

Clase 13

PROBLEMAS EN LA ESTRUCTURA DIVISIONAL POR PRODUCTO

Aumenta la diferenciación de los productos y su complejidad, entonces se presentan como opciones dos alternativas:

- » Centralizar funciones de apoyo
- » Crear múltiples funciones de apoyo

3 clases de estructuras

- **Estructura divisional de producto (sin cambios)**

Productos similares e igual mercado

- **Estructura multidivisional**

Productos diferentes y diferentes mercados

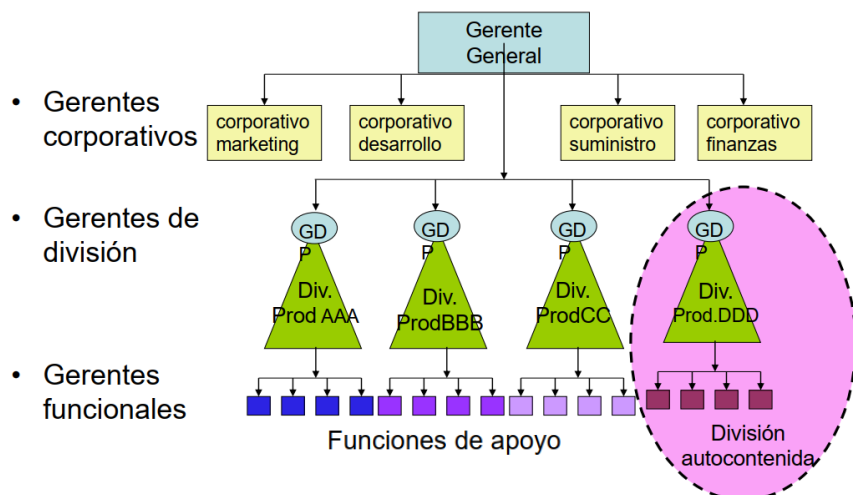
- **Estructura por equipo de producto**

Productos tecnológicos complejos y de cambio rápido

ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL POR PRODUCTOS

Armo de una forma bastante más completa y compleja cada una de esas divisiones de producto.

Debajo de la estructura que tiene su gerente de producto le agrego las funciones de apoyo.



En la divisional, las funciones centrales de apoyo las tenía arriba (donde están los corporativos)

En la multidivisional, las funciones de apoyo las tienen cada una de las divisiones y se crea una sección intermedia por encima de todas las divisiones que son los gerentes corporativos.

Ahora hay 4 niveles. Se alarga la estructura. Es más cara y más compleja

Se crea una división autocontenida. Lo podemos ver como una pequeña empresa dentro de una gran empresa. Son controladas por los gerentes corporativos.

Ventajas

- Mejora la eficacia organizacional
- Mayor control → como en la divisional, tengo control en el punto de operación, tengo alguien que se ocupa de determinado producto, controla todo lo que sucede ahí
- Se crea un **mercado laboral interno** de la división a la corporación
→ es una estructura larga y alta por lo tanto tengo más posibilidades de crecer
- Los **corporativos** planifican a largo plazo, controlan a las divisiones y manejan el crecimiento rentable
- Los **gerentes divisionales** responden por el día a día

Desventajas

- Relación corporación divisiones → puede haber conflictos debido a que un corporativo tenga más afinidad con una división y menos con otra
- Coordinación entre divisiones → cada división tiene su área de recursos humanos, sus conflictos, sus desarrollos, su producción, su abastecimiento.
Hay que manejar todas esas problemáticas que presentan todas y cada una de las distintas divisiones
- Precio de transferencia → Al hacer tantas divisiones, puede ocurrir que una operación la haga una división y no otra. Por ej: en mi división tengo posibilidad de fabricar una pieza que la necesita otra división, la cual no tiene los medios para fabricarla o conseguirla. Yo la puedo hacer, pero estoy trabajando en mi división autocontenida, tengo mi propio presupuesto y mis gastos.
Le cobro a otro que está dentro de mí misma compañía porque yo tengo que responder por las horas hombre o los materiales que utilizo.

