

# **El Desafío de la Organización**

**Marcos Gallacher**

***Universidad del CEMA***

**JEL: D21, D23**

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es mostrar la importancia que tiene - para el futuro gerente - el estudio de las organizaciones. Se analizan aspectos básicos que hacen al funcionamiento de éstas. Se presentan seis estudios de caso, que sirven para ilustrar algunos problemas de diseño organizacional. Los casos se refieren a empresas que operan en el ámbito local, e incluyen problemas de crecimiento de la empresa, asignación de autoridad, integración vertical, incentivos y eficiencia de empresas familiares.

Se argumenta a favor del empleo de la *teoría económica de organizaciones*, desarrollada a partir de los trabajos de Ronald Coase, Herbert Simon y Oliver Williamson. Por último, el trabajo plantea la importancia, para las escuelas de negocio, de la implementación de programas - aún modestos - de investigación empírica relativa a organización y eficiencia.

## **Abstract**

The objective of the paper is to highlight the importance of the study of organizations for the future manager. Basic characteristics of organizations are discussed. Six case studies of firms operating in Argentina are used to illustrate selected problems of organizational design. The cases include problems of firm growth, allocation of authority, vertical integration, incentives and family firm efficiency.

Arguments are presented in favor of using the *economic theory of organizations*, based on the work of Ronald Coase, Herbert Simon and Oliver Williamson. The paper discusses the importance for business schools of implementing empirical research programs - however modest - on organization and efficiency.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La meta que se proponen muchos asistentes a un programa de MBA es transitar una carrera gerencial, es decir pasar de un área de especialización funcional (sea ésta administración y finanzas, producción o ventas) a tareas que tienen que ver con *conducción de equipos* de especialistas o de naturaleza multidisciplinaria. La excelencia en áreas funcionales básicas es una condición necesaria pero no suficiente para hacer el tránsito a tareas de índole gerencial. Estas requieren comprender, en especial, como los seres humanos se integran en grupos de trabajo o emprendimientos de distinto tipo. Requiere, en definitiva, comprender como funcionan las organizaciones.

La literatura de *management* es pródiga en discusión sobre organizaciones. Sin embargo, existe una amplia brecha entre conceptos generales e investigación empírica básica. Esto es especialmente cierto a nivel local: resulta casi imposible acceder a estudios sobre organización sobre empresas que operan en Argentina. Este trabajo introduce algunos aspectos básicos relativos a organizaciones. Seis estudios de caso sirven para mostrar la amplitud de problemas incluidos dentro del tópico de la "organización empresarial". El trabajo tiene como objetivo servir de catalizador de proyectos locales de investigación sobre economía de las organizaciones.

## **II. ORGANIZACIÓN**

La mayor parte de nosotros trabaja en organizaciones. Es cierto que algunos se vuelcan a proyectos de "emprender independiente"; sin embargo la realidad indica que la mayoría elige integrar organizaciones formales de distinto tipo. Aún los entrepreneurs que trabajan en forma independiente tienen como clientes a organizaciones, ya sea pequeñas o grandes. Pero aún cuando no trabajemos en una organización, resulta importante comprender las restricciones que éstas enfrentan: mandamos a nuestros hijos a colegios, elegimos una universidad para realizar estudios de grado o postgrado, somos socios de un club, pertenecemos a un consorcio de propietarios de un departamento, o nuestra familia es propietaria de una empresa agropecuaria. Todas estas situaciones tienen cosas en común que la teoría de la organización ayuda a comprender.

El concepto de "organización" resulta amplio. Sin embargo, existen tres características que en general son comunes a todas ellas. ***En primer lugar***, las organizaciones de interés implican interacción entre por lo menos dos individuos. Un

artista (Picasso por ejemplo) puede "facturar" millones de dólares por año, sin embargo su "negocio" carece de interés bajo el punto de vista organizativo. No existe problema de interacción humana que afecte en forma directa lo que se produce.<sup>1</sup> Esta interacción dá lugar a una serie interesante de problemas relacionados a la motivación, la delegación de autoridad y la transmisión de información.

**Segundo**, las organizaciones utilizan (en mayor o menor medida) relaciones "jerárquicas" entre individuos. Es decir, los individuos que integran la organización están sometidos - en algún grado al menos - a órdenes. Trabajadores de planta, empleados administrativos, gerentes medios o aún la alta gerencia moldean su comportamiento de acuerdo a indicaciones emanadas "de más arriba".<sup>2</sup> La organización también depende - y mucho - de individuos y otras organizaciones "externas". En este caso el vínculo no es estrictamente jerárquico: el proveedor externo elige **cómo** vá a cumplir un contrato que aceptó, la empresa sólo cual es el resultado que se debe lograr. Un empleado, en cambio, recibe ordenes directas sobre que tiene que hacer: en mayor o menor medida se le paga por tiempo trabajado y no por cantidad producida.

La relación de autoridad, o estructura jerárquica diferencia a las organizaciones de otra forma básica de colaboración humana: los mercados. En éstos últimos, en efecto, la coordinación entre lo que hace el individuo o grupo de individuos **A**, y el individuo o grupo **B** se realiza en forma espontánea, sin mediar orden alguna. La organización se caracteriza entonces por una forma particular de coordinar las acciones humanas: no es una coordinación *espontánea* (mercado) sinó una coordinación obtenida a través de la *planificación consciente* y las relaciones de autoridad entre individuos. Visualizar a la organización jerárquica y al mercado como dos alternativas de colaboración humana tiene importantes implicancias. Muchos fracasos administrativos tienen su origen, en efecto, en decisiones erróneas relativas al rol que juega mercado y organización interna en determinado proceso o emprendimiento.

**Tercero**, todas las organizaciones enfrentan como problemas básicos: (i) la asignación de autoridad, (ii) los mecanismos para acceder a recursos productivos y (iii) los criterios para partición de excedentes. Existen muy diversas formas de asignación de autoridad y de partición de las rentas que la organización genera. Dos extremos son: (i) la empresa privada unipersonal y (ii) la organización pública cuyos

---

<sup>1</sup> Muchos tal vez opinarán que la tumultuosa vida personal de Picasso tuvo algún impacto en su obra. Creemos sin embargo que el concepto general es válido: los problemas de organización aparecen cuando hay que coordinar la acción de un grupo de individuos en la búsqueda de cierto objetivo.

