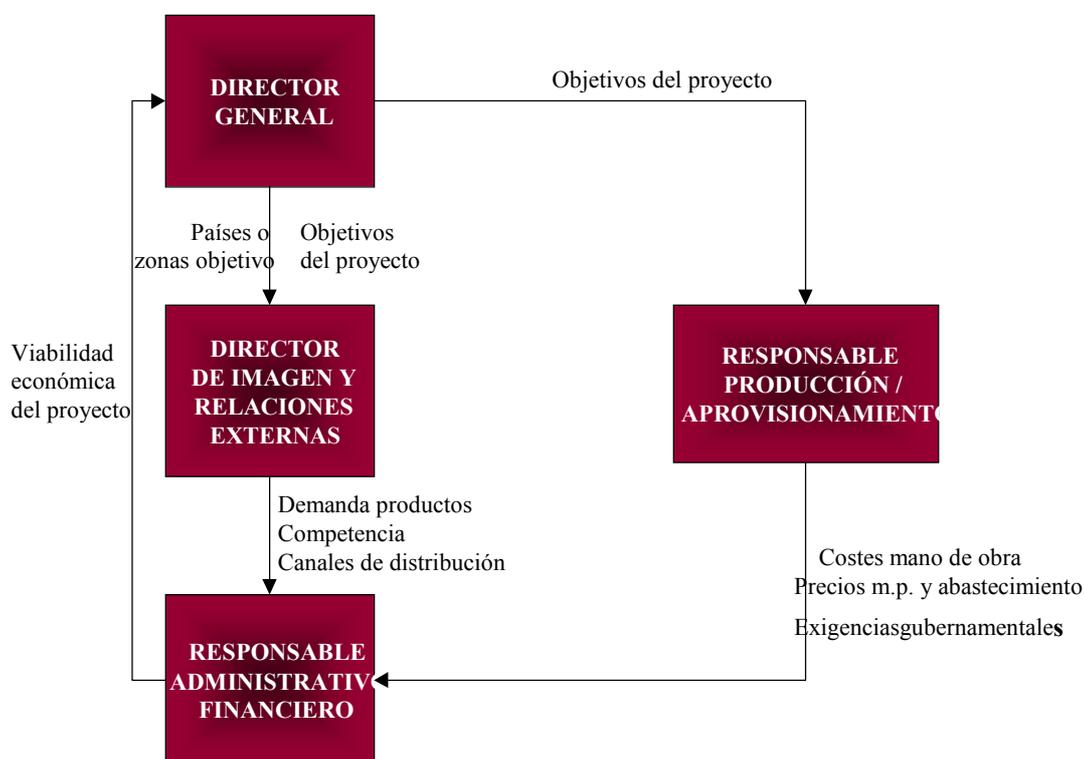
La internacionalización puede representar una vía para explotar las ventajas competitivas de la empresa (Know-how, innovación y desarrollo, etc.), reducir costes de mano de obra, evitar costes de transporte, reducir la volatilidad de los flujos de caja, etc; en definitiva, se trata de crear una empresa más eficiente y sólida en la generación de ingresos.

El área responsable del logro de este objetivo debe ser la Dirección General. Pero la internacionalización no es responsabilidad única de la Dirección General, también deben de participar activamente en el logro de este objetivo la Dirección de Imagen y Relaciones Externas, el área de Producción, la Comercial, y la Financiera.

Con objeto de asegurar el éxito de las inversiones en el exterior, la Dirección de Imagen y Relaciones Externas debe llevar a cabo los pertinentes estudios de mercado, el área Financiera analizará la viabilidad económica del proyecto y la de Producción será la encargada de la fabricación. El área de calidad será la encargada del control de la calidad del producto y la comercial de la conquista de los mercados.

