

# ESTRATEGIA

## 1) HISTORIA

ejercitos

SXII → actividad artesanal (maestros → jornaleros → aprendices)

- gremios → normas de calidad

SXIII → producción doméstica especializada

- tercerización, inversionistas

- compran materia prima

} revolución comercial

S. SXIII

SXIV → Revolución Industrial

- calidad de vida → + demanda

- producción a partir de la necesidad  
→ immediatez.

① Adam Smith → división de trabajo

② Charles Babbage → habilidades limitantes  
(+ difícil → + \$\$)

SXV

① Taylor → métodos de trabajo fijos

② Gantt → bonificación por tarea

③ Ford → producción en serie

④ Fayol → administrar orgaos

⑤ Mayo → relaciones humanas

- producción masiva

## ② ACME

### ① Relaciones exteriores

- coordinación de actividades públicas
- comunicación con empleados
- comunicación a inversores

### ② Secretaría y legales

- resolución de problemas
- asesoramiento

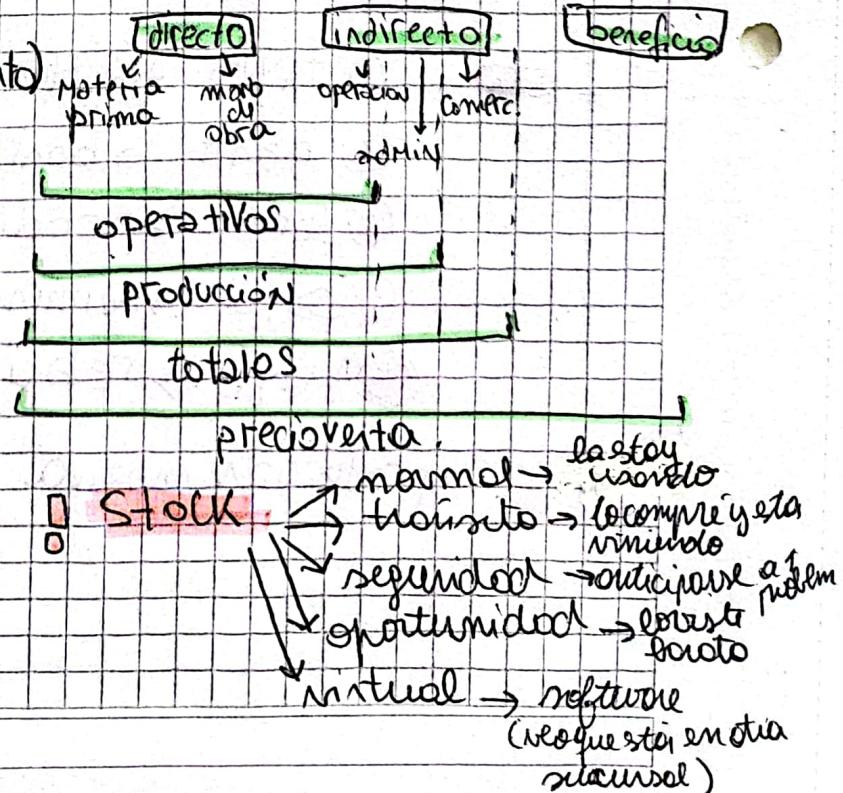
### ③ Administración de personal

- reclutamiento, contrataciones, despachos
- administración de sueldos

### ④ Finanzas y control

- planificación, impuestos, custodia
- contabilidad
- presupuesto, costos

costo: Egastos x producto



### ⑤ PRODUCCIÓN (compras/abastecimiento)

- selección de proveedores,
- seguimiento de compras
- alianzas estratégicas

## 6) INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- planificación de la manufactura

### a) ingeniería del producto → diseño del producto

- documentos
- mejores (prod y procesos)
- valores costos
- estándares

### b) ingeniería del proceso → aspectos tecnológicos

- diseño del proceso (layout fabr, maquinaria, calificación de maquinas)

