

Estrategia y Política de Empresa

Fernando Díaz Pividal

Profesor Titular de Estrategia y Organización

MBA- Edición 2006.

ÍNDICE:

1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA ANTE EL CAMBIO.	3
1.1. Historia de la Función Directiva.	3
1.2. La Función Directiva ante el Cambio.	4
1.3. Enfoques Globales y Dinámicos (Fisiológicos) frente a Enfoques Parciales y Estáticos (Anatómicos).	5
1.4. La Planificación como Actitud del Directivo.	7
1.5. El Proceso de Planificación y el Ciclo Vital de la Empresa: Estrategia - Políticas - Organización - Ejecución - Control.	11
ANEXOS.	14
2. CASO DE RECAPITULACIÓN: ESTRATEGIA EMPRESARIAL.	17
2.1. Compañía Electrónica de Amplificadores.	17
ANEXOS.	20
Anexo I. Industria Electrónica.	20
Anexo II. Ventas y Beneficios	21
Anexo III. Balance 1980.	21
3. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.	22
Estructura de la Organización y Coordinación de Funciones.	22
3.1. Análisis y Agrupación de Actividades.	22
3.1.1. Por Productos.	22
3.1.2. Por Procesos.	23
3.1.3. Por Zonas Geográficas.	23
3.1.4. Por Clientes.	24
3.1.5. Por Función.	24
3.1.6. Factores Básicos para la Agrupación de Actividades.	25
3.1.7. Ámbito de Supervisión (span of supervision-S.O.S.)	25
3.2. Delegación de Responsabilidades.	26
3.3. Autoridad Staff y Funcional.	28
3.4. Papel de los Comités.	30
3.5. El Individuo en la Organización.	31
4. CASO DE RECAPITULACIÓN: ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.	33
4.1. Compañía Cerveceras Asociadas.	33
4.2. Observaciones Adicionales.	35
4.3. Organización Actual.	37
BIBLIOGRAFÍA	39

1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA ANTE EL CAMBIO.

1.1. Historia de la Función Directiva.

Hasta el siglo XVIII, en el mundo, incluso en sus países más desarrollados, se utilizaba como sistema de gestión para la producción de los bienes necesarios para su subsistencia, la ARTESANÍA: método de producción basado en dividir el trabajo en "cantidad", dentro de la posible especialización alcanzada por la experiencia (edad).

Posteriormente, con el enorme crecimiento de las poblaciones (demanda) de los países más avanzados, se demostró la incapacidad de la ARTESANÍA para suministrar bienes en las cantidades y calidad exigidas por los nuevos mercados. El Taylorismo como filosofía, condujo a la FÁBRICA y con ella nació la primera función directiva de la historia: La Dirección de Operaciones, con el objetivo de producir más, en menos tiempo y con la máxima calidad coherente con el precio de mercado.

Ya en el siglo XX, la estabilización de las poblaciones y la competencia entre FÁBRICAS forzó a "crear" mercados más alejados, desarrollándose la segunda función directiva de la historia: el MARKETING.

Las dificultades encontradas por las dos citadas funciones, Operaciones y Marketing para cumplir su cometido ante la escasez creciente del bien "dinero", dio lugar al nacimiento de la función FINANZAS, iniciándose el concepto de EMPRESA, de mayor amplitud que el taylorista de FÁBRICA, cuya gestión óptima "se entendió", por las razones históricas descritas, como suma de los óptimos de las funciones directivas parciales que se habían ido desarrollando a lo largo de los años:

$$\Sigma \text{OPTIMO (ORGANISMO}^1) = \Sigma \text{OPTIMO (FUNCIONES 0 DEPARTAMENTOS)}$$

¹ Utilizamos el concepto de ORGANISMO, en lugar de EMPRESA, por ser más amplio que este último (comprende por ejemplo un hospital público) y por transmitir la idea de "ser vivo" interactuando con el entorno, que presidirá toda la exposición.

En esta falsa igualdad se halla la explicación de gran parte de las ineficacias de la Directiva en sentido global: No se encuentra el óptimo de un “todo” sumando óptimos de sus "partes", ni se encuentra la causa de sus fallos en disfunciones específicas de algún elemento.

Es decir, el ANÁLISIS, como herramienta clave de la cultura occidental para conocer un organismo, o encontrar las causas de sus problemas, no es válido en este campo de la gestión empresarial.

1.2. La Función Directiva ante el Cambio.

Es observable, y admitido de alguna forma como natural en nuestra cultura, que el cambio es el factor más destacado en cualquier actividad de la vida.

La empresa, sumergida en un entorno cambiante, no puede evitar sus efectos y la queja actual de todos los Directivos es el incremento tan grande que en los últimos años ha sufrido el número de problemas que les llega.

Este fenómeno se ve agudizado por la, cada vez, menor duración, de las soluciones que aquellos encuentran a los citados problemas.

Esta situación nos llevaría, en el límite, a que antes de que un problema se hubiese resuelto ya no serviría su posible solución, pues la situación habría cambiado y el problema ya sería otro. No podría pues dirigirse a la Empresa que quedaría como un barco a la deriva en un mar (entorno) con movimientos imprevisibles.

Ante esta visión de la realidad empresarial, que se justifica porque los factores que afectan a las decisiones son numerosos, complejos y cambiantes, se reitera la incapacidad del ANÁLISIS para servir como herramienta básica para estos planteamientos.

1.3. Enfoques Globales y Dinámicos (Fisiológicos) frente a Enfoques Parciales y Estáticos (Anatómicos)²

Hasta la década de los años cuarenta no se comenzaron a poner en duda todas las formas de razonamiento que, desde el siglo XVI con carácter general y especialmente durante la Revolución industrial, aplicadas a la Empresa habían estado basadas en el principio de CAUSA → EFECTO.

Este principio, que no sólo afirma que donde hay una CAUSA se presentará un EFECTO sino, lo que es más importante para nosotros, que donde hay un EFECTO podremos encontrar la CAUSA que lo ha producido, ha condicionado todas nuestras formas de explicar las cosas y de conocerlas en base a "desmenuzarlas" para encontrar sus componentes.

Este método de enfrentarse a la realidad ha resultado fundamental para el desarrollo de las Ciencias Físicas y Químicas pero esta mentalidad ANÁLITICA, en la que todos hemos sido educados, conduce a graves errores en el tratamiento de muchos problemas y, en especial en la adecuación de la Función Directiva a un entorno cambiante.

El nuevo enfoque, llamado SISTÉMICO, busca la explicación de los problemas no por métodos analíticos de FUERA hacia DENTRO (de EMPRESA a DEPARTAMENTO) sino por el contrario en SISTEMAS más amplios que contengan como parte a aquel que se está estudiando. Es decir, se estudian los fenómenos de DENTRO hacia FUERA (de EMPRESA a SECTOR INDUSTRIAL), admitiendo que son los CAMBIOS del ENTORNO los que hacen cambiar las circunstancias, creando los problemas que aquejan a la Empresa, y en un ENTORNO cada vez más amplio se podrían encontrar las soluciones para aquellos.

En épocas anteriores, los problemas que se planteaban a la Empresa se trataban de la siguiente manera:

² Susan Lange 1942 / Von Berthalanffy 1958

- Se consideraban "paradas" (estáticas) la Empresa y su Entorno y al igual que un médico busca la causa de una enfermedad en alguna parte del organismo, el Directivo buscaba el DEPARTAMENTO (Comercial, Financiero, etc.) que había dado lugar al desarreglo general, y dentro de él la "SECCIÓN" correspondiente y así sucesivamente hasta encontrar la "PERSONA" responsable.
- Podría definirse esta forma de tratar los problemas como "la búsqueda del culpable" que conduciría en su más exacerbada utilización a "cortar la cabeza" o realizar una "operación en el cerebro" a cualquiera que sufriera de jaqueca.
- Se trataba pues de encontrar "deformaciones anatómicas" (alguien ha "funcionado mal") sin pensar en posibles "defectos fisiológicos" (las órdenes se han "transmitido mal").

Como puede observarse, la forma de actuar señalada es muy ANATÓMICA y a poco que se someta a discusión, en las condiciones actuales, no resiste a ningún tipo de crítica.