"propietarios" son los integrantes de determinado país. En algunas organizaciones (cooperativas, por ejemplo) el objetivo no es obtener excedentes sino producir servicios en condiciones ventajosas para los asociados.

Asimismo, existen diversas formas en que la organización obtiene ingresos. Venta libre en mercado competitivo, venta en un mercado monopólico u oligopólico, venta a través de contratos de mediano/largo plazo, subsidio privado y subsidio público son algunas de las alternativas.

### **III. EJEMPLOS**

El estudio de organizaciones progresa en la medida que se accede a mejores teorías para explicar el comportamiento de éstas. *El progreso requiere, sin embargo, la comparación de la teoría con lo que ocurre en el mundo real.* Obtener datos reales implica esfuerzo, en especial en un país como Argentina que enfrenta notorias restricciones en lo relativo a datos.

*La investigación empírica es sin embargo posible.* Como muestra de ello, presentamos a continuación seis casos reales relacionados a problemas de "organización". Preferimos incluir aquí empresas que actúan en el ámbito local, aún cuando los ejemplos que surgen pueden ser más modestos que los *case studies* utilizados - por ejemplo - en la Harvard Business School. Los ejemplos han sido elaborados por alumnos del curso de Organización Empresaria de UCEMA, o por investigaciones del autor.<sup>3</sup>

#### **III.1 Flujos de Autoridad en Cadena Minorista (Disco-Ahold)**<sup>4</sup>

La empresa Disco inauguró su primer local en 1964, evolucionando progresivamente hasta convertirse en uno de los establecimientos minoristas (alimentos) más importantes del país. En 1998 una empresa holandesa de comercio minorista (Royal Ahold) adquiere en 50 % del paquete accionario. Hasta 1997 Disco operaba unos 70 locales, con una dotación de 5.500 empleados. En el 2000 el número de locales era de 235 y el número de empleados 18.000. Disco-Ahold adquiere cadenas en el Gran Buenos Aires, Mendoza, San Juan, Córdoba, La Plata y Capital

---

<sup>2</sup> Aún el gerente general sigue directivas (emanadas en este caso del directorio)

<sup>3</sup> Creemos en el valor del esfuerzo dedicado a comprender funcionamiento de empresas de primera mano. Los "case studies" empleados por las escuelas de negocio están muy lejos de cumplir con este requisito.

<sup>4</sup> Preparado por Diego Akcoskun, Oscar Bonavonta, Miguel Dall'Armellina, Javier Padrón y Hector Rich. Curso Organización Empresaria 2001.

Federal. Algunas preguntas que surgen del proceso de adquisición de locales son las siguientes:

- ¿Qué ventajas y desventajas tiene una red de locales que opera en forma independiente (capitales locales) con respecto a los mismos locales que forman parte de la empresa multinacional Disco-Ahold?
- ¿Cuales son los peligros de un proceso de expansión como el experimentado por Disco-Ahold? ¿Existen formas de disminuir los "costos de aprendizaje" implícitos en este proceso?
- ¿Cómo debe particionarse la autoridad en la empresa? ¿Qué decisiones deben tomarse a nivel local (por ejemplo, en la gerencia a cargo de locales en San Juan) y qué decisiones a nivel corporativo?
- ¿Debe intentarse una adaptación de los estilos de atención al consumidor (estrategia publicitaria, variedad de productos, presentación de éstos, precios) a las condiciones locales, o deben en cambio estandarizarse procesos de venta?
- ¿Qué puede esperarse de la creación de un departamento de apoyo a la a nivel corporativo ?
- ¿Que sistema de compensación debe ofrecerse a gerentes de locales? ¿Cómo puede evaluarse la "eficiencia" con la cual estos gerentes desempeñan su tarea?
- ¿Existen posibilidades de ofrecer a los supervisores y gerentes de locales algún tipo de "carrera profesional" dentro de la organización? En caso afirmativo; ¿Qué características debe tener ésta?

Las preguntas anteriores no tienen fácil respuesta. Con respecto a la primera, puede argumentarse que la inyección de capitales extranjeros permite lograr economías de escala (aumento de número de locales), así como también mejorar sistemas de management (por ejemplo, sistemas de logística y manejo de inventarios, estrategias publicitarias, etc.). Sin embargo, ésto va acompañado por una reducción en la autonomía decisoria ya que las cadenas locales son ahora parte de un conglomerado. Existen costos asociados a esta incorporación de locales a una gran cadena. Por ejemplo, ahora existe un *gerente regional* que maneja los locales de la provincia de Entre Ríos; antes estos locales eran administrados por un *empresario* (propietario de estos locales).

Por otro lado: si lo que le falta a las cadenas de capital nacional es management y tecnología: ¿Porqué no contratan managers con experiencia internacional, en lugar de vender la cadena a una multinacional ? ¿ La única manera de incorporar know-how es formar parte de una multinacional? ¿Cuales son las trabas al flujo de conocimiento desde mundo exterior hacia la empresa local ? En definitiva: ¿Cual es la razón por la cual la empresa multinacional Disco-Ahold es capaz de ofrecer - por una empresa minorista local - un precio de compra mayor que el VAN que el empresario nacional percibe para la misma ?

### **III.2 Reorganización en Molinos Río de la Plata (1998-2000)**<sup>5</sup>

Molinos Río de la Plata (MRDP) fué adquirida en la década del '90 por el grupo Perez Companc, siendo anteriormente propiedad de Bunge y Born (BB). Esta última empresa decide concentrarse en el comercio internacional de granos, abandonando de este modo el negocio de venta de productos de consumo masivo, en el que se halla MRDP.