### c) ingeniería de métodos → formas de realizar la tarea

- aspecto humano-organizativo
- capacidad y controlar
- estudio del trabajo → mejor eficiencia y economía

### d) ingeniería de estándares

- medida y standardizar el trabajo

#### Índices de trabajo

- productividad (obtido consumido)
- aprovechamiento (efectivo)
- rendimiento (estándar)
- eficiente

#### Tiempo estándar de una tarea

- > Contenido tiempo productivo
- básico y suplementario
- deficiencias del trabajador

## 7) COMERCIALIZACIÓN

- análisis de mercado
- análisis de distribución
- publicidad, promoción
- planeamiento de ventas

## planeamiento

- ① estratégico → largo plazo (nivel empresa)
- ② táctico → mediano plazo (nivel órdenes)
- ③ operativo → actividades de ejecución y control

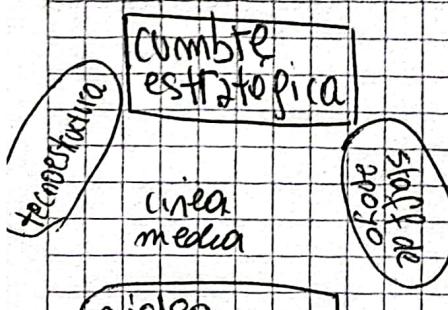
## fábrica VS taller

• trabajo p/stock	• a pedido	MRP (en modo)
• costes por producto	• corte por lote	por montaje
• puede ser	• puede ser	
↳ form montaje	↳ intermitente	
↳ continua	↳ por proyecto	
↳ continua por lotes		

## ③ Diseño de organizaciones - Mintzberg

### mecanismos coordinadores

- ajuste mutuo
- estandarización de procesos
- supervisión directa
- estandarización de producción
- estandarización de destreza



- a) **cumbre estratégica:** gerente y asesores
  - supervisión
  - administración de relación con el ambiente
  - estrategias de organización
- b) **núcleo operativo:** operarios, analistas, administrativos
  - ejecución en serie
  - fabrican los productos
  - distribuyen
- c) **línea media:** fuentes de clásicas
- d) **techo estructural:** analistas
  - cómo reorganizar trabajo
  - mejoras
- e) **STAFF de apoyo:** secretarial, cafetería

## parámetros del diseño

### ① de posiciones

- especialización → horizontal  
→ vertical
- formalización  
del comportamiento

### ② de superestructura

- agrupamiento: por conocimiento, por función, por producción, por cliente, por lugar
- dimensión de la unidad

### ③ de encadenamientos laterales

- entre departamentos
- manejo de tareas y control

### ④ de toma de decisiones

- de centralización vertical → dely poder tiene doyo
- descentralización horizontal → a cargo de los departamentos

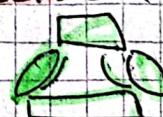
## tipos de empresas

### ① Simple



- supervisión directa
- amplitud estratégica
- centralización

### ② burocracia mecánica



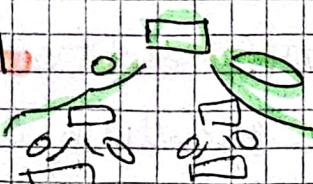
- estandarización de procesos
- tecnificación
- formalización del comportamiento
- especialización

### ③ burocracia profesional



- estandarización de destinos
- nucleo operativo
- capacitación
- descentralización

### ④ divisional



- estandarización de productos
- linearización
- control de desarrollo

## 5) ad hoc oaria



- ajuste mutuo
- staff de apoyo / núcleo operativo
- descentralización selectiva

## 6) operativa

- descentralizar poder a especialistas
- resuelve problemas en nombre del cliente
- administrativo vs operativo vs fusiones

## 6) administrativa

- núcleo operativo separado del resto
- terceraización del núcleo

## 4) Pensamiento administrativo

### a) escuela clásica (Adam Smith)

- administración científica → Taylor
  - separar el que ejecuta del que piensa
  - jerarquía - supervisión - operario