El método que parece más adecuado a las condiciones presentes está basado en los siguientes principios:

- Cada problema que se plantea a una Empresa es debido a MULTITUD de factores que además tienen una enorme COMPLEJIDAD.
- Esta multitud de factores complejos impide un planteamiento analítico o anatómico de la Empresa que, por lo tanto, hay que tratarla en forma GLOBAL (sin "culpables"), como una parte o SUBSISTEMA de otro sistema más amplio que le condiciona: SECTOR INDUSTRIAL o ENTORNO más próximo. Éste, simultáneamente es un SUBSISTEMA de otro más amplio, ENTORNO³ MACROECONÓMICO, que a su vez le condiciona y limita.

³ Ver Esquema III, página 14.

- La imposibilidad de reaccionar con rapidez frente a los citados factores exige una actitud **PLANIFICADORA A LARGO PLAZO**, que los prevea, y tenga preparadas las oportunas soluciones con anterioridad.
- La necesidad de adecuarse ágilmente al **CAMBIO**, de acuerdo con la **PLANIFICACIÓN**, exige una gran **FLEXIBILIDAD** de **ORGANIZACIÓN** que permita a la Empresa adaptarse sin grandes traumas, generales y personales.
- El énfasis de los Directivos deberá, pues, dirigirse más hacia la **FISIOLOGÍA** de la Empresa o Sistema de Información [sistema nervioso que relaciona el cerebro (**DIRECCIÓN**) con las distintas partes del organismo (**DEPARTAMENTOS**) y con el exterior (**ENTORNO**) y hacia su **SUPERVIVENCIA**, que necesitará de los **BENEFICIOS** como **MEDIO**, pero no como **FIN**, para alcanzarla.

1.4. La Planificación como Actitud del Directivo.

Insistiendo en uno de los temas ya tratados, cuando los problemas eran pocos, llegaban distanciados, y las soluciones que se implantaban tenían una validez que incluso superaba el año, los métodos antiguos eran útiles y eficaces. La Empresa vivía con Planes Anuales y de año en año se tomaban las decisiones para el siguiente, que prácticamente resultaba una prolongación del anterior.

En los últimos años se está viviendo un proceso por el cual los productos que la EMPRESA ofrece al MERCADO han de transformarse cada vez con más rapidez, y este fenómeno entre otros muchos no menos importantes, conduce a una necesidad de PLANIFICAR el futuro.

Desde los puntos de vista anteriores podríamos estudiar en la Empresa los siguientes SUBSISTEMAS (ver Esquema I), cada uno de los cuales está contenido en el siguiente:

- Subsistema **ELEMENTAL** o **NÚCLEO**, constituido por los medios de que cuenta la Empresa: Personal, Capital y Maquinaria + Materias Primas.

Es un subsistema “estático” que necesita del subsistema siguiente para funcionar.

- Subsistema de EXPLOTACIÓN, que marca objetivos al anterior a muy corto plazo (horas, días o semanas) y verifica los resultados. Su misión fundamental es la de mantener en funcionamiento al anterior, obteniendo la marcha continua del proceso empresarial.
- Subsistema de GESTIÓN. Este subsistema ha sido el fundamental y de exclusivo interés para los Directivos hasta hace unos años.

Los Directivos hacían planes a corto plazo (el año fiscal y natural) fijando los objetivos del subsistema de Explotación en base a estas metas anuales. Estos planes, salvo casos muy especiales, resistían la validez indicada y se modificaban paulatina y lentamente a lo largo de los años.

- Subsistema de EVOLUCIÓN, a través del cual, y con una mentalidad de adaptación a los requerimientos del entorno, el empresario planifica las oportunas modificaciones de sus productos para cubrir determinadas necesidades de mercado.

En este sentido el fabricante de "ventanas de madera" transforma su empresa en una "carpintería metálica" y el de "látigos", en el Oeste Norteamericano, en una de las principales fábricas de "aceleradores" en U. S. A.

La Empresa deja de vender productos para cubrir necesidades, e incluso como ha dicho un famoso teórico del Marketing, para llenar ilusiones.

Este subsistema de EVOLUCIÓN planifica los cambios sustanciales de la empresa a medio y largo plazo (dos a cinco años dependiendo del Sector Industrial) y determina los planes a corto (un año) fijando los objetivos anuales que ha de cumplir el subsistema de rango inferior: GESTIÓN.

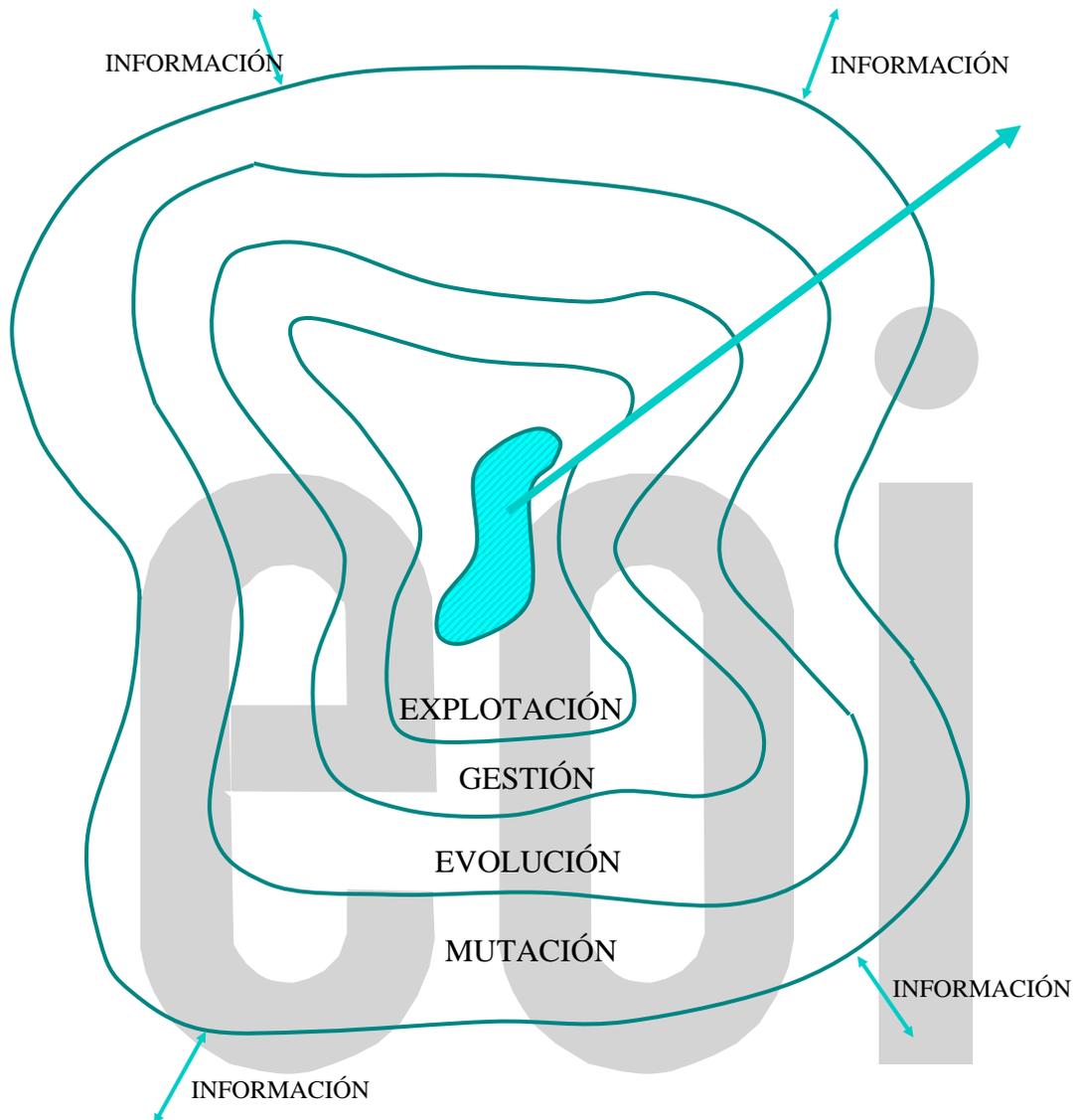
- Subsistema de MUTACIÓN, que en un grado más elevado de evolución y a lo largo de periodos de tiempos superiores (cinco a diez años como mínimo)

diversifica productos y mercados; modifica el tamaño de la empresa y se expande en un ámbito geográfico cada vez más amplio.