El cambio en la propiedad del paquete accionario de la empresa fué acompañado por un sustancial esfuerzo en incrementar los resultados operativos. Estos en el último período de la gestión BB mostraban una tendencia descendente. Se identificaron como problemas: (i) La expansión de la empresa hacia un amplio portfolio de negocios y productos, muchos de los cuales presentaban escasa o nula rentabilidad (caso de productos congelados y refrigerados), (ii) déficit crónico en negocios tradicionales, como las harinas industriales, (iii) estructura conformada por 5 unidades de negocio independientes y descentralizadas, resultando en altos costos y poco poder de negociación con clientes cada vez mas poderosos, (iv) controles inadecuados, (v) falta de foco.

El nuevo management implementa cambios. Por ejemplo, la estructura anterior (BB) se basaba en unidades de negocio (UN). El nuevo management reemplaza éstas por una estructura de características "funcionales". Ahora bien: la eliminación de UN permite evitar duplicación de funciones, sin embargo hace mas difícil el seguimiento de la performance de cada una de las lineas comerciales de la empresa. Otro de los cambios se relaciona a la provisión de insumos. Por ejemplo, la empresa decide abandonar el negocio de fabricación de harinas e integrar en cambio un *joint venture* con Cargill. Se conforma una empresa de capital mixto (Trigalia SA). MRDP entrega materia prima (trigo) a Trigalia y ésta elabora harina. Trigalia también compra trigo adicional en el mercado abierto. Parte de la harina es adquirida por MRDP, y la otra parte es vendida a terceros.

Las siguientes preguntas surgen de los cambios anteriores:

- ¿Cómo pueden evaluarse en forma aproximada las ventajas y desventajas de una estructura basada en UN en relación a una de características funcionales ?

---

<sup>5</sup> Trabajo realizado por Victoria Casano, Juan Cruz Dato, Fabio De Felippis, Ignacio Gallo y Marcela Radonic. Curso Organización Empresaria 2001.

- ¿No le hubiera convenido a MRDP directamente tercerizar la provisión de harinas? Que ventaja tiene integrar el *joint venture* con Cargill ?

Estos problemas debieron ser resueltos por el equipo de management que se hizo cargo de MRDP luego de la adquisición por parte de Pecom. Surgen además otras preguntas relativas al reemplazo de un equipo gerencial por otro. En particular:

- ¿Que información es necesaria para tomar este tipo de decisiones ?
- ¿ Hasta adonde el nuevo *management* debe basar sus decisiones en información histórica interna de la empresa que ahora controla?
- La experiencia que el nuevo management tiene en otras empresas: es aplicable a MRDP?
- ¿Cómo se manejan los conflictos de interés que surgen cuando la gerencia media "ex-BB" participa en decisiones de rediseño de la compañía ?

En definitiva, la reorganización de una empresa recientemente adquirida plantea un desafío intelectual y de relaciones humanas. La elección de quién o quienes tomarán las decisiones en el período de transición resulta de fundamental importancia.

### **III.3 Alianza Estratégica para Comercialización de Nuevo Producto**<sup>6</sup>

La empresa farmacéutica norteamericana Bristol Myers Squibb Argentina (BMSA) se especializa en productos de prescripción médica (PM). Decide entrar en el mercado de productos de venta libre (OTC = *over the counter*) con el medicamento Excedrin para dolores de cabeza. El sistema de comercialización de productos OTC es distinto al de productos PM, en los cuales se basa la experiencia anterior de BMSA: éstos últimos se hacen conocer a través de visitas a médicos; los primeros, en cambio a través de un enfoque dirigido al consumidor.

BMSA enfrenta las siguientes opciones para comercializar el producto Excedrin: (i) integración vertical hacia distribución, (ii) licenciar la marca a otra compañía, (iii) generar una alianza estratégica con otra compañía. La opción (iii), a su vez, admite distintas variantes: (iiia) co-promoción (proveer el producto bajo la misma marca, compartiendo ventas y gastos de comercialización), (iiib) co-marketing (comercializar el producto bajo distintas marcas) y (iiic) acuerdo de distribución (delegar el manejo de canales de distribución a otra compañía). El Cuadro 1 muestra ventajas y desventajas de cada opción.

**Cuadro 1: Alternativas de Comercialización de Producto OTC**

| <b>Alternativa</b>   | <b>Concepto</b>                                     | <b>Ventajas</b>   | <b>Desventajas</b>  |
|----------------------|---|---|---|
| Integración Vertical | Internalización de proceso                          | Mayor control<br>Independencia para lanzar otro producto por mismo canal<br>Evitar choque de culturas | Necesidad de crear fuerza de ventas ad-hoc<br>Problemas aprendizaje<br>Inversión de capital<br>Dispersión esfuerzos |
| Licencia de Marca    | Otorgar derechos de marca por tiempo Preestablecido | Independencia del éxito o fracaso del producto  | Peligra imagen del producto   |
| Alianza Estratégica  | Unir esfuerzos para aprovechar sinergias            | Rápida penetración<br>Know-how del socio<br>Economía de escala  | Choque culturas y egos<br>Riesgo de que socio se transforme en competidor   |

**Fuente:** Davel y colaboradores, op.cit.

Obsérvese que la alternativa de Integración Vertical supone que BMSA se hace cargo de todos los riesgos y costos asociados a la venta del producto OTC. Si la marca se licencia, en cambio, BMSA recibe un ingreso total del tipo:

$$(1) \quad IT (\$/año) = F (\$/año) + \alpha (\$/unidad) V (\text{unidades/año})$$

donde  $IT$  representa el ingreso total,  $F$  el monto fijo que comprador de la licencia paga por el derecho de usar la marca,  $V$  las unidades de ventas logradas, y  $\alpha$  el pago por unidad vendida. BMSA puede inclusive fijar  $\alpha = 0$ , en cuyo caso los ingresos que obtiene son independientes de como de bien o mal se vende el producto. Alternativamente, puede fijar  $F = 0$ , cobrando entonces un ingreso que depende exclusivamente de las ventas que logra el poseedor de la licencia. De elegir licenciar el producto, surgen algunas preguntas:

<sup>6</sup> Trabajo elaborado por Florencia Davel, Norberto Di Marco, María Lujan Ferrara y Pablo Ruzzier. Curso

- ¿Que determina el nivel óptimo de  $F$  y  $\alpha$  ?
- ¿Como afecta el comportamiento de las partes distintos niveles de  $\alpha$  ? Por ejemplo: ¿El nivel óptimo de publicidad a realizar por BMSA están afectados por  $F$  y  $\alpha$  ?
- ¿ Puede convenir diseñar un arreglo donde  $IT$  no sea una función lineal de  $V$ , sino que, en cambio, aumente en forma decreciente (o creciente) con niveles de  $V$  logrados ?
- ¿El arreglo óptimo es depende de la incertidumbre macroeconómica ?