### b) administración industrial → Fayol

- división de los departamentos
- 5 elementos de la admin: planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar

### c) escuela estructuralista (Weber)

- estandares, reglas, formalización
- burocracia

### c) escuela de la ciencia del comportamiento

- estudia comportamiento, relaciones, motivaciones

### d) escuela cuantitativa (TAyOF)

- modelos matemáticos para simular situaciones
- diminuir riesgos
- enfasis en el proceso decisivo

### e) escuela de enfoque de sistemas.

- organización como un sistema
- interrelación entre partes

### f) escuela de enfoque de contingencias.

- cómo funcionan los empresas en ciertas condiciones
- coordinación como oportunidad o restricción
- conocimiento del ambiente

### g) escuela de la cultura

#### • teoría X - Y

obrero tóxico → obreo motivado  
lo mejor  
pobre

#### • teoría Z → enfoque en bienestar

• conformidad, vínculos



# ESTRUCTURAS

## 1) BASE

### a) Lineal

- Sencilla, para empresas pequeñas
- líneas directas de autoridad y responsabilidad
- autonomía operativa sin horizontalidad

#### Ventajas

- responsabilidad clara
- centralización de control y decisiones
- velocidad en la toma de decisiones

#### desventajas

- no se adapta al crecimiento
- no se adapta a cambios
- comunicación
- sobrecarga de tareas
- falta especialización

### b) FUNCIONAL DE TAYLOR

- Separación entre los que piensan, los que mandan y los operan.

#### Ventajas

- especialización
- supervisión técnica
- eficiencia
- crecimiento

#### desventajas

- dispersión de órdenes
- sobrepartimiento de autoridad
- competencia entre especialistas
- coordinación
- costos

## c) LINEA Y STAFF

- Staff que recomienda (no manda), controlada externamente  
=> asesores.
  - el staff sirve a la linea y la linea escucha.
  - pueden ser asesores de distintos areas (niveles).

## Ventajas

- MyPDS a la medida de mundo
  - Asesoria especializada
  - eficiencia

## desventajas

- complejidad de las relaciones
  - costos
  - lentitud
  - fricciones entre ojos y linea.

## a) COMITÉS

- personas de mismo nivel que se reúnen a resolver problemas  
es importante que tengan una mirí clara, pacimienta,  
y sean transparente con los resultados.

## • tipos de comités

- ① directivo → accionistas
  - ② ejecutivo → llevan a la práctica lo determinado por ①
  - ③ vigilancia → inspección de labores
  - ④ consultivo → especialistas

#### • Características de los comités

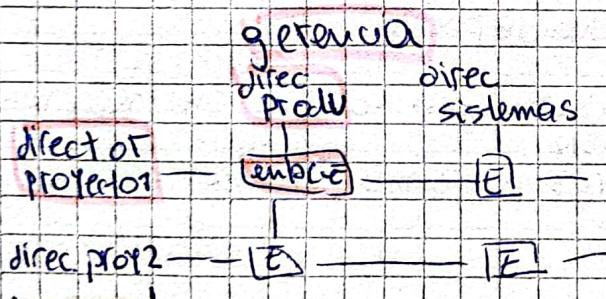
- ① formal vs informal solo alcancian  
no ejecutan
  - ② con autoridad vs de staff
  - ③ fijo vs temporal
  - ④ oficial vs oficioso

## Ventajas

- responsabilidad compartida
- solvables objetivos
- contribuye a la formación
- costo efectivo
- facilita implementación de ideas

## e) POR PROYECTOS

- orientado a terminar proyectos específicos
- requiere una organización flexible
- 2 enfoques: roles del CEO o autoridad de ejecutividad hasta el término



## desventajas

- lentitud
- difícil disponer comités
- conflictos
- anula iniciativa individual

2 directores funcionales:  
3 cumplir con tiempo, costo, calidad

→ horizontalidad

y directores de proyecto: diseño y especificaciones técnicas

## Ventajas

- responsabilidades claras
- foco en el proyecto
- no hay duplicación de recursos
- rápido alta
- flexibilidad
- consistencia

## desventajas

- conflictos entre DP
- conflictos DPLDP
- no hay unidad demanda
- conflicto de recursos.