Los flujos de información entre las diferentes áreas responsables de la Internacionalización de la empresa quedan recogidos en la figura IV. El flujo de información que parte del Director General debe contener referencias al país o países en los que está dispuesta o interesada a invertir la empresa, objetivos que se pretende lograr y que incumben a cada una de las áreas de responsabilidad, plazos, medios de los que se dispone, etc. Por su parte, el flujo de información que proviene del área Administrativo-Financiera debe recoger aspectos tales como: características del mercado financiero de destino (tipo de interés, facilidad de crédito, desarrollo de los mercados financieros, etc.), posibles subvenciones y apoyo a la inversión directa, riesgo de cambio, riesgo político, capacidad de gasto de las familias, etc. El flujo de información que parte del área de Producción tiene que hacer referencia a: costes de la mano de obra, precios de las materias primas, abastecimiento, cualificación de la mano de obra, suelo industrial, legislación laboral y medioambiental, etc. Por último, el flujo que parte de la Dirección de Imagen y Relaciones Externas y del área comercial incluirá elementos como las necesidades de los potenciales clientes, políticas de precios, canales de distribución, implantación de la competencia, etc.

Figura IV. Flujos de información para el crecimiento vía internacionalización



En el 2002, la estructura existente planteaba algunos problemas. Estos, que han quedado recogidos en la figura V son:

- **Existe escasa delegación por parte de los directivos actuales de la empresa.** Este hecho provoca los siguientes desajustes en el diseño organizativo:

- 1.- Sobrecarga de tareas, lo que impedirá el seguimiento adecuado de las políticas y estrategias dictadas por el Consejo de Administración.
- 2.- De alguna manera, la “sobreconcentración” de tareas en los directivos impide la asunción de ciertas responsabilidades por parte de los “responsables de área”.
- 3.- En la actualidad la estructura es por tareas, en lugar de por propósitos. Los directivos tienden a realizar las tareas que conocen bien y sobre las que tienen experiencia, lo cual limita el desarrollo de las ventajas competitivas que se han creado.
- 4.- Dificultad para la aparición, valoración y aprovechamiento de propuestas de mejora.

Para intentar paliar los desajustes mencionados, es conveniente la adaptación progresiva a una nueva estructura, diseñada en función de los propósitos buscados; que aproveche todas las sinergias posibles.

- **No hay una definición suficientemente clara de puestos de trabajo.** Este hecho provoca los siguientes desajustes:

- 1.- Existen funciones solapadas en algunos puestos de trabajo. Esto puede provocar pérdida de información, toma de decisiones contradictorias, repetición de tareas e ineficiencia, y disolución de responsabilidades.
- 2.- Existen áreas de trabajo descubiertas.

Para solucionar estos problemas, los puestos de trabajo deben agrupar las tareas a realizar de un modo coherente en función de los objetivos buscados. De esta manera, todas las tareas relacionadas con la estrategia de la empresa serán responsabilidad de la Dirección General; todas las tareas relacionadas con la imagen y las relaciones externas serán responsabilidad de la Dirección de Imagen y Relaciones Externas; las tareas relacionadas con el aprovisionamiento serán responsabilidad del área de aprovisionamiento; las relacionadas con la fabricación del área de producción; etc.

Lo anterior significa separar las actividades cotidianas de cada persona, por lo que se hace necesario diseñar mecanismos de coordinación, que hasta la fecha no se han utilizado.

- **No están definidos los planes de carrera en la empresa.** Este hecho tiene efectos perniciosos sobre la motivación, y es fuente potencial de conflictos. Se ha podido constatar que no existe coincidencia entre la visión que cada miembro del equipo directivo tiene de su futuro profesional en la empresa y el rol que le asignan los otros miembros. En algunos casos, ni tan siquiera se tiene clara la visión del rol que juegan en la empresa los otros miembros del equipo directivo. Esto puede provocar que se tienda a minimizar la importancia de la función de las otras personas, tendiendo a pensar que el trabajo que uno hace es el más importante.

En algunos casos, la visión que los miembros de la organización tienen sobre su propio futuro está ligada a las habilidades que actualmente poseen, en lugar de referirse a la situación estratégica de la empresa en el futuro.