El problema decisorio que enfrenta BMSA es complejo, ya que también tiene como alternativa formar una alianza estratégica, donde BMSA y el eventual socio comparten distintos insumos necesarios para el proceso de marketing, ventas y distribución. Los autores del trabajo, por ejemplo, mencionan la posibilidad de formar un acuerdo de co-promoción con una empresa que tenga experiencia en comercialización, dado que el "fuerte" de BMSA no es esto sino el desarrollo de nuevos productos. El contrato que vincula a las partes incorpora:

- Un plazo de duración de 10 años.
- Un monto fijo a pagar por parte del socio
- Los primeros 2 años BMSA aporta una porción importante de los costos de promoción
- Se crea un "comité de supervisión" integrado por personal de ambas empresas
- BMSA mantiene control total de marca y producto
- El contrato establece causales de rescisión. Estas incluyen: (i) incapacidad de lograr objetivos mínimos de ventas, fuerza de ventas, publicidad, (ii) incapacidad para seguir produciendo droga por razones de seguridad, (iii) adquisición y/o comercialización de productos de la competencia.

Obsérvese que la alianza estratégica permite especialización por parte de BMSA (el esfuerzo comercial lo hace el socio); sin embargo *requiere en forma simultánea la redacción de un contrato más o menos complejo que vincule a las partes*. La naturaleza de este contrato resulta de importancia para la comprensión de los problemas enfrentados por la gerencia de la empresa.

### **III.4 Recupero de Deuda en Instituciones Financieras**<sup>7</sup>

El otorgamiento de crédito consiste en adelantar la entrega de un bien (dinero), contra la promesa de entrega futura de este mismo (o eventualmente otro) bien. Existe un rezago que media entre el momento en que el deudor recibe algo y el momento en que cancela la obligación contraída. Este rezago dá lugar a posibilidades de oportunismo por parte del deudor. Aún cuando no haya oportunismo, el rezago implica incertidumbre debida a variabilidad de precios y otros factores. El acreedor se protege de distintas maneras. Por ejemplo exige que el acreedor entregue "rehenes" en la forma de hipotecas, prendas, contratos y facturas a cobrar. En algunos casos el deudor entrega como "rehén" su propia reputación. Pese a los recaudos anteriores, resulta frecuente que los acreedores deban iniciar acciones destinadas a transformar créditos otorgados en dinero.

En relación a lo anterior: ¿Cómo organizar las cobranzas de una institución financiera? Una alternativa es montar un equipo de empleados, comandados por alguien con condiciones de liderazgo. Se puede también derivar el proceso a un estudio jurídico, lo cual implica una tercerización. En este caso, se retribuye al estudio (por ejemplo) con el 20 porciento de la deuda efectivamente recuperada. Un problema de este esquema es que el monto recuperado no depende sólo del esfuerzo que hace el estudio, sinó también de factores ajenos a él (condiciones macroeconómicas, por ejemplo). El que realiza el trabajo de recupero (estudio jurídico) incurre en riesgo, ésto implica que *en términos esperados* el retorno que demandará será mayor que el que exigiría si fuera compensado con una retribución fija independiente de resultados. El banco tiene ahora menos costos de control, pero más costos de retribución directa a los que hacen el trabajo.

Silvana Perón analiza unos 330 casos de créditos en mora (créditos personales, hipotecarios, prendarios y comerciales). El Cuadro 2 muestra el número de casos de "éxito" (por lo menos algún recupero) y de "fracaso" (recupero = 0). Muestra también el monto promedio recuperado, y los honorarios correspondientes de los abogados.

---

<sup>7</sup> Trabajo de tesina de programa MDB realizado por Silvana Perón.

**Cuadro 2: Recupero de Deuda - Resultado de Acciones Legales**  
**(330 casos)**

|                | <b>% Casos</b> | <b>Promedio Recupero</b> | <b>Promedio Honorarios Abogados</b> |
|----------------|----------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>Exito</b>   | 18             | \$ 8.300                 | \$ 3.490                            |
| <b>Fracaso</b> | 82             | \$ 0                     | \$ 5.900                            |

**Fuente:** Silvana Perón. Tesina de MDB. Cifras en \$ (\$ 1 = US\$ 1)

Obsérvese que el *valor esperado* de iniciar acciones legales es:  $0,18 * (8.300 - 3.490) + 0,82 * (0 - 5.900) = (\$ 3.972)$ . *Es decir estas acciones tienen un resultado esperado negativo.* Las siguientes preguntas surgen del caso analizado:

- ¿Por qué el banco utiliza este mecanismo de recupero de deuda? ¿Resulta posible mejorarlo, o en cambio el mecanismo tiene aspectos favorables que no quedan en evidencia aquí ?
- ¿Sería posible vender los créditos en mora a alguna organización que se hiciera cargo del riesgo de cobranzas ? ¿Qué ventajas y desventajas tiene este esquema ?
- ¿Pueden existir intereses divergentes entre el banco y la agencia de cobro? Por ejemplo, que la agencia de cobranzas prefiera mecanismos mas agresivos para con los clientes que el banco, pues éste valora posibilidades de negocios futuros con el actual deudor?

La problemática del departamento de cobranzas, en definitiva, gira alrededor del diseño de un *sistema de incentivos*, dirigido ya sea a empleados de la propia empresa, o a un tercero que se hace cargo de la tarea. Este tipo de problema guarda estrecha relación, por ejemplo, con el enfrentado por un gerente que debe decidir si internalizar o nó su fuerza de ventas.