## ② ESPECIALES

### a) MATRICAL

- los personas y los recursos se agrupan por función y proyecto
- ajuste mutuo entre especialistas
- ambiente complejo      • puede serlo por áreas
- puede ser permanentemente variable

gerente de producto A

de grado B

(vice dir)

(RRHH)

(vice de ventas)

equipo de producción

#### Ventajas

- varios proyectos al vez
- cambio e innovación
- especialistas
- flexibilidad
- comunicación

#### desventajas

- confusión (no hay linea de mando)
- fugas de responsabilidades
- lucha de poder
- resistencia al cambio en implementación
- estrés por ambigüedad

### b) PROFESIONAL

- poder en la base operativa, amplia libertad
- contexto complejo      • muchos reglos
- profesionales que definen necesidad e implementan un programa.
- descentralización

#### Ventajas

- alta capacitación
- doméstico

#### desventajas

- conflictos interdisciplinarios
- poco control
- poco flexible
- coordinación

### c) DE EQUIPO

- centralización con documentos ordenados
- conjunto de personas de distintos niveles que colaboran en 1 tema definido
- grupos homogéneos en tamaño, igualdad de nivel
- tareas complejas e interdependientes
- hay líder por equipo → autoridad del líder de la tarea.

### d) MISIONERA

- aglutinan gente sobre la base de la ideología (tipo ONG)
- no existe especialización
- poco jerarquía → desempeño libre
- poco formalización de procesos
- pequeños.

### e) DEL FUTURO

- virtuales
- servicios externos, condiciones flexibles
- gente capacitada y eficiente
- centrado en los clientes
- elimina niveles jerárquicos
- fragmentación del trabajo
- trabajadores contingentes
- fabricación de productos de rápida obsolescencia
- demanda baja y precios elevados.

### ③ DE MÁS ENVERGADURA

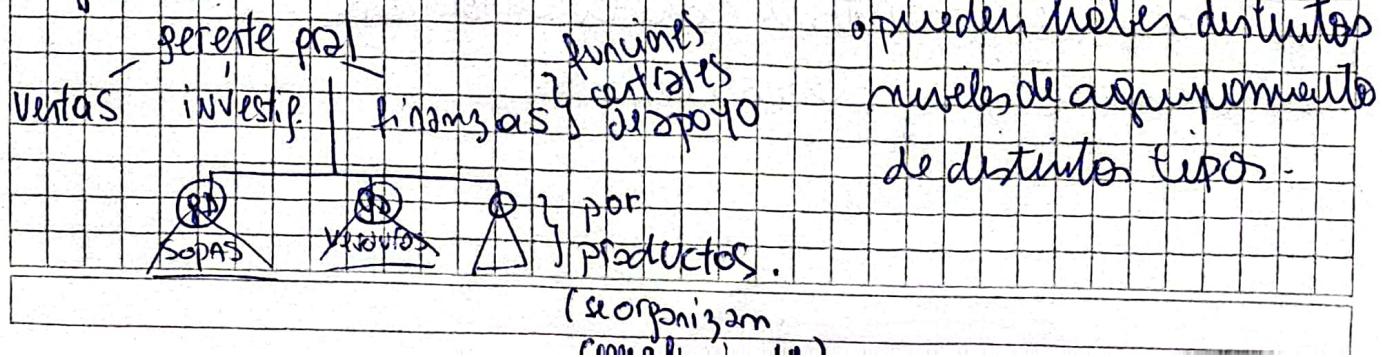
#### a) FUNCIONAL

- o dividir a los departamentos o áreas por funciones (ej: ACME)
- o ajuste mutuo
- o desarrollan normas y valores (informal)
- o división horizontal (especialización) y vertical (jerárquica)
- o el agrupamiento puede ser por conveniencia o por funciones verticales
  - o problemas de crecimiento
  - o comunicación
  - o difícil medir laos complejos
  - o características regionales
  - o los gerentes ocupan el dia a dia y no se plantean
  - o perdida de control

comienza con la extensión geográfica.