El ejemplo típico se presenta en la pequeña empresa de ámbito local, con un producto para un determinado mercado, que amplía sus productos, crea delegaciones a nivel nacional, inicia la exportación a otros países y finaliza creando filiales o delegaciones en estos países. Las multinacionales, aunque muy alejadas, de nuestro contexto más usual, son ejemplos clásicos de empresas que planifican su MUTACIÓN.

- Subsistema de INFORMACIÓN, que rodea y penetra a los anteriores, comunicándoles entre sí, y favoreciendo su funcionamiento. Es un principio básico que no hay Planificación sin Información, que permita tomar y controlar las decisiones adecuadas.

El subsistema de información actúa a nivel interno transmitiendo objetivos y controlando resultados, efectúa la comunicación entre los distintos estamentos de la Empresa y detecta los cambios que se producen tanto interior como exteriormente.

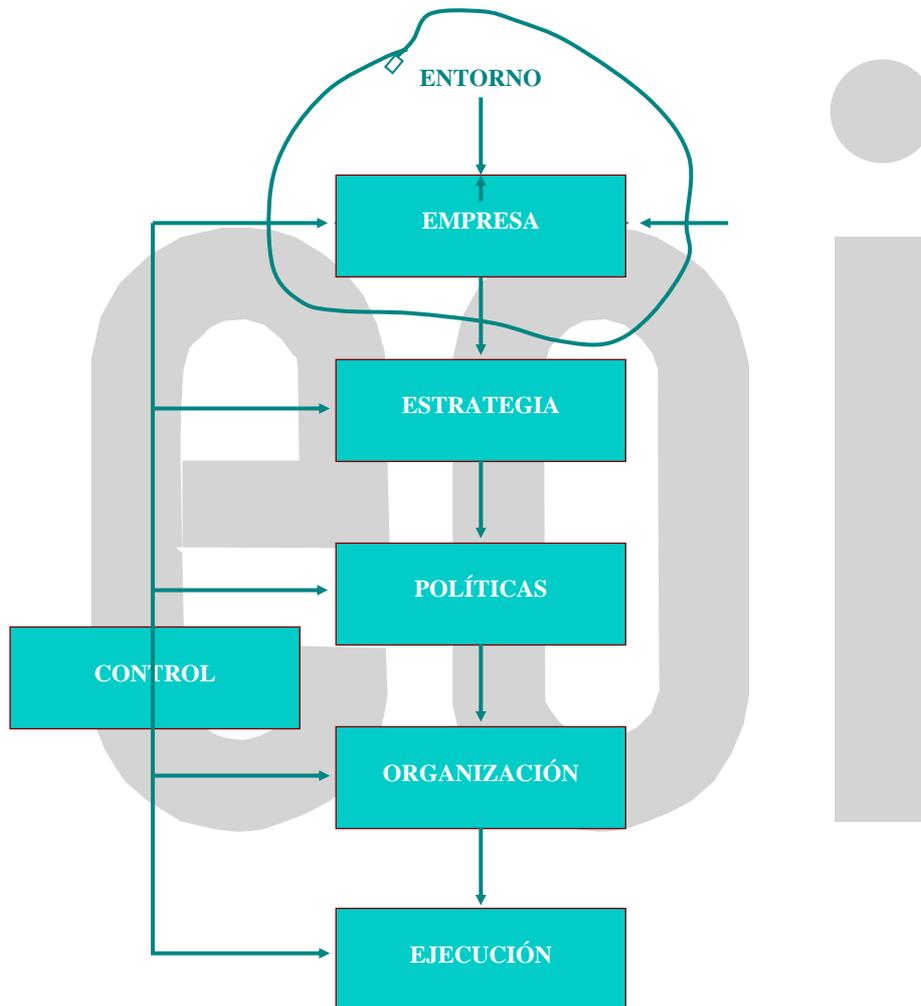
Esquema I: Organización frente al Cambio (Enfoque Sistémico)

Estos subsistemas, desde un punto de vista práctico, no implican ni un determinado sistema de organización en la empresa, ni grupos de personas que deban realizar las funciones implícitas en cada subsistema. Corresponden fundamentalmente a una forma de pensar o actitud del Directivo que le obliga a Planificar a distintos niveles, desde el operativo de un año, hasta decidir el futuro de su empresa a más de diez años.

1.5. El Proceso de Planificación y el Ciclo Vital de la Empresa: Estrategia - Políticas - Organización - Ejecución - Control.

La aplicación práctica de toda la filosofía anterior se plasma en el Esquema II, que recibe el nombre de CICLO VITAL DE LA EMPRESA.

Esquema II: Ciclo Vital de la Empresa



La ESTRATEGIA, y su concreción en PLANIFICACION ESTRATÉGICA, es aquel tipo de decisiones que definen unos objetivos a largo plazo (implican al menos cierta necesidad de EVOLUCIÓN) y que consideramos como futuro deseable para la Empresa.

Estos objetivos, aunque sin cuantificar, implican, además del citado largo plazo, posibles transformaciones de la Empresa y por lo tanto riesgos de cierto nivel.

Para cumplirlos habrá que matizarlos en todas sus facetas (comerciales, productivas, financieras y de personal) y programarlos en el tiempo.

Esta segunda fase, que concreta responsabilidades y fija objetivos de GESTIÓN por DEPARTAMENTOS, que al realizarse separada pero conjuntamente, llevarán a buen fin los objetivos de primer rango o. estratégicos, se conoce con el nombre de DEFINICIÓN de POLÍTICAS o PLANIFICACIÓN TÁCTICA.

La ESTRATEGIA se obtiene a través de una "medición de fuerzas" entre la Empresa y su Entorno:

- Se analizan las características del Entorno y su evolución previsible al horizonte que estamos planificando.
- Se efectúa un diagnóstico de la Empresa tanto global como departamental.
- Por comparación entre las oportunidades y peligros que el Entorno ofrece y las posibilidades y limitaciones de la Empresa se obtienen los llamados PUNTOS FUERTES Y DÉBILES de la Empresa.
- Por último se decide la ESTRATEGIA que consiste en fijar aquellos objetivos que resulten de potenciar las FUERZAS y soslayar las DEBILIDADES.

En el próximo apartado se insiste en este mecanismo y se incluyen las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

Decidida una Estrategia y explicitadas ya las correspondientes Políticas (Comercial, Financiera, etc.) a cumplir, será necesario definir la correspondiente ORGANIZACIÓN que permita llevar a buen fin los objetivos o Políticas deseados y éstos a su vez la Estrategia inicial.

En este sentido se entiende por ORGANIZACIÓN tanto al conjunto articulado de personas que han de realizar determinadas actividades, incluyendo por lo tanto la respuesta a las siguientes cuestiones, como a los sistemas de comunicación entre ellos:

- ¿Qué actividades se deberán realizar para alcanzar la estrategia siguiendo las pautas marcadas por las políticas?
- ¿Cómo agrupar estas actividades para facilitar su administración?
- ¿Qué tipo de autoridad se otorgará a los responsables de cada grupo para asegurar una realización efectiva de las actividades asignadas?
- ¿Cómo se ensamblarán los departamentos o unidades en una estructura de organización integrada?
- ¿Qué problemas surgirán, de convergencias y conflictos, entre los objetivos de los individuos y los de la organización?

Diseñada e implantada ya la ORGANIZACIÓN adecuada, el Directivo pone en marcha el Sistema Empresa ("aprieta el botón de EJECUCIÓN") y comienza el CICLO VITAL.

La Función Directiva que cierra el ciclo es la de CONTROL sin la cual la Empresa se iría separando lentamente de sus objetivos al no considerar, además de las desviaciones y errores lógicos en el funcionamiento de cualquier organismo, los cambios en las condiciones de partida.