### III.5 Empresas Familiares

La "empresa familiar" concita creciente interés. En países en vías de desarrollo este tipo de empresas permite canalizar ahorros de familias sin necesidad de pasar por intermediarios financieros. Esto reduce riesgos cuando el mercado de capitales es rudimentario o directamente inexistente.<sup>8</sup> La empresa familiar prospera en general en sectores donde los retornos a escala se agotan en tamaños de organización relativamente reducidos. Por ejemplo, Boeing no es una empresa familiar ya que el diseño y la producción de aeronaves están sujetos a retornos fuertemente crecientes a escala. Empresas manufactureras que usan tecnología de baja/mediana complejidad, el sector agropecuario, muchos servicios al consumidor (restaurantes por ejemplo), cierto tipo de comercio minorista y el sector educativo representan casos donde la empresa familiar tiene ventajas sobre muchas administradas por managers externos.

¿ Que factores limitan el crecimiento de este tipo de empresas ? El Cuadro 3 muestra una taxonomía de situaciones de "tipo de propiedad" y "tipo de gestión". El "tipo de propiedad" distingue entre empresas que tienen un solo dueño, y aquellas donde los dueños son varios.

**Cuadro 3: Taxonomía de Situaciones en Empresas Familiares**

|                             | <b>Administrada por<br/>Propietario</b> | <b>Administrada por<br/>Tercero</b> |
|-----------------------------|---|-------------------------------------|
| <b>1 Sólo Propietario</b>   | <b>I</b>                                | <b>II</b>                           |
| <b>2 o Más Propietarios</b> | <b>III</b>                              | <b>IV</b>                           |

**Fuente:** Basado en Gallacher, Goetz y Debertain (1994)

Un solo dueño implica que ingresos y costos asociados a mejor una gestión tienen un solo destino. Cuando los dueños son varios, en cambio, el esfuerzo que cada uno hace en mejorar el control de la empresa puede no tener un vínculo estrecho con *cuanto* del resultado de este mejoramiento el propietario captura para sí.

Por otro lado, que un propietario administre la empresa puede tener (o nó) un impacto positivo en los resultados. Al respecto, el manager externo tiene la ventaja de la mayor profesionalidad y especialización; sin embargo no deja de ser un "empleado" cuya retribución guarda una relación tenue con el incremento de riqueza generado.<sup>9</sup> Esto podría tener un impacto negativo sobre la eficiencia.

Un trabajo realizado con datos de empresas familiares del sector agropecuario argentino postula la hipótesis que el ranking de eficiencia es: **I > (II y III) > IV**. Las siguientes razones llevaron a plantear la hipótesis mencionada:

- El aumento en el número de propietarios disminuye la eficiencia ya que diluye los incentivos para control. Como caso extremo, una empresa pública argentina (por ejemplo el Banco Nación) es "propiedad" de 33 millones de argentinos. En la práctica, esta dilución de la propiedad conlleva dificultades para monitorear lo que la gerencia hace.
- En empresas donde la tecnología empleada es relativamente simple, y donde las economías de escala son reducidas, no tiene mayor ventaja acceder a administración "profesional" (empresas administradas por no-propietarios. En efecto, puede argumentarse que en este tipo de empresas "el ojo del amo engorda el ganado".<sup>10</sup>

Las hipótesis anteriores fueron investigadas utilizando una base de datos de 231 observaciones. Las mismas provienen de unas 45 empresas, para cada una de las cuales existen datos contables y de producción a lo largo (en promedio) de 5 - 6 ejercicios. Los resultados obtenidos no avalaron del todo las hipótesis planteadas anteriormente: las medidas de "eficiencia técnica" (transformación de insumos a productos) y de "eficiencia de costos" (elección de insumos) no difieren mayormente entre los tipos de gestión analizados.

Se encontró, sin embargo, que las empresas de tipo IV pagan precios mas altos para sus insumos que las de tipo I. Nuevamente, aparece el problema de "delegación de autoridad" mencionado en alguno de los casos anteriores:

- Los precios mas altos pagados por insumos en las empresas tipo IV podrían deberse a des-honestidad por parte de managers externos (no propietarios).

---

<sup>8</sup> La empresa "no familiar" se financia con préstamos o emitiendo acciones. Ambas alternativas requieren de la existencia de un mercado de capitales institucionalizado.

<sup>9</sup> El propietario - por definición - captura el 100 por ciento de todo aumento de riqueza generado.

<sup>10</sup> No ocurre lo mismo en empresas que utilizan tecnología compleja (donde puede convenir contratar un manager "especializado") o en empresas donde los retornos a escala implican que el tamaño óptimo es relativamente grande.

- Pero también podrían deberse a que el tipo de contrato al cual el administrador está sujeto no premia en la medida suficiente esfuerzos por mejorar el resultado del proceso de compra. Por ejemplo, puede ocurrir que su bono anual depende del logro de medidas de producción o ventas (de relativo fácil cálculo) y no de medidas de precios de insumos o costos.

En la empresa familiar los vínculos entre individuos son mas complejos que los que existen en la empresa gestionada por managers profesionales y con provisión de capital desde el mercado competitivo. Separar un familiar de la empresa puede tener amplias repercusiones: por ejemplo, de reducir el acceso que la empresa tiene a capital adicional de la "rama familiar" afectada por la separación. Esto no ocurre en una empresa no familiar: el reemplazo de un gerente por otro no tiene mas impactos que los resultantes del reemplazo en sí.

La ventaja de la empresa familiar es que permite "complementar" un mercado impersonal con vínculos a través de la familia. La desventaja surge de que acuerdos que en otras empresas se realizan a través del mercado, aquí se realizan a través de negociación compleja entre partes. Pollak, por ejemplo, argumenta que la empresa familiar es efectiva en prevenir comportamiento oportunístico severo (por ejemplo desfalco). Esto ocurre pues: (i) la estructura familiar tiene a su disposición castigos que van mas allá del simple despido, (ii) los integrantes de una familia se conocen entre sí mejor que los individuos no relacionados a través de vínculos familiares. Sin embargo, en la empresa familiar es poco efectiva en la prevención de desviaciones de comportamiento "moderadas" . Por ejemplo, la tolerancia a incompetencia es mayor en las empresas familiares que en empresas con managers profesionales.