Hay un precio de transferencia de un servicio de una división a otra dentro de la misma compañía.
- Costos burocráticos
- Comunicación: cuando las organizaciones son muy altas, las conversaciones se ralentizan y se distorsionan

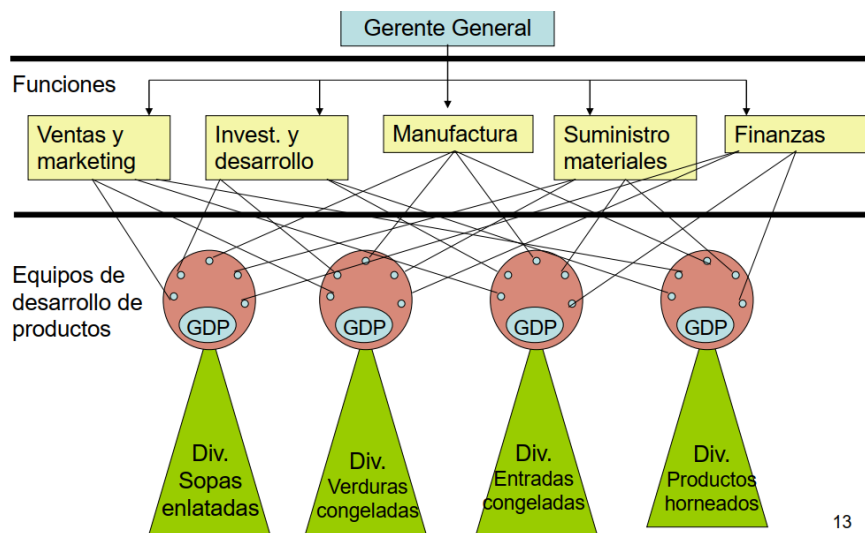
ESTRUCTURA POR EQUIPO DE PRODUCTOS

Son estructuras muy particulares y muy específicas, donde los productos tienen una evolución muy rápida, fundamentalmente productos tecnológicos.

- Los integrantes de las **funciones centrales de apoyo** se coordinan con las distintas divisiones, en la medida que necesiten sus servicios
- Es más descentralizada que una funcional o una divisional por producto.

Acá hay **comunicaciones cruzadas** (similar a estructura de Taylor donde hay dependencias cruzadas)

No hay divisiones autocontenidas



13

Resumen de CAMBIO DE ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- Cuando la estr está en crecimiento \Rightarrow veo la posibilidad de adoptar estr. funcional
Empiezo a dividir en distintas funciones
- Cuando hay muchos productos \Rightarrow considero la estr. divisional
Empieza a haber divisiones en la estructura
- Si los productos son similares \Rightarrow estr. divisional de productos
- Si los productos son diferentes o hay muchos mercados \Rightarrow cambio a multidivisional
- Si el problema es que el producto es complejo \Rightarrow estr. equipo de producto
- Si el problema es que hay que adaptar productos a regiones específicas \Rightarrow estr. geográfica
- Si el problema es coordinar marketing y distintos clientes \Rightarrow estructura de mercado

Resolver problema de control \Leftrightarrow con el aumento de costo

Tengo que lograr un equilibrio entre el control y el costo (el control de la estructura debe ser alto, pero el costo debe ser igual o bajo).

Control: que no sea una anarquía, que cada uno no haga lo que quiera

Costo: crear tantas divisiones, gerencias, etc me genera un costo

ESTRUCTURA DE RED

- La forma de red **modifica el concepto de división del trabajo** de la antigua corporación integrada, ya que esta estructura **se concentra en las funciones que considera estratégicas y delega las demás** en otras empresas aplicando el concepto de **tercerización**.

Las empresas integradas verticalmente, desde el punto de vista organizativo, son las que se encargan de hacer todo. En cambio, las de red son las dentro de la organización se quedan con las funciones que consideran estratégicas y las que no lo son se delegan en otras compañías

- Se crea una constelación en torno a la **corporación** que **centraliza las decisiones** del negocio y **descentraliza la ejecución**.

Ej: Nike no tiene fábricas propias, delega toda la parte productiva, se lo da a fabricar a terceros. Lo que si no delega es el control, la parte de marketing, las políticas de comercialización, la decisión de hacia qué mercado apunta, etc.