Para evitar estos problemas, todos los miembros de la organización (especialmente los mandos altos e intermedios) deben conocer lo que la empresa espera de ellos en los próximos años, cuál es el contenido concreto del puesto de trabajo que deberán asumir, y qué requisitos de formación, experiencia y habilidades directivas son necesarios para asumir ese puesto. Se debe consensuar un calendario para la progresiva adaptación a la nueva estructura de responsabilidades, vinculado a un calendario formativo para la adecuación al puesto. Este calendario debe ser público y conocido por todos los miembros de la organización.



Figura V. Problemas Organizativos de Calzados FAL, S.A.

- **No están definidas las relaciones entre los diferentes puestos.** Este hecho provoca los siguientes desajustes:

- 1.- No se tiene claro dónde hay que solucionar los problemas empresariales y dónde los familiares.
- 2.- Existe un cierto grado de descoordinación entre los miembros del equipo de dirección.

De alguna manera, los problemas de comunicación e información, referidos al ámbito empresarial, se solucionarán con el establecimiento de los flujos de información entre los puestos directivos descritos en las figuras III y IV.

Estos flujos de información deben de entenderse como mínimos. Es la formalización mínima para asegurar el logro de los objetivos estratégicos. No obstante, dada la dimensión de la empresa, y su carácter familiar, no se puede renunciar a que una gran parte de la información circule de modo informal y permita a los miembros adaptarse mutuamente en función de las necesidades del momento. De hecho, una información informal abundante tiene el efecto colateral de reforzar los lazos entre los miembros de la empresa, mejorar las relaciones y prevenir la aparición de conflictos. Esta comunicación informal se puede institucionalizar mediante el establecimiento de ritos de integración.

La información anterior puede resumirse en un gráfico que expresa las agrupaciones por áreas y las dependencias jerárquicas dentro de cada área.

El organigrama resultante (figura VI) refleja una división funcional de la empresa, con una estructura plana de tres niveles jerárquicos, que reúne las características de sencillez, flexibilidad y eficacia que se buscaban en el diseño organizativo de Calzados FAL, S.A.

En el organigrama, las flechas verticales indican una dependencia jerárquica entre los puestos, lo que significa que el directivo de cada área tiene poder para planificar y supervisar las ejecuciones de los puestos de trabajo bajo su control. El mecanismo básico de coordinación dentro de cada área es el de supervisión directa. El responsable o director del área coordina el trabajo de los demás, bien sea dando instrucciones específicas o en reuniones de trabajo.

Las flechas horizontales del organigrama no suponen dependencia jerárquica, sino intercambio de información y necesidad de coordinación.

CALZADOS FAL, TRES AÑOS DESPUÉS

La intervención de los consultores externos, con el fin de estudiar si la estructura organizativa de Calzados FAL, S.A. estaba preparada para afrontar con éxito el cambio generacional, facultó a los directivos, tanto familiares como no familiares, implicarse en un proceso de reflexión global sobre la realidad de la empresa. En dicho proceso se evidenció que la estructura organizativa de la que el Sr. Abad había dotado a su empresa era técnicamente correcta y había servido sin problemas a los objetivos estratégicos planteados hasta el momento. Por otra parte, la estructura se mostraba suficientemente flexible y preparada para introducir sin demasiadas dificultades los cambios necesarios para dar cabida a los objetivos y propósitos declarados por los miembros de la nueva generación. Dichos cambios, que condujeron a la especificación de una nueva estructura organizativa y un calendario para su correcta implantación, fueron fundamentalmente ~~cuatro~~:

- a) Definir los puestos de trabajo de los directivos en base a propósitos.
- b) Diseñar ~~en~~ mecanismos de coordinación entre el equipo directivo.
- a) Planificar los planes de carrera de los miembros del equipo directivo.
- b) Definir la estructura y funciones del Consejo de Administración

Con ellos se pretendió lograr una estructura flexible, adecuada a la estrategia, que potenciase los puntos fuertes de la organización y resolviese los problemas organizativos detectados. Por otra parte, dichos cambios estaban destinados a lograr una empresa más sólida, con una estructura organizativa flexible, en la que todos sus miembros son tenidos en consideración, que respondiese a las necesidades de la empresa y a la personalidad de la familia Abad .