### **III.6 Incentivos Fuerza de Ventas** <sup>11</sup>

Muchos factores influyen la productividad de los trabajadores en la empresa: el capital humano y el físico (computadoras, máquinas) con frecuencia son citados como importantes. Resulta claro, sin embargo, que la productividad depende (y mucho) de los incentivos que los individuos enfrentan, así como también de la "calidad" (en sentido amplio) de la interacción social que se genera en el lugar de trabajo.

Un aspecto a analizar es qué importancia tienen - en la productividad de una categoría relativamente homogénea de trabajadores - los incentivos, por un lado, y las

---

<sup>11</sup> Basado en tesina programa MADE de Andrea Viejo.

habilidades, por otro. Si pequeñas diferencias en incentivos resultan en grandes diferencias de performance, el problema mas importante no es la selección de quienes formarán parte del grupo de trabajo, sino de cómo se diseñará un "paquete" de incentivos adecuado para éstos. Según este razonamiento, los trabajadores son relativamente homogéneos; la diferencia en su performance radica en los premios y castigos que reciben. Por el contrario, puede también postularse la hipótesis de que un mismo sistema de incentivos resulta en diferencias de productividad, dependiendo ésta de las características innatas y adquiridas (educación y experiencia) de los agentes. El problema aquí no es entonces "hacer sintonía fina" con sistemas de incentivos, sino mas bien tener montados procesos de selección para lograr que cada puesto sea ocupado por el individuo cuyas características mejor se adaptan a éste.

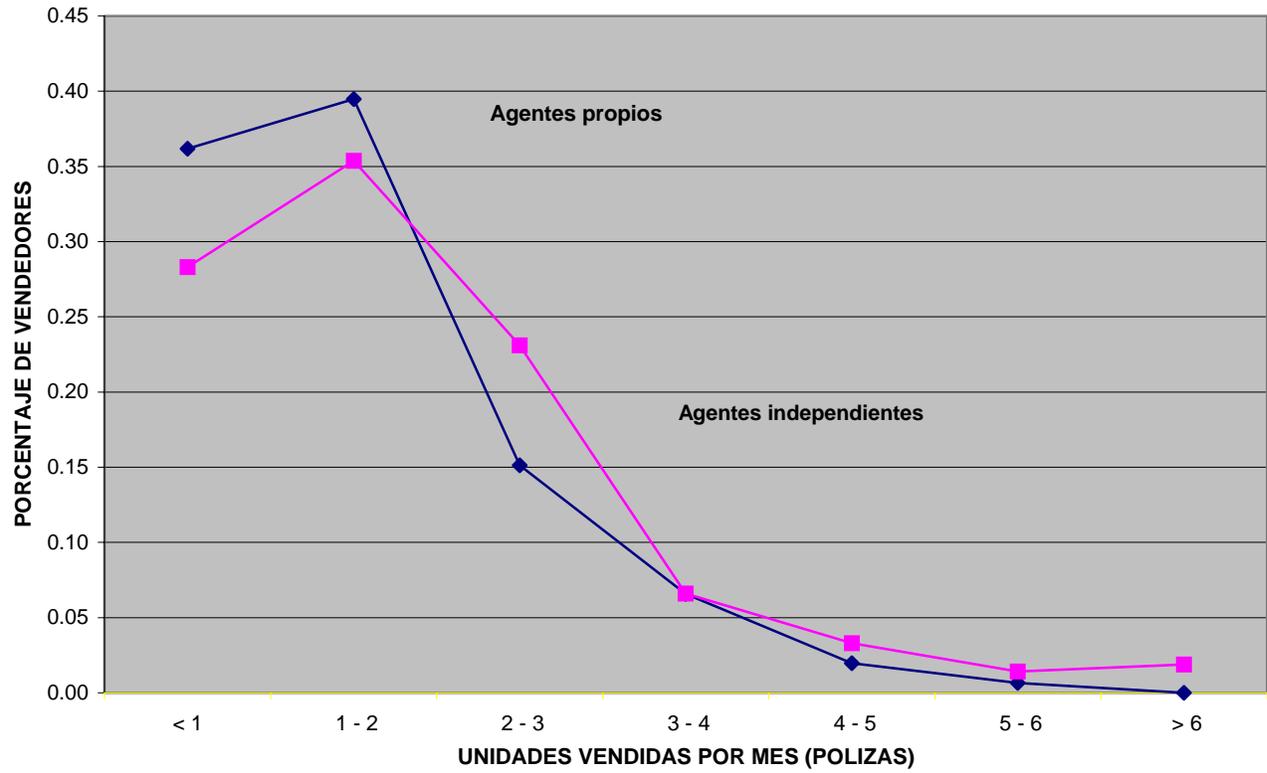
El trabajo de Andrea Viejo explora los conceptos planteados. Se analizó el caso de 360 vendedores de pólizas de seguros. Unos 150 de éstos son "**agentes propios**", es decir empleados en relación de dependencia que cobran una remuneración fija mensual, y distintos tipos de comisión y beneficios por póliza vendida. El resto (unos 210) son "**agentes independientes**". La remuneración de éstos es fundamentalmente variable: no cobran sueldo fijo sino sólo comisiones por ventas realizadas. Estas comisiones varían en su monto entre el 50 y casi el 100 por ciento de la prima del primer año. Las comisiones incluyen comisión pura sobre ventas iniciales y renovación, bonus por continuidad de ventas, comisión por logro de objetivos, capacitación, viajes y convención anual.

El Grafico 1 muestra la distribución de frecuencias de productividad de ambos grupos de trabajadores. Podemos señalar lo siguiente:

- Las dos distribuciones son fuertemente asimétricas. El grueso (entre 2/3 y 3/4) de los trabajadores tiene como máximo una productividad de 2 pólizas por mes vendidas.
- Sin embargo existen para ambas categorías individuos con productividad bastante mayor. Por ejemplo, aproximadamente 15 por ciento de los trabajadores de ambos grupos logran vender 3 o mas pólizas por mes.
- El promedio de pólizas mensuales vendidas es de 1.33 para los agentes propios, y de 1.88 para los agentes independientes. La diferencia es 41 por ciento en favor de estos últimos. Este podría entonces ser el impacto de pasar de un sistema con remuneración "mixta" (fija y variable) a uno con remuneración sólo variable.
- La dispersión de ventas entre trabajadores mas y menos productivos es mayor para los agentes independientes que para los propios.