CONTEXTO para que se den estas estructuras de red

- Más presencia de mercados globalizados y regionalizados.
- Fuerte competencia internacional
- Altos costos de desarrollo de productos y necesidad de entrar en mercados mundiales.
- Producción masiva desplazada al tercer mundo y países desarrollados dedicados a la especialización flexible.
- Gracias al desarrollo en los sistemas de información y comunicación es más fácil coordinar con clientes y proveedores en todo el mundo

CARACTERÍSTICAS

- Descentralización vertical a partir de la fabricación en otras compañías
- Empresas Industriales sin producción

Corto la parte productiva del organigrama y eso se lo mando a otra compañía a un tercero

- Las empresas se repliegan hacia sus actividades **esenciales**. Eliminan niveles jerárquicos
- Concentra **funciones estratégicas**, delega ejecución
- En lugar de planes y programas, tenemos contratos y acuerdos con proveedores

Ej: Benetton el 20% es propio en 7 fábricas y el 80% restante lo terceriza en más 350 Pymes
Aunque haya un gran esfuerzo de coordinación, hacer esto le resulta rentable.

- Son estructuras del tipo “sistema solar” → en el centro está la empresa que delega funciones a las compañías que la rodean

Se las llama también: Joint Ventures / Unión transitoria de empresas (sucede mucho en construcción) / Fuentes extranjeras de productos terminados / Alianzas temporarias transoceánicas / Diversificación de una gran empresa estableciendo relaciones comerciales y de asistencia con una Pyme

- Existen 3 tipos de redes: estables - dinámicas - internas

Redes Estables

- **No es una empresa integrada verticalmente**, es decir, que no hace todo ella, sino que hace una parte de las cosas y se vincula con otras compañías

Es un grupo de firmas muy relacionadas en un negocio en particular, sostenido por arreglos contractuales.

Mantiene la competencia entre esas empresas que se vinculan con ella, ya que cada una podría seguir atendiendo otras empresas fuera de la red. No hay una exclusividad

- Lógica de operación de la estructura funcional
- Opera en mercados predecibles, en los cuales puedo pronosticar de manera razonable la demanda, puedo predecir lo que va a suceder.
- Las relaciones entre la empresa y los proveedores, productores, y distribuidores son **relaciones estables y de largo plazo**. En muchos casos hay una transferencia de conocimientos y de tecnologías.

Ejemplo: **Nike** → cuando decide tercerizar un proceso busca un proveedor que sea potable, que pueda llegar a hacer lo que quiere, pero no necesariamente sabe hacerlo. Por eso hay una etapa de aprendizaje y de inversión.

Redes Dinámicas

- Organizaciones **unidas** contractualmente **para un proyecto determinado y luego disueltas** (parecido a la unión transitoria de empresas)

- **La compañía líder, que tiene alguna habilidad, nuclear importa recursos** identificando y reuniendo activos de otras empresas.

Ve los los activos (que puede ser el conocimiento, la maquinaria) que tiene la empresa que puede resolver su problemática en este proyecto en particular.

Sucede mucho en negocios como la moda o la biotecnología

- En ocasiones, solo actúa como intermediaria. Se encarga de contratar y coordinar los esfuerzos y los trabajos de las demás empresas
- Acá no tengo relaciones tan estables ya que los ciclos de diseños o producción son muy cortos

Redes Internas

- Funcionan creando un **mercado dentro de la propia compañía**
- Las unidades organizacionales **compran y venden productos y servicios entre ellas mismas** a precios de mercado.
- Tiene como objetivo el de obtener ventajas competitivas por la utilización compartida de los activos, el desarrollo del intercambio gerencial, y el aprovechamiento del know how tecnológico
- Es el caso de empresas petroleras internacionales, las cuales tienen cuatro procesos importantes bien diferenciados: **Explotación, Extracción, Refinación, Distribución**

Puede ser que dentro de la misma compañía compro un buque con petróleo crudo a mi compañía que está en Brasil y lo refino acá en Argentina. Hago parte del proceso acá con un material que hizo otra área de mi propia empresa internacional. Eso sería una red interna porque lo que busco es obtener algún tipo de ventaja competitiva. Me sale más barato refinarlo acá que en Brasil entonces tengo los costos del traslado y tengo menor costo de la mano de obra que tengo acá.

En las redes internas no hay un sol y satélites, sino que es todo dentro de la propia compañía. Ej: La compañía es Shell, pero tiene distintas empresas en Argentina, Brasil, etc. Estamos dentro de la misma corporación, pero son empresas distintas con gerenciamiento distinto, con contabilidad distinta.