La función de Control deberá pues cumplir los siguientes requisitos:

- Detectar desviaciones entre los objetivos marcados y los logros alcanzados.
- Investigar y determinar las causas de las desviaciones.
- Buscar las soluciones adecuadas.
- Implantar, sin parar el ciclo, las anteriores soluciones.

Como puede observarse, esta función, tal como se entiende en este contexto, está muy lejos de la típica función buscadora de "culpables" y aplicadora de "castigos", o de la simplemente contable. La razón es elemental: en la mayoría de los casos el Sistema ha funcionado bien, pero han variado las condiciones del entorno, que exige nuevas contrastaciones con las posibilidades de la Empresa, de donde surgirá otra Estrategia, que requerirá nuevas Políticas a llevar a cabo a través de la adecuada Organización, prosiguiendo así el Ciclo Vital como el de un ser vivo.

El proceso explicado, aunque el "sistema de alerta" del Control no actúe, deberá repetirse anualmente en la forma llamada PLANIFICACIÓN RODANTE.

ANEXOS

Esquema III: Dirección frente al Cambio.

Enfoque Sistémico.

Empresa ente global

Complejidad (muchos factores)

Evolución constante

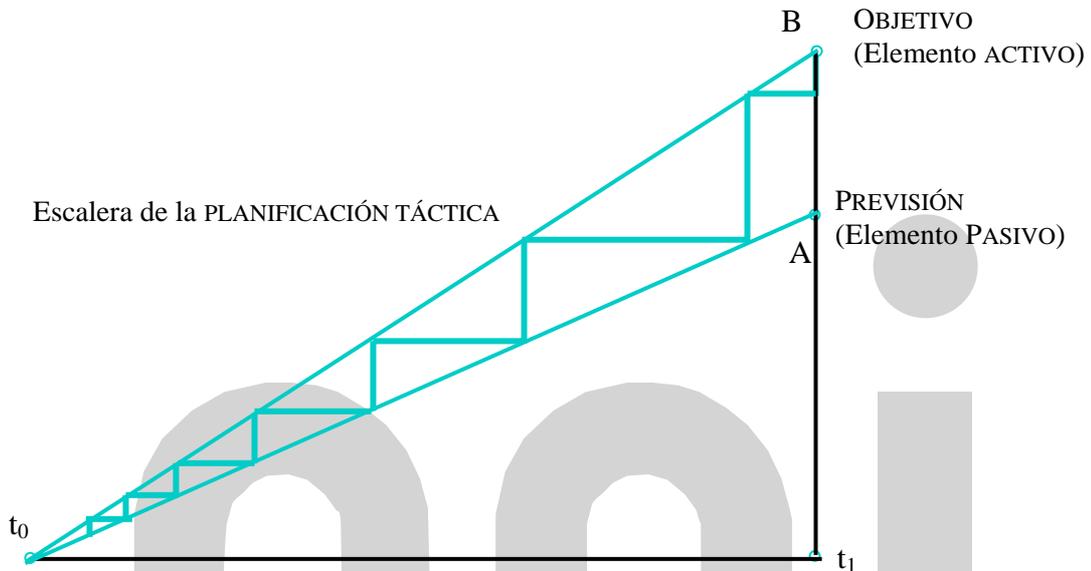
Estructura flexible

Largo plazo

Integración informática. Teoría fisiológica

Descentralización (delegación)

Esquema IV: Gap de la Planificación.



Esquema V: Planificación.

ESTRATEGIA	TÁCTICA
------------	---------

- | | |
|--|---|
| 1. Selecciona alternativas | 1. Concreta objetivos y responsabilidades |
| 2. Señala directrices (cualitativa) | 2. Enfoque funcional integrado |
| 3. Enfoque global (integración) | 3. Inversión y empleo de recursos limitados |
| 4. Horizonte generalmente de largo plazo | 4. Horizonte a medio/largo plazo |

Esquema VI: Matriz de Evolución – Mutación.

	MERCADOS/CLIENTES USOS ACTUALES	MERCADOS/CLIENTES USOS NUEVOS
Productos actuales	<p>Crecimiento</p> <p>A.1 Intensificación de la clientela actual</p> <p>A.2 Penetración en el mercado potencial</p>	<p>Expansión</p> <p>C.1 Nuevo mercado geográfico</p> <p>C.2 Nuevas aplicaciones</p> <p>C.3 Nuevas necesidades</p>
Nuevos productos	<p>Diversificación</p> <p>B.1 Nuevo producto complementario</p> <p>B.2 Nuevo producto sustitutivo</p> <p>B.3 Modificación característica del producto</p>	<p>Reconversión</p> <p>D.1 Nuevo área de conocimientos comerciales</p> <p>D.2 Nuevo área de conocimientos técnicos</p> <p>D.3 Reconversión de la actividad</p>

2. CASO DE RECAPITULACIÓN: ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

2.1. Compañía Electrónica de Amplificadores.

F. O. Presidente y accionista de E. A. Inc. reflexionaba en el camino entre la oficina y la fábrica del edificio alquilado por su compañía. Pensaba comenzar así su report de la próxima semana a los accionistas que cubría los últimos años de actuación: "Las noticias son buenas. Las ventas están creciendo, los beneficios son altos y el futuro es prometedor. Hemos llegado a utilizar todo el espacio posible en nuestra planta.... .. ¿Como puedes evitar parecer excesivamente optimista?

E. A. fabricaba equipos que partiendo de una débil señal eléctrica, de un sensor, tal como un termostato o un medidor de caudal de líquidos, amplifican (o aumentan la fuerza de) la señal de forma que pueda actuar como instrumento de control sobre interruptores eléctricos o motores. Actualmente los amplificadores de E. A. son utilizados ampliamente en instrumentos de control y medida y en el moderno armamento militar.

E. A. compra los componentes, efectúa el montaje de acuerdo con los circuitos de su propio diseño, y vende los amplificadores como subconjuntos a otros fabricantes.

La industria electrónica es grande, competitiva (existen más de 5.000 firmas y el nº continua creciendo) y fácil de entrar en ella especialmente para los fabricantes de componentes, subconjuntos y en general productos que no vayan directamente al consumidor.

Las relaciones entre los distintos tipos de subsectores de la industria electrónica se esquematiza en el Anexo I.

El crecimiento del sector en los últimos 10 años ha oscilado entre un 8 y un 10% por año, pero algunos productos han crecido más rápidamente que otros: circuitos integrados y subconjuntos basados en microelectrónica es previsible que crezcan a un ritmo de 10-12% en los próximos años.

F. O. y otro socio, actualmente fallecido, fundaron la compañía hace 10 años. F. O. suministró algo de capital inicial, know-how sobre fabricación, y unos cuantos contratos de venta, mientras el socio, ingeniero eléctrico, suministró el diseño de los circuitos originales y la idea de fabricar amplificadores en miniatura utilizando transistores. Las ventas y los beneficios netos para un periodo de 10 años se muestra en el Anexo II, y la situación financiera actual en el balance del Anexo III.

Al comienzo de su historia, E. A. vendía una limitada gama de amplificadores, diseñados en base a muy pocos circuitos básicos, para grandes productores de bienes de consumo y ordenadores, incluyendo a Motorola y General Electric. Por su carácter pionero consiguió una gran participación (alrededor del 35%) en el mercado de amplificadores en miniatura.

Cuando los costes de los transistores, equipos con semiconductores y circuitos impresos se elevaron sustancialmente, los grandes fabricantes comenzaron a fabricarse sus propios amplificadores y E. A., entonces, comenzó a especializarse en el mercado de las adaptaciones especiales de elevado precio.

Actualmente fabrica miles de diferentes amplificadores fabricados a la medida de compradores individuales, efectuándose las ventas en cantidades relativamente limitadas. E. A., ha conseguido cierta posición en este mercado por su gran especialización y por el cuidadoso montaje y control a que son sometidos sus productos. Los pedidos de los fabricantes suelen no sobrepasar la cifra de varios cientos de unidades y muy raramente se efectúan pedidos de más de 10.000 unidades.