## GRAFICO 1

## DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE VENDEDORES



Los diferenciales de productividad dentro de cada categoría de trabajadores puede deberse tanto a diferencias de incentivos como así también de productividad innata de los individuos. También puede argumentarse que el 41 por ciento de diferencia entre ambas categorías de trabajadores no se debe sólo a diferencias en incentivos, sino a que los individuos más hábiles eligen trabajar en forma independiente, ya que de esta forma pueden acceder a mayores ingresos (aún cuando éstos son más riesgosos).

Las evidencias anteriores sugieren que a mayor retribución variable mayor nivel de ventas. ¿Por qué entonces puede una organización elegir tener vendedores cuya retribución es parcialmente fija? *Los datos que dieron lugar al gráfico también sugieren que la calidad de las ventas de agentes a sueldo es mayor que las de agentes que reciben sólo comisión.* En el caso analizado, "calidad" incluye medidas como persistencia en el tiempo de polizas y nivel de siniestralidad. Este hallazgo resulta interesante, ya que concuerda con literatura reciente de incentivos: el "pago por resultados" puede inducir (cuando el "resultado" se mide en forma imperfecta) a comportamiento no deseado.

#### **IV. LOS PROBLEMAS BÁSICOS**

##### **IV.1 Ejes Comunes**

Los casos comentados previamente sugieren los siguientes "ejes comunes" relativos a la tarea gerencial. En primer lugar, los problemas pertenecen - utilizando el lenguaje de Herbert Simon - a la categoría de decisiones "no programables". Estas se caracterizan por el hecho de que no son reducibles a un algoritmo de solución. Son, en cambio, problemas comprendidos en forma imperfecta y cuya naturaleza cambia a través del tiempo. Se diferencian así de las decisiones "programables" de solución eventualmente difícil, pero que pueden ser encuadradas en un modelo de solución formal. Por ejemplo, en una refinería la selección de una mezcla de derivados de petróleo a fin de obtener un combustible de determinado octanaje puede resolverse empleando un algoritmo de Programación Lineal (PL). La PL es una herramienta matemática sofisticada; sin embargo su empleo rutinario carece de misterios para profesionales entrenados en ella. Un problema de diseño de incentivos, asignación de autoridad o de alianza estratégica entre organizaciones no puede, en cambio, modelizarse con la misma precisión que el caso mencionado.

Segundo, la tarea del gerente involucra la problemática de la *interacción humana*. Aprendizaje organizacional en situaciones de rápido crecimiento (caso Disco-Aholt), asignación de autoridad (caso MRDP), incentivos en ventas (caso producto OTC), incentivo en cobro (caso recupero de deuda) son algunos ejemplos de esta interacción. Esto sugiere que para comprender el funcionamiento de la empresa se debe saber algo sobre los determinantes del comportamiento humano. No resulta extraño, entonces, que Michael Jensen - importante estudioso de problemas organizacionales - comience su texto ***Foundations of Organizational Strategy*** con un capítulo cuyo objetivo es comparar modelos alternativos de comportamiento humano.<sup>12</sup>

En tercer lugar - y relacionado a lo anterior - comprender el funcionamiento de la empresa requiere que se preste atención a la naturaleza de los vínculos que relacionan a las partes que interactúan dentro de la misma, así como también de aquellos que relacionan a la empresa con otras empresas, con consumidores y eventualmente con el gobierno. Estos vínculos son "contratos" (acuerdos) que pueden ser explícitos o implícitos.<sup>13</sup> Los vínculos entre partes son importantes pues la empresa constituye un mecanismo que permite intercambio: por ejemplo, acreedores intercambian con la empresa dinero por promesas de pago, trabajadores intercambian trabajo por salarios, etc. Los intercambios requieren acuerdos, y estos acuerdos ocurren en el marco de los *contratos* mencionados previamente. La forma en la cual se plantean estos acuerdos afectan comportamiento (acciones) de las partes intervinientes.

Cuarto, la complejidad de la interacción humana implica que las posibilidades de efectivamente *conducir* una empresa pueden ser bastante menores que las de *influir* lo que en ella ocurre. Esto es especialmente cierto de empresas integradas por lo que Peter Drucker llama *knowledge workers*, o trabajadores del conocimiento. En efecto, la palabra "influir" sugiere que la acción de la gerencia consiste en diseñar reglas de juego, mecanismos de detección de oportunidades, flujos de información y autoridad así como un marco para el desarrollo de tareas. Una vez hecho esto, son los propios integrantes de la empresa los que - en una amplia gama de situaciones - toman iniciativa. La importancia relativa - en la tarea gerencial - de las tareas de *influir* y de *conducción* posiblemente dependen de la situación particular

---

<sup>12</sup> Jensen fue hasta hace poco responsable del programa de Organizaciones de la Harvard Business School.

<sup>13</sup> Un contrato legal escrito es ejemplo del primero. Un entendimiento verbal entre partes es ejemplo del segundo. La mayor parte de los contratos explícitos tienen "zonas grises" que se resuelven mediante acuerdos implícitos entre partes.

así como también de la personalidad del gerente en cuestión. Lo que se enfatiza aquí, sin embargo, es que en organizaciones relativamente complejas integradas por *knowledge workers* las posibilidades de realizar "sintonía fina" de tareas y de resultados resulta menor que la que muchos gerentes esperan. La empresa, en definitiva, tiene tantas voluntades como integrantes. Es la interacción entre estas voluntades la que determina lo que ocurre dentro de ella.