Paralelismo entre red interna y multidivisional: Muy similar pero tiene la diferencia en la magnitud de la operación. En la multidivisional se tiene algo muy eventual y muy puntual, y teóricamente muy pequeño, no afecta el volumen del negocio, desde el punto de vista de la facturación, de la importancia del negocio no tiene gran relevancia. En cambio, en la red interna sí.

VENTAJAS

- Desarrollo aprendizaje interorganizacional.
Me contacto con gerentes, directores de otras organizaciones, salgo de la burbuja que estoy en mi empresa y empiezo a comprender, a interesarme en distintas culturas organizacionales.
- Generación de mecanismos de cooperación. Alianzas
Si bien terceriza, quiere que le vaya bien a la otra empresa así a él también le va bien
- Concentración en competencia estratégica con menor necesidad de capital y menos gastos generales al aprovechar mano de obra y tecnología de terceros
- El conjunto de interconexiones convierte a la red en un recurso estratégico que puede **estimular la capacidad competitiva del conjunto**.

DESVENTAJAS

- **Vulnerables a la competencia** de otras compañías integradas que podrían emplear a sus propios proveedores.

Como no hay impedimento de que trabajen para otras compañías, puede ser que esos proveedores se aprovechen de los conocimientos que adquirieron trabajando para mí y se lo brinden a la competencia. eh la calidad del trabajo

- La seguridad de los suministros **requiere mecanismos de acreditación de la calidad** e inversiones en desarrollo de proveedores
- En el largo plazo al **carecer de habilidad para la manufactura** pueden **perder capacidad de diseño** de productos innovadores
- Para mantener el funcionamiento de la red deben desarrollar mecanismos que vinculen las actividades
- Desde la perspectiva tecnológica la red no puede operar con eficiencia si no se dispone de medios de **comunicación** rápidos, precisos y a distancia

En definitiva las estructuras de red buscan:

- ☐ incorporar la eficiencia de la especialización de la **forma funcional** (especialización en distintas áreas como compra, venta, rrhh, etc)
- ☐ la eficacia de la autonomía operativa de la **forma divisional** (especializado en productos o en mercados determinados)
- ☐ la capacidad para utilizar recursos comunes de una **organización matricial**

Toma atributos y características de tres formas estructurales diferentes y las conjuga en una sola.

Unidades estratégicas de negocio (UEN)

- Son pequeñas unidades dentro de una compañía
- Le asigno un administrador para que la maneje (guía y promociona producto)
- Debe tener sus planes y objetivos propios
- Cuidan que el producto no se pierda, lo defienden a su producto
- Requisitos para considerar una UEN
 - Tener misión propia y distinta a otra UEN
 - Tener una competencia definida
 - Deben preparar sus propios planes
 - Administrar sus propios recursos

Las UEN normalmente son transitorias, es por algún objetivo en particular, pongo el foco en un producto en particular y lo administro de alguna manera por separado, no quiero que se pierda en el conjunto del total

ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

- Unidades en torno a procesos de negocio en lugar de funciones

No tengo que pensar en funciones, sino tengo que pensar en procesos

A través de equipos de trabajo con gente profesional y muy bien entrenada me enfoco en cumplir con ese equipo de trabajo algún objetivo en particular que me ha planteado mi cliente. Es decir atravieso horizontalmente a la organización, integro las distintas funciones en un proceso que debe derivar en la obtención del servicio o producto que el cliente me está reclamando.

Hay mucho paralelismo con la organización de equipo, pero acá se plantea una visión distinta, que los distintos sectores se integren y formen un proceso único.

- Uso de equipos de trabajo cuando resulten de aplicación
- Determinación del desempeño y del servicio a partir de los clientes
- Información y entrenamiento para todos los empleados

Elementos Claves

- **Eliminación de niveles de jerarquía**
- La tecnología de **telecomunicaciones** incrementa el alcance del control gerencial
- Grandes unidades a **unidades pequeñas**
- Énfasis en la colaboración y comunicación **transfuncional** → porque acá hay distintos especialistas en distintas gestiones
- Creciente grado de tercerización
- Estrecha relación con **cliente y proveedor** → un contacto permanente, un conocimiento de sus falencias, sus necesidades, sus exigencias

Michel Porter aporta la visión de empresa como cadena de valor y asociamos el concepto de **proceso de negocio** como una **secuencia de actividades que agregan valor para el cliente**

Compré, produje, investigué todo en función de obtener un servicio o un producto que al cliente le interese, lo valore y me pague lo que yo invertí o lo que gasté para lograr ese servicio o ese producto, que valore lo que estoy haciendo

Identifica 9 actividades estratégicas de dos tipos:

Primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas, y servicios

De Apoyo: infraestructura, recursos humanos, desarrollo, tecnológico, y abastecimiento

¿Qué pretende la organización horizontal?