E. A. fabrica sus amplificadores montando juntos los componentes pasivos (reactancias, etc.) y activos (semiconductores) en circuitos impresos. El montaje es realizado por mujeres con gran experiencia en este trabajo. Los ejecutivos de producción tienen poca experiencia en ingeniería eléctrica pero muy grande en el montaje de componentes electrónicos. Todos los componentes son comprados. El producto más pequeño es encerrado en un cubo de resina epoxi de arista inferior a 4 cm.

Los agentes de E. A. efectúan todas las ventas excepto en la propia ciudad donde la industria radica. Agentes en el extranjero representan a la compañía en 40 países y sus ventas representan actualmente más de la mitad del total. Las ventas en el extranjero han crecido con especial rapidez (dos veces el crecimiento interior) desde que el actual director de ventas dejó hace pocos años su puesto como director de exportación de una gran compañía de electrónica integral para encargarse de la dirección de ventas de E. A. Inc. Los planes actuales consisten en continuar aumentando el nº de representantes extranjeros. Los representantes nacionales cubren todas las áreas de producción de material electrónico, creciendo ligeramente más rápido el nº de compradores que el volumen de ventas.

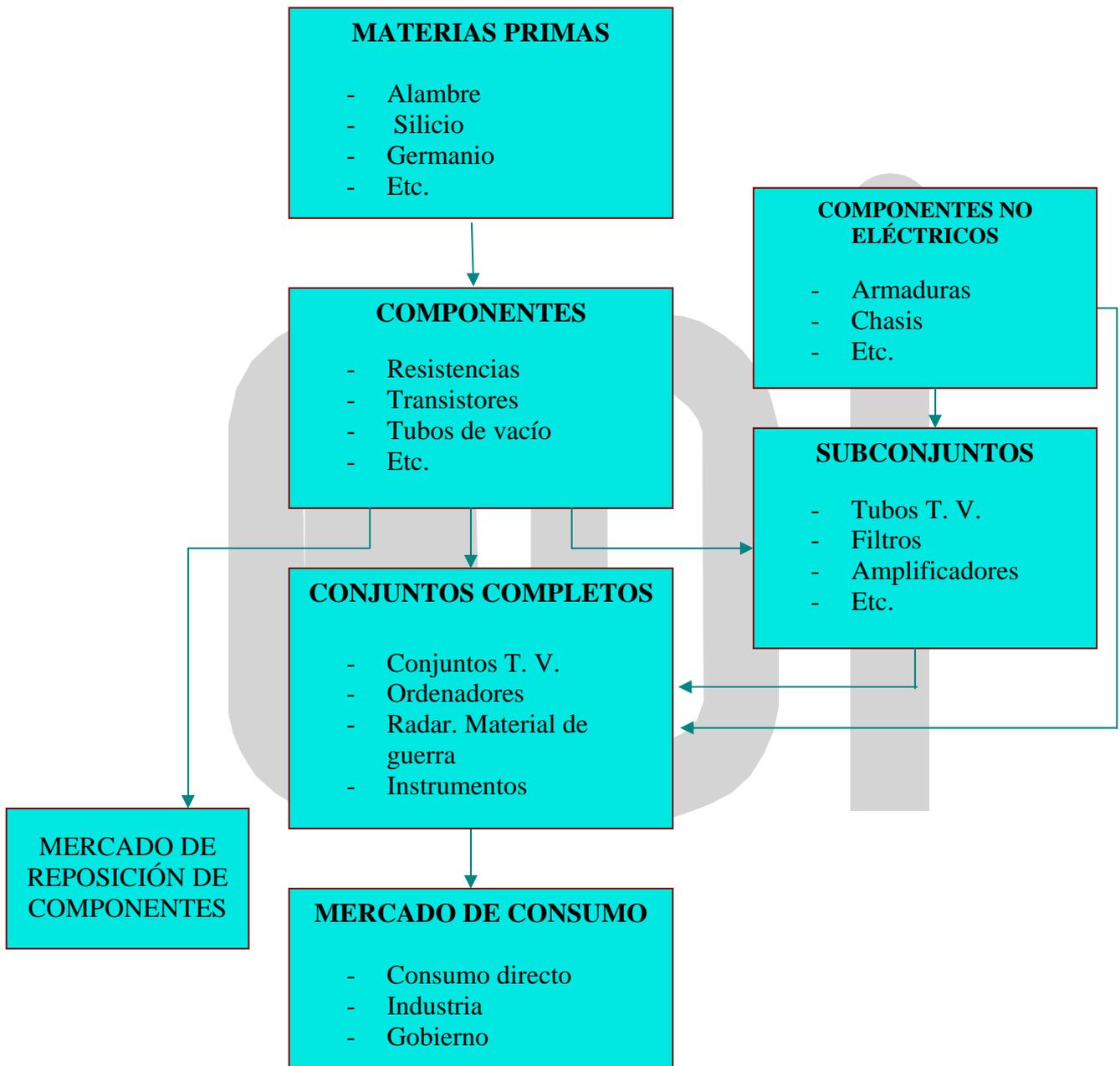
Una razón importante para el estacionamiento de las ventas nacionales es la creciente competencia de los fabricantes de componentes, los cuales están moviéndose hacia el sector de subconjuntos, a través del uso de circuitos integrados monolíticos y a través de la utilización de las nuevas tecnologías sobre circuitos híbridos de películas delgadas y gruesas.

Para ayudar al presidente F. O. a tomar una decisión de futuro sería necesario desarrollar los siguientes temas:

- Diagnóstico prospectivo del entorno.
- Factores clave para el éxito.
- Diagnóstico interno.
- Puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Selección y definición de una Estrategia.

ANEXOS

Anexo I. Industria Electrónica.



Anexo II. Ventas y Beneficios.

AÑO	VENTAS (m€ corrientes)	BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (m€ corrientes)
11	4.667	237
10	4.107	187
9	3.640	156
8	3.220	161
7	2.567	77
6	2.007	56
1	373	7.5

Anexo III. Balance Año 11.

ACTIVO		PASIVO	
Caja	117	Acreedores	1820
Deudores	1120	Capital y reservas	980
Inventarios	1307		
Fianzas alquileres	163		<u>2800</u>
Otros	93		
	<u>2800</u>		

3. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.

Estructura de la Organización y Coordinación de Funciones.

3.1. Análisis y Agrupación de Actividades.

Para alcanzar unos determinados objetivos será preciso llevar a cabo una serie de actividades. Por otra parte, observaremos que, puesto que la estrategia y las correspondientes políticas son cambiantes a lo largo del tiempo, las actividades irán asimismo variando. Es decir, el análisis de las actividades precisas no termina con el primer diseño de la organización, sino que habrá de proseguirlo a lo largo de la vida de la organización, para adecuarla a circunstancias cambiantes.

El grado de detalle con el que deben analizarse las actividades deberá adecuarse al nivel de detalle de diseño (se empezará por actividades relativamente integradas para un primer esquema de diseño, para continuar con análisis más detallados en fases posteriores de concreción de este).

Una vez analizadas, las actividades se agruparán para facilitar su coordinación. La agrupación se puede hacer por diferentes criterios.

3.1.1. Por Productos.

Supone agrupar actividades relativas a los diferentes tipos de productos. Así, es frecuente encontrar agrupados con este criterio actividades de compra, política de fabricación y ventas, mientras que los de finanzas, personal, control, etc., permanecen integrados para toda la empresa.

Asimismo pueden darse multitud de otras combinaciones.

La principal ventaja de este criterio es la de facilitar la coordinación y el control sobre productos.

3.1.2. Por Procesos.

Puede ser interesante en caso de que los procesos tengan gran importancia; por ejemplo en siderurgia, minería, industria química, de manufacturas metálicas muy especializadas, etc.

La principal ventaja resulta ser la eficiencia derivada de la especialización.

Los principales inconvenientes son la falta de responsabilidad sobre el cumplimiento de lo pedidos y la dificultad de coordinación.

3.1.3. Por Zonas Geográficas.

Se encuentra mucho este tipo de agrupación en las actividades comerciales (delegados regionales, sucursales de ventas) e incluso en producción (plantas industriales descentralizadas).