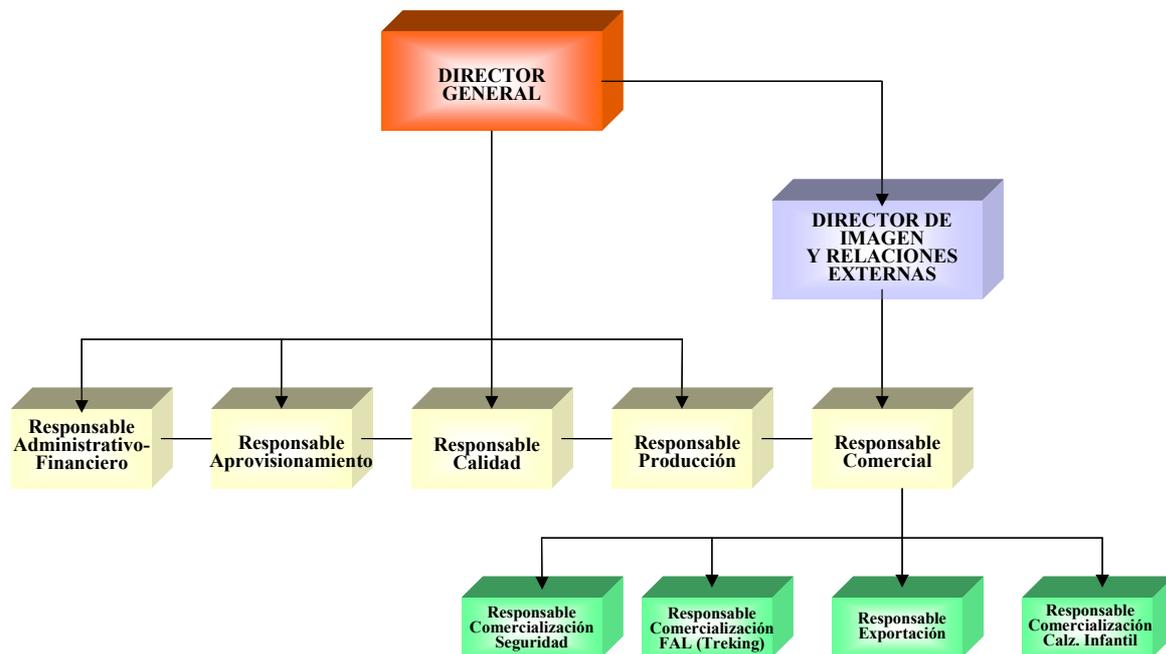


Figura VI. Nuevo Organigrama de Calzados FAL, S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- AYRES, G.R. (1998): "Rough corporate justice", *Family Business Review*, 11 (2), 91-106.
- BUXTON, B. (1999): "The human and strategic sides", *Supply House Times*, 41 /(11), 43-51.
- CIAMPA, D. y WATKINS, M. (1999): "The successor's dilemma". *Harvard Business Review*, 77 (6), 161-168.
- GALLO, M. A. (1998): "La sucesión de la empresa familiar". Servicio de estudios "La Caixa".
- MANZANO GARCÍA, G. y AYALA CALVO, J. C. (2002): "Sucesión en la empresa familiar: algunas claves del éxito". *Boletín de Estudios Económicos*, LVII (117), 433-449
- MANZANO GARCÍA, G. y AYALA CALVO, J. C. (2003): "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol". *Esic Market*, n° 115, 65-79
- NIN HO, F.; VITELL, S.J.; BARNES, J.H. y DESBORDE, R. (1997): "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 117-126.
- SIMON, J. (1996), "*Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*", Harvard Business School Press, Boston.
- YETMAR, S. A. y EASTMAN, K.K. (2000): "Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 26 (4), 271-288.