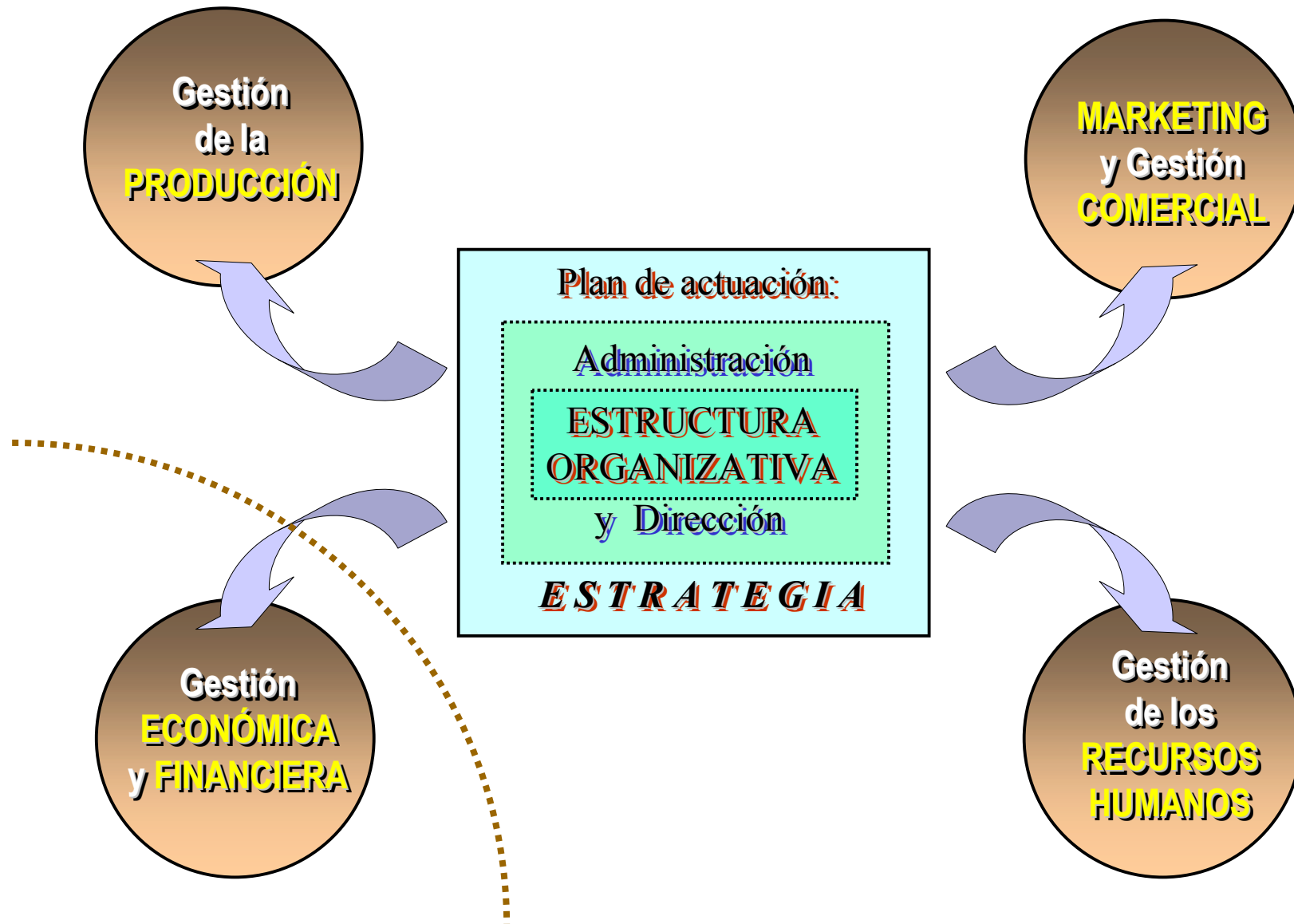


ORGANIZACIÓN Y ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA



Organización:

Conjunto de **elementos humanos y materiales** con sus **atributos**, ordenados para alcanzar un objetivo (de la empresa) de acuerdo con un esquema preciso de dependencias o **relaciones internas** (entre ellos) y **externas** (con el entorno).

El resultado de este conjunto y sus relaciones es la **estructura organizativa**. Sus elementos tratan de conseguir los objetivos, desarrollando tareas relacionadas a través de los **procesos**.



Elementos básicos

- ✓ **Personas**
- ✓ **Objetivos**
- ✓ **Procesos**
- ✓ **Administración,**
- ✓ **Dirección y gestión**

Aprovisionamiento >>> Producción (operaciones) >>> Venta >>> Distribución >>> Servicio

Empresa: » **Unidad económica:** (que incluye aspectos **técnicos, jurídicos y sociales**)

» **Autónoma:** al actuar para cubrir las **necesidades** de los **consumidores**, pero **independientemente** de éstos.

» **De Producción** de **bienes** o **servicios**, por medio de un conjunto de **factores productivos**, bajo la dirección, responsabilidad y control del **empresario**, con el objetivo de generar un **valor añadido**.

Funciones de la empresa:

1. Interpretar el **sector consumidor** (necesidades, cantidad y momento).
2. Organizar, dirigir y controlar los **procesos productivos**.
3. **Distribuir anticipadamente el producto** entre los factores productivos.
4. Asumir el **riesgo técnico** (volúmenes) y **económico** (importes) inherente.
5. Realizar **previsiones** de expectativas futuras (cuantitativas y cualitativas).

Organización y estrategia empresarial

La Empresa. Elementos de la organización, funciones y procesos.

La **empresa** es pues, una **organización** constituida por un **conjunto ordenado de factores productivos** cuya actividad, constituida por procesos, se halla adecuadamente dirigida hacia unos **objetivos** preestablecidos.

Para poder llevar a cabo los **procesos productivos**, la organización precisa, además de la Producción, de otras áreas funcionales con sus factores y procesos: **Compras** para adquirir los recursos necesarios, **Marketing** (para colocar el producto), **Finanzas** (para administrar los recursos disponibles), **Recursos Humanos** (para formar y dirigir al personal), etc.