Los problemas más importantes a resolver en este tipo de estructura son:

- ¿Qué actividad descentralizar y hasta qué nivel dividir? (región, provincia, localidad).
- Alcance de la delegación de autoridad y de la autonomía de planificación y control.
- Relaciones entre la dirección central, los departamentos staff (ver apartado Autoridad staff y funcional) y las unidades territoriales.

La ventaja primordial reside en la facilidad de supervisión próxima al punto de venta que implica adaptación a las peculiaridades locales y rapidez de reacción ante las emergencias.

A su vez, los más destacados inconvenientes son la posible pérdida de economía de escala y el peligro de dispersión e incoherencia de las políticas generales.

3.1.4. Por Clientes.

Frecuentemente utilizada en las actividades comerciales.

Ventajas: especialización y mejor satisfacción del cliente.

Inconvenientes: mayores costes, dificultad de coordinación y posibles conflictos internos en la captación de clientes.

3.1.5. Por Función.

Es muy usual disponer departamentos funcionales en el primer nivel de división de responsabilidades de la empresa. Una vez definidas las funciones, se plantea el problema de asignar cada actividad concreta a una de ellas. Esto se puede hacer con dos criterios:

- Colocar en el mismo departamento actividades con iguales objetivos inmediatos.

Por ejemplo: en el departamento de personal, la planificación de plantillas, gestión de cafetería y el servicio médico.

- Colocar en el mismo departamento actividades que requieren especialización y experiencia de gestión semejantes.

Por ejemplo: en la industria farmacéutica el control de calidad y la I+D (Investigación y Desarrollo).

Ventajas: experiencia en ciertos tipos de problemas y coordinación de actividades con igual objetivo.

3.1.6. Factores Básicos para la Agrupación de Actividades.

El tipo de agrupaciones discutidas sugiere posibilidades para el tratamiento de problemas específicos, ya que cada uno presenta ventajas e inconvenientes. "Departamentar" es, pues, definir una agrupación que en una situación específica provea una combinación óptima de los siguientes factores:

- Especialización (con respecto a la función, el producto, el cliente...).
- Facilidad de control.
- Facilidad de coordinación.
- Atención adecuada.
- Adaptación a las condiciones locales.
- Bajo coste.

No existe para esta tarea ninguna técnica especial aparte de la reflexión sobre estos factores y el uso del ingenio, la experiencia y el sentido común.

3.1.7. Ámbito de Supervisión (Span Of Supervision - S.O.S.)

El problema que tratamos es el de determinar qué número de actividades asignadas a otros conviene colocar bajo la supervisión de un determinado responsable de mayor nivel de responsabilidad.

▪ *Factores que restringen el S.O.S.*

La capacidad de supervisión de una persona es limitada. Por ello el número de personas que deberán ser supervisadas por otra será limitado. Este número dependerá de la propia carga personal y el tipo de trabajo a supervisar (15-20 en trabajos rutinarios; 5-8 en trabajos creativos, con incidencias, etc.).

▪ *Factores que aconsejan un S.O.S. amplio*

Un S.O.S. pequeño supone ampliar el número de puestos directivos, lo que resultará poco económico.

Por otra parte, aumentará el número de pisos de la pirámide, lo que redundará en:

- Mala comunicación (deformación de la información).
- Mayor incidencia de respuesta.
- Mayor flexibilidad y burocratización.
- Mayor estratificación.
- Menor participación y estímulo moral.

▪ *Otros factores a considerar*

- Es preciso que los directivos dediquen tiempo a otras tareas propias de su puesto, aparte de la supervisión.
- El personal más cualificado y responsable, precisa menos supervisión (interés de la formación y el reciclaje).
- Es más fácil supervisar actividades estables, que nuevas y cambiantes.
- La existencia de personal staff puede facilitar y descargar al directivo.

3.2. Delegación de Responsabilidades.

Este problema tiene dos aspectos. Uno estático, ya que diferentes tipos de problemas conviene que sean resueltos a diferentes niveles en la organización, si no se quiere bloquear definitivamente a los directivos de más alto nivel. Otro dinámico, pues a medida que crecen las operaciones de la empresa o la organización, la tareas de los

directivos serán mayores por lo que tendrán que descargarse de algunas de ellas en sus subordinados.

Veamos, como ejemplo, un reparto de responsabilidades en una cadena de almacenes:

- Gerente local: Displays, venta, pequeñas compras locales, gestión de stocks.
- Gerente sucursal (varios establecimientos): Selección de la mercancía ofrecida por la central de compras, fijación de precios, publicidad local, control contable, supervisión.
- Gerente central: Nuevas implantaciones, compras centralizadas, producción de algunos artículos, almacén central y transporte a almacenes, finanzas, estudios, publicidad.

Para responder al problema de cuándo y cómo delegar se necesita experiencia y sentido común. Convendrá considerar los siguientes factores:

- ¿Qué factores son importantes para la toma de decisiones? ¿A qué nivel en la organización se está mejor informando sobre estos factores?
- Capacidad de gestión de subordinados.
- Importancia atribuida a la rapidez en la respuesta.
- Importancia general de la decisión, ¿qué riesgos lleva asociados?
- Necesidad de coordinación.

En algunos casos se descentraliza incluso la responsabilidad sobre la obtención de beneficios, pero ello requiere una perfecta adecuación de la agrupación de actividades (previamente analizada) y de la delegación de responsabilidad.

Por último, la naturaleza y detalle del control de ejercer sobre los subordinados deberá ser coherente con el tipo de responsabilidad asignada.

3.3. Autoridad Staff y Funcional.

Como veremos a continuación una persona puede actuar como staff con respecto a un área de actividad o con autoridad funcional en la misma. Por ello, conviene aclarar hasta dónde llega su autoridad funcional, si la hubiere.

- *Autoridad staff*

El personal staff tiene un papel de asistencia directa al directivo sin ningún poder decisorio salvo el que le sea delegado en casos muy especiales. Distinguiremos entre staff general y staff especializado.

- Staff general

Su cometido es el de una ayuda no especializada a la tarea del directivo. Su intervención se centra fundamentalmente en:

- Detección de problemas en el ámbito de responsabilidad del directivo.
- Incentivación a los ejecutivos para la resolución de problemas.
- Análisis de soluciones en cooperación con los subordinados directamente responsables (a veces, en estos contactos se resuelven ya los problemas).
- Evaluación de soluciones.
- Explicación e interpretación del plan de acción definido por el directivo responsable.
- Preparación de elementos de información para el control ("ojos y oídos del directivo").

- Staff especializado.

Su tarea es semejante a la del staff general pero limitada a una función o aspecto especializado (por ejemplo, problemas legales, relaciones públicas...).

Cuando las tareas del staff especializado se multiplican es frecuente la aparición de un departamento de servicio.

▪ *Autoridad funcional*

Se entiende que tiene autoridad funcional quien puede marcar directrices, sobre materias relativas a un área funcional, a otras personas que no figuran directamente bajo su línea de supervisión. Un ejemplo: el jefe del departamento de control que puede marcar directrices sobre el modo de realizar los registros contables al contable de una sucursal aunque éste depende jerárquicamente del director de la sucursal.

Es frecuente establecer autoridad funcional en aquellos departamentos que están más capacitados para marcar el modo de realizar ciertas tareas especializadas. Por ejemplo: departamento de promoción de ventas, departamento de planificación y control de gestión.

Puede ser útil cuando diferentes personas situadas bajo la supervisión de diferentes directivos tienen que realizar tareas especializadas similares.

El uso de la autoridad funcional presenta las ventajas derivadas de la especialización y la coordinación de procedimientos. Sin embargo, su excesiva extensión puede presentar inconvenientes:

- Si hay demasiadas direcciones funcionales puede resultar imposible seguir sus normas o éstas pueden ser incoherentes entre sí.
- La autoridad real del directivo responsable se debilita apareciendo como un mero intermediario ante sus subordinados, con lo cual éstos tenderán a acudir directamente a los especialistas.
- Existe el peligro de burocratización y rigidez.

La autoridad funcional puede funcionar bien, cuando:

- Esta solamente concierne a un aspecto menor del total de la tarea.
- Se necesita un conocimiento técnico.
- Es importante la coordinación de la acción de varios departamentos.