#### b) DIVISIONAL

- o unidades pequeñas y manejables → más empresas
- o agrupa las funciones por producto, servicio, geografía o por cliente
- o descentralización → concentra las funciones de apoyo centrales en el resto divisiones
- o conjunto de empresas funcionales controladas por una dirección general.



o pueden haber distintos niveles de agrupamiento de distintos tipos.

## Ventajas

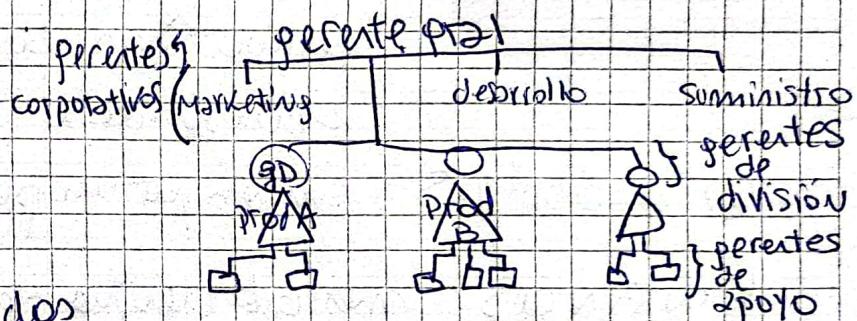
- rapidez
- motivación
- comunicación
- posibilidad de crecer

## desventajas

- diferenciación de productos
- complejidad
- costos.

## c) MULTIDIVISIONAL

- las funciones de apoyo contiene cada división
- divisiones autocentradas



## Ventajas

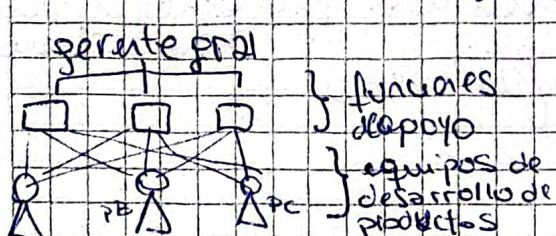
- eficiencia
- control
- mercado laboral interno
- crecimiento rentable

## desventajas

- conflictos
- coordinación entre divisiones
- precio de transferencia
- costos burocráticos
- comunicación

## d) EQUIPO DE PRODUCTOS

- productos con evolución rápida
- más descentralizada
- comunicaciones más cortas



- crecimiento → función
- muchos productos → divisional
- productos similares → divisional df
- productos diferentes → multidivisional
- producto complejo → equipo de prod
- adaptara regiones → geográfico
- Mkt y distrib. → doméstico
- Priorities

## e) DE RED

- se concentra en las funciones que considera estratégicas y terciarias o demás.
- centraliza decisiones y descentraliza ejecución vertical
- contexto: globalización, producción masiva en el mundo, competencia internacional
- tipos

① estables: hace una parte y se vincula con otros componentes, largo plazo, no hay exclusividad

② dinámicas: unión por un proyecto en particular

③ internas: mercado dentro de la compañía.

### Ventajas

- aprendizaje interorganizacional
- mecanismos de cooperación
- competencia estratégica

### desventajas

- vulnerables
- requiere mecanismos de control y de calidad
- pérdida de dependencia de diseño.

## f) UNIDADES ESTRÁTÉGICAS DE NEGOCIO

- pequeñas unidades dentro de la compañía manejadas por un administrador con planes y objetivos propios (y recursos)
- suelen ser transitorias

## g) HORIZONTAL

- unidades por proceso de negocio (no financieras)
- eliminación de jerarquías
- comunicación transfuncional
- estrecha relación con cliente y proveedor
- equipo multidisciplinario