Minimizar los esquemas funcionales y las fronteras existentes entre los departamentos; el objetivo es la satisfacción con eficacia de las necesidades y expectativas del cliente, y esto se logra solo mediante la conformación de equipos multidisciplinarios cuyo interés más particular es el logro en el cumplimiento de los objetivos de los procesos que conforman la empresa.

EMPRESA	TRADICIONAL	POR PROCESOS
EJE CENTRAL	Función (tarea)	Proceso
UNIDAD DE TRABAJO	Departamentos	Equipos de trabajo
DESCRIPCIÓN DE TAREAS	Limitada Manual de funciones	Amplia Manual de competencias
MEDICIONES	Puntuales, Locales	De resultado, globales
ENFOCADO	Al Jefe	Al Cliente
PAPEL DE GERENTE	Supervisor	Instructor
FIGURA CLAVE	Ejecutivo Funcional	Dueño de procesos
CULTURA	Conflictiva	Participativa
REMUNERACIÓN	Basada en la actividad	Basada en los Resultados

ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

Organizaciones “**virtuales**”. No siempre son lugares tangibles, visibles.

Cuando la información es la materia prima del trabajo, no es necesario reunir a todos en el mismo lugar y al mismo tiempo.

Los cambios también afectan a la tarea

No es necesaria una planta estable de personal (que el personal estable de la empresa sea el mínimo posible), se contratan servicios externos, creando condiciones de trabajo flexible

No todas las empresas tomarán una forma totalmente desacoplada, pero habrá cada vez más con una base muy pequeña contratarán recursos para bajar costos y mejorar resultados

Hay una fórmula vigente ($\frac{1}{2} \times 2 \times 3$) → Se emplea a la mitad de la gente, que trabajará y cobrará el doble, y producirá el triple.

La organización del futuro apunta a gente mucho más capacitada y eficiente. El mundo ve que la relación laboral tiende a complicarse con el devenir de los años, entonces cuanto menos estructura propia tenga parecería ser que esa es la mejor solución para evitar conflictos y aumentar la rentabilidad

Son organizaciones con fines de lucro

- Desempeño y servicio a partir de clientes, mucha atención y centrado en los clientes
- Unidades en torno de procesos de negocio y no de funciones.
- Relaciones de confianza con clientes y proveedores.
- Eliminar niveles jerárquicos y fragmentación del trabajo
- Cada vez necesito más conocimiento

Se debe tener en cuenta que:

- Trabajo basado en el conocimiento.
- Irrupción de la tecnología.
- Existencia de equipos de proyectos.

(Equipo que lleva adelante un proceso)

- La era de la información.
- La reorganización permanente. Contexto
- Empowerment → Darle más responsabilidad al empleado para que decida
- Trabajadores contingentes → hoy están, mañana no están. No se aferran a un lugar, sino que buscan mucho la mejora, la rotación, el desafío permanente

Especialización Flexible

- Está orientado a Pymes
- Modo de producción basado en la economía de variedad

Son empresas que son capaces de adaptarse a la fabricación productos de **rápida obsolescencia**. Con un volumen de producción pequeño, **una demanda baja y un precio elevado**.

- La oferta **se adapta rápidamente al cambio** de demanda
- Renta monopolística al lanzar nuevos productos por iniciativa propia
- No se adapta con demanda de producto creciente y no cambiante

Flexibilidad Dinámica

- Funciona mejor con producción a **gran volumen**
- Evolución rápida de líneas de producción a cambios tecnológicos
- Un solo producto por línea de producción
- Puede ser con productos nuevos o de demanda creciente
- Productos de **consumo masivo** de demanda estabilizada
- Estas nuevas formas generan cambios en el campo organizacional combinaciones complejas entre empresas del mismo o similar sector como cooperación, subcontratación, asociación, dando un cambio en las ideas del fordismo en cuanto a concentración, centralización e integración
- Las organizaciones del futuro en la era de la información están construidas sobre nuevas hipótesis de funcionamiento como funciones cruzadas, vínculos con clientes y proveedores, segmentación de los clientes, escala global e innovación.