3.4. Papel de los Comités.

Hay actividades que se realizan mejor en grupo que individualmente (coordinación, intercambio de información, puesta en común de diferentes especialidades, etc.).

Una ventaja adicional de los comités es que tienen un efecto secundario de formación de los participantes y contribuyen a aunar criterios e interpretar conjuntamente las políticas de la empresa. En el cuadro siguiente se resumen las ventajas e inconvenientes de su utilización.

COMITÉS	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Coordinación	Acción lenta
Cooperación en el plan	Responsabilidad difusa
Decisiones basadas en la experiencia del grupo	Peligro de decisiones por compromiso, no operativas
Formación de los miembros	Coste elevado

La eficacia de los comités está basada en los siguientes principios que se consideran indispensables para lograr sus objetivos:

- Definición de actividades a realizar y autoridad delegada por la Dirección para la toma de decisiones.
- Selección muy estricta de las personas más adecuadas para constituirlo.
- Suministrar al comité toda la información necesaria y completa, por confidencial que pueda considerarse, sobre los temas a tratar.
- Determinar a priori las reglas básicas de funcionamiento (duración, orden del día, metodología para alcanzar conclusiones, etc.).
- Nombrar un moderador que coordine y ayude en el proceso de obtención de resultados.

3.5. El Individuo en la Organización.

Hasta ahora hemos visto cómo diseñar una organización, teniendo en cuenta los aspectos objetivos de adecuación de la misma a la consecución de los objetivos fijados.

En este momento es preciso recordar que los puestos de aquella van a ser cubiertos por personas concretas con sus intereses propios, sus capacidades, sus limitaciones, su idiosincrasia, etc.

Surge aquí toda una gama importante de problemas cuyo tratamiento no es ciertamente sencillo. Veamos algunos.

- *Ajustes a las capacidades individuales*

Determinados puestos pueden ser cubiertos por personas que no tienen actualmente la capacidad necesaria. Siempre interesa que se trate de personas con un potencial suficiente para adquirirla en un cierto plazo. En la transición se las podría ayudar por medio de:

- Asistencia especial por parte de su inmediato superior.
- Cursos de formación.
- Asistencia de un colaborador que se encargue de ciertas tareas de menor importancia, etc.

Otra posibilidad es introducir ajustes en la organización de forma que se limiten en cada caso las responsabilidades asignadas a las capacidades concretas de las personas.

De cualquier forma, conviene no caer en el extremo contrario: diseñar la organización a la medida de las personas.

▪ *La tensión organización-individuo.*

La organización tiene unos objetivos y, en general, los individuos otros. Ambos tipos de objetivos presentan aspectos convergentes y aspectos contrapuestos. La tensión del individuo en la organización provendrá en gran medida del alcance de esta divergencia (beneficios de la organización – remuneración del individuo, etc.).

Otro aspecto cada vez sentido como más importante estriba en las posibilidades de creatividad ofrecidas por la organización al individuo, contra el mero ejecutar órdenes dictadas por los superiores.

Esta problemática es quizás la que hoy día absorbe la mayor atención de la Dirección de Personal de todas las empresas modernas.

4. CASO DE RECAPITULACIÓN: ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.

4.1. Compañía Cerveceras Asociadas.

El grupo.

Cerveceras asociadas, S. L. es un grupo regional, gozando de buena reputación local desde hace mucho tiempo. Posee 6 cervecerías independientes y cerca de 1.000 pubs. Estos venden fundamentalmente sus productos, pero también otros de la competencia. La compañía posee una gran participación en el mercado dentro de su propia región. Las inversiones realizadas se aproximan a 48.000.000.000 de pesetas y tiene 2.000 empleados, incluyendo camareros con dedicación parcial en los pubs. Los beneficios no alcanzan el 10% de las inversiones. El grupo está controlado familiarmente.

El grupo actual ha resultado de una serie de fusiones y adquisiciones entre compañías cerveceras de la localidad. Hasta hace muy poco, cada una de las unidades continuaba operando autónomamente, con sus propias actividades, directores y políticas. Existía muy poca coordinación entre los centros. Cada unidad tendía a ser dominada por la personalidad e intereses de una familia, y el estilo de dirección era autocrático.

Durante los pasados 2 ó 3 años se han efectuado muchos cambios en la dirección. La mayoría de los miembros del Consejo de Administración inicial se han retirado, y una nueva generación ha tomado el mando, dirigido por un Consejero-Delegado de carácter muy rígido. La balanza de poder se ha transmitido de las unidades al centro y está concediendo un gran énfasis a la dirección por resultados.

Se está llevando a cabo un programa de desarrollo de las cervecerías localizadas centralmente y el resto están siendo cerradas. La mayoría de las plantas que operan con mano de obra intensiva, están siendo reemplazadas por plantas automatizadas muy modernas. Como resultado de este programa de racionalización, los beneficios están aumentando significativamente a pesar de que el grupo está perdiendo participación en el mercado dentro de la región.

Además de la fabricación de cerveza, el grupo está introducido en las siguientes actividades:

- Hoteles y restaurantes.
- Establecimientos para consumición y venta al detall de bebidas no alcohólicas.
- Plantas embotelladoras de bebidas alcohólicas.
- Producción de agua mineral.

La proporción de beneficios del grupo que proviene de estas actividades es todavía inferior al 10% del total, pero actualmente está creciendo.

Actualmente existen sólo 5 directores ejecutivos. Algunos de los jefes de departamento poseen gran potencialidad y están siendo desarrollados bajo la nueva dirección. A los siguientes niveles las posibilidades de promoción son muy pequeñas. Han sido contratados del exterior nuevos directivos para ocupar las nuevas posiciones staff en la alta dirección. El programa de racionalización está ampliando el número de altos directivos al máximo.

La distribución se realiza fundamentalmente por medio del método de bares contratados⁵. Sólo unos pocos son dirigidos por el propio grupo.⁶ Las ventas a bares totalmente independientes están creciendo y actualmente representan el 10% de las ventas totales de cerveza.

Aparte del programa de racionalización, el grupo ha identificado ciertas prioridades para aumentar los beneficios. Estas incluyen el aumento de precios al público y del alquiler a los arrendatarios de los bares, aumentar el volumen de ventas, situar la mayoría de los

⁵ Bajo este sistema el grupo posee y mantiene los locales, y carga unas rentas relativamente bajas al arrendatario, comprometiéndose éste a comprar toda la cerveza y bebidas alcohólicas al grupo. La venta de otros servicios y productos es totalmente libre para el arrendatario.

⁶ En este caso, la fábrica obtiene el beneficio de mayoristas y el de minoristas, pero no percibe alquiler y tiene que pagar los costes de supervisión.

pubs bajo la dirección del propio grupo, cambiando el “product mix” a producto de margen más elevado, y manteniendo un fuerte control sobre los costes, particularmente en mano de obra y mantenimiento. Se estima que los beneficios crezcan rápidamente durante los próximos 2 ó 3 años, bajo el impacto de éstas medidas, aunque después se espera que se mantenga a cierto nivel.

El grupo está desarrollando actualmente sus planes a largo plazo, basándose en las siguientes consideraciones:

- Las posibilidades de ampliar la fabricación de cerveza a otras regiones, son muy limitadas debido al sistema de bares subcontratados. La venta a bares independientes en otras regiones, sería poco beneficiosa debido a la elevación de costes de distribución.
- La diversificación y expansión de las actividades distintas de cerveceras, bien sea a nivel regional o nacional, ofrecería mejores perspectivas para el crecimiento y los beneficios a largo plazo.

4.2. Observaciones Adicionales.

Sobre la estructura.

- Las plantas A, B, C, D y E son de tamaño similar y situadas próximas entre sí. La F es mucho más pequeña y situada en un área remota. El organigrama de las planta cerveceros es similar.
- La compañía de vinos y licores embotella y vende al por mayor productos británicos e importados. Tiene sus propios vendedores libres y consigue una cifra importante de negocio en exportación.