#### **IV.2 Investigación Emprítica**

El progreso del conocimiento requiere mejores conceptos; sin embargo éstos deben ser apoyados por observación *sistemática* de lo que ocurre en la realidad. La única forma de lograr éste es a través de acción que tenga como objetivo *comprender*, como primer paso, para llegar a *recomendaciones* después. Los casos planteados en la sección III muestran diversas alternativas en lo que respecta a datos. El trabajo sobre Empresas Familiares se basa en datos tipo "panel" (*n* empresas a lo largo de *t* períodos de tiempo). Este tipo de información resulta sumamente costosa de obtener; además en general sólo empresas productoras de *commodities* (donde no hay interacción estratégica) estarán dispuestas a revelar información detallada sobre su funcionamiento. Resulta también posible estudiar *procesos dentro de la empresa*: el proceso de cobranza de créditos, y el de ventas mencionados anteriormente son ejemplos de este tipo de investigación. Por último, la investigación también puede basarse en *casos individuales*, aunque aquí no resulta fácil poder realizar inferencias a un universo mas amplio de situaciones. El ideal de la base de datos que permite análisis econométrico riguroso resulta difícil de alcanzar.

Para una escuela de negocios resulta atractiva la idea de montar un *Laboratorio de Organización Empresaria*, que tenga como objetivo mejorar la eficiencia de organizaciones que operan en el ambito local. Los seis casos discutidos previamente sugieren una enorme variedad de situaciones organizacionales que puede ser productivo estudiar.

#### **V. REFLEXIONES FINALES**

Este trabajo explora algunas de las dimensiones del "trabajo gerencial", en particular enfatizando lo relativo a diseño organizacional eficiente. Las organizaciones son complejas y la complejidad puede conducir a frustración. Sin embargo, un postulado básico del conocimiento científico es que una amplia gama de fenómenos

puede ser explicada a través de un pequeño número de conceptos básicos. La explicación científica exitosa, en efecto, permite predicciones en base a un número relativamente reducido de supuestos. *La ciencia simplifica y permite comprender la esencia de los problemas*. Resulta por lo tanto útil para futuros gerentes interesados en mejorar la performance de organizaciones.

Si nuestro objetivo es lograr - aún en forma aproximada - conocimiento científico sobre organizaciones necesitamos *desarrollar una teoría unificada* sobre los determinantes del comportamiento de éstas. La teoría puede ser rudimentaria, pero aún así útil para capturar la esencia del fenómeno que estudiamos. La *teoría de la empresa*, desarrollada en las últimas dos décadas a partir de trabajos de Ronald Coase, Herbert Simon, Oliver Williamson y otros provee una alternativa que resulta interesante explorar. Este enfoque enfatiza el hecho de que la empresa está constituida por individuos que tienen funciones-objetivo propias que intentan optimizar. Se encuentran sujetos, sin embargo, a restricciones en lo relativo a información y tiempo disponible, capacidad de previsión y de cálculo, así como a otros factores. El enfoque de la *teoría de la empresa* utiliza algunos conceptos psicológicos, sociológicos y de organización industrial. Sin embargo, el punto central es más cercano al análisis microeconómico que a las otras disciplinas mencionadas. En efecto, el análisis del comportamiento microeconómico - extendido para incorporar distinto tipo de costos que enfrentan los agentes - constituye el marco que se aplica - con leves variantes - a la diversidad de problemas que los gerentes enfrentan.

La teoría de la firma reconoce que existen diversas situaciones en cuanto a organización empresarial. Sin embargo, muchos problemas aparentemente disímiles tienen un punto central común. Una empresa como McDonald puede elegir contratar un gerente para administrar un local. Puede, asimismo, *franquiciar* el mismo recibiendo en este caso un pago por uso de marca y transferencia de tecnología. La empresa IRSA (Soros) puede contratar administradores para cada una de las explotaciones agropecuarias que integran el mega emprendimiento de 350.000 hectáreas de su propiedad. Pero puede también alquilar la tierra a empresarios independientes que la exploten a su propio riesgo. Pese a diferencias aparentes, McDonald e IRSA enfrentan un problema de decisión que tiene muchos puntos en común: las ventajas y desventajas de compensar con "sueldo fijo", por un lado o con participación en ganancias por otro.

Existen también similitudes en el problema organizacional enfrentado por una automotriz que debe decidir si tercerizar la producción del componente **X**, y el que enfrenta una cadena de supermercados que tiene como opción subcontratar el manejo

de la logística, o por el contrario llevar a cabo éste con recursos propios. El problema que ambas empresas enfrentan es la comparación de las ventajas y desventajas de la utilización del mercado, por un lado, con las derivadas de la producción interna propia, por otros. La teoría de la empresa tiene entre sus objetivos explicar la lógica que subyace a esta problemática, sea en el sector automotriz, en el de alimentos, o en cualquier otro.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

Akcoskun, D., O.Bonavonta, M.Dall'Armelina, J.Padrón y H.Rich(2001), "Relaciones de autoridad en la cadena de retail". Trabajo curso Organización Empresaria - UCEMA.

Casano, V., J.C.Dato, F.De Felippis, I.Gallo y M.Radonic(2001), "Análisis de la reorganización de Molinos Río de la Plata (1998-2000). Trabajo curso Organización Empresaria - UCEMA.

Davel, F., N.DiMarco, M.L.Ferrara y P.Ruzzer(2001), "Alianza estratégica para la comercialización de un nuevo producto". Trabajo curso Organización Empresaria - UCEMA.

Drucker, P.(1973), **La Gerencia**. El Ateneo.

Gallacher, M., S.Goetz y D.Debertin (1994), "Managerial form, ownership and efficiency - a case study of Argentine agriculture". **Agricultural Economics** (11) 289-299.

Jensen, M.C.(1998), **Foundations of Organizational Strategy**. Harvard U.Press.

Perón, S.(2000), "Conflicto de incentivos en instituciones financieras - el recupero de deuda". Trabajo final de tesina, programa MADE Universidad del CEMA.

Pollak, R.(1985), "A transaction cost approach to families and households". Jour.Econ.Lit.(23): 581-608.

Simon, H.(1960), **La nueva ciencia de la decisión gerencial**. El Ateneo.

Viejo, A.(2001), "El plan de compensación como determinante de productividad de las fuerzas de ventas- aplicación al mercado de seguros de vida. Trabajo final de tesina, programa MADE Universidad del CEMA.