- La compañía de agua mineral envasa en su propio manantial, y también vende al por mayor una serie de marcas bien conocidas. Tiene vendedores libres. La mayor parte de sus ventas proviene de los bares contratados.
- Las compañías de hoteles y establecimientos de bebidas no alcohólicas han sido separadas recientemente como centros de beneficio, para que se encarguen de establecimientos apropiados con especialistas adecuados. Los hoteles cubren un amplio espectro, desde hoteles de prestigio hasta locales y restaurantes.
- Todas las unidades del grupo son compañías subsidiarias con sus propios Consejeros de Administración compuestos por sus propios altos directivos y otros del resto del grupo.
- La función de desarrollo inmobiliario trata de comprar y vender terrenos e inmuebles donde exista un potencial para uso distinto del de bar.
- Los bares son mantenidos por cada compañía cervecera.
- La contabilidad de gestión se produce cada mes, por las principales compañías cerveceras.

Para las subsidiarias no cerveceras se elabora trimestralmente por el departamento de contabilidad de la compañía cervecera A.

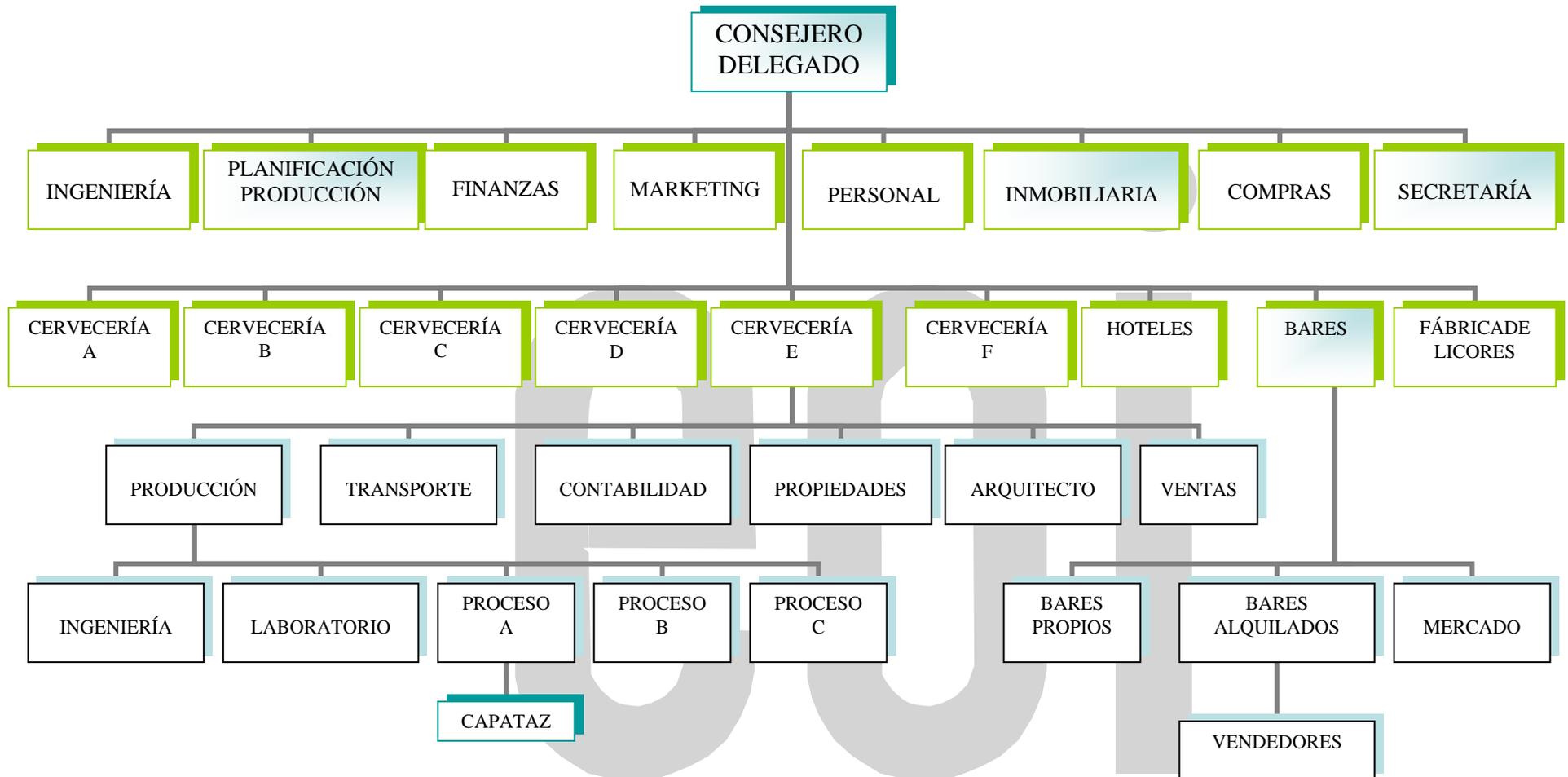
Sobre el sector.

- La industria cervecera está sufriendo un proceso de cambio:
 - Fusiones y adquisiciones han hecho aparecer seis grandes compañías cerveceras de ámbito nacional. Competencia dura para plantas independientes.

- Cambio en las condiciones de obtención de licencias para despachar bebidas alcohólicas. En pocos años; los bares contratados pueden llegar a ser ilegales. Posible ampliación del horario de apertura.
- Las compañías se orientan al mercado:
 - Cambios en los hábitos sociales. Consumidores más jóvenes. Interés en nuevos productos y servicios. Cervezas más ligeras y caras.
 - Aparición de directivos profesionales, siguiendo la propiedad en manos de familias.
 - La investigación del mercado revela que el factor de venta más importante es el ambiente y situación del local; después, el propietario, y, en tercer lugar la cerveza.

4.3. Organización Actual.

(Ver Organigrama adjunto, página 38)



BIBLIOGRAFÍA.

	TÍTULO	AUTOR	EDITORIAL
VARIOS	Competiendo por el futuro	G. Hamel	Ariel 95
	Repensar la empresa	R.M. Tomasko	Paidos Empr. 42-96
	La Quinta Disciplina	P. Senge	Gronika 98
	Publicaciones periódicas	The Conference Board	The Conference Board (varias)
	Competiendo contra el tiempo	G. Stalk	Ciencias de la Dirección 91
	El Mundo sin fronteras	K. Ohmae	Mc. Graw Hill 91
	Esentials of Management	h. Koontz	Mc. Graw Hill 87
	The Management of Innovation	T. Bursns	Oxford Univ. Press 94
	Sistemas de Planificación y Control	E. Ballarin	DDB 96
	El Plan de Negocios (PYME)	-	Díaz de Santos 93
ORGANIZACIÓN	Estrategias y Estilos	M. Goold	Price Waterhouse 89
	La estructura de las Organizaciones	H. Mintzberg	Ariel 91
	Organización de la Empresa	J. Tena	Grada gestión 89
	Designing Organizations	JR. Galbraith	Jossey Bass 95
	Reingeniería de la Empresa	M. Hammer	Parramón 94
	Management by Objectives	J. Humble	Gower 85
	Publicaciones Periódicas	The Conference Board	The Ocnference Board (varias)
PLANIF. ESTRATÉGICA	Estrategia Competitiva	M. Porter	Cía. Ed. Continental 93
	Estrategia Empresarial	C. Pumpin	Díaz de Santos 93
	La Dirección Estratégica de la Empresa	E. Bueno	Pirámide 95
	La Dirección Estratégica de la Empresa	J.E.Navas/L.A.Guerras	Civitas (actual)
	Dirección Estratégica	J.C.Jarillo	MacGraw-Hill 01
	El Cuadro de Mando Integral	R.Kaplan/D.Norton	Gestión 2000
	Los Señores de la Guerra	J.A.Vasconcellos	Díaz de Santos 02
	Publicaciones Periódicas	The Conference Board	The Conference Board (varias)

Direcciones Web:

- WWW.CONFERENCE-BOARD.ORG/PUBLICATIONS
- WWW.CICEROFOUNDATION.ORG
- WWW.TABLERO-DECOMANDO.COM
- WWW.SMSWEB.ORG
- WW.SPS.ORG.UK
- WWW.AOM.PACE.EDU
- WWW.S-M-I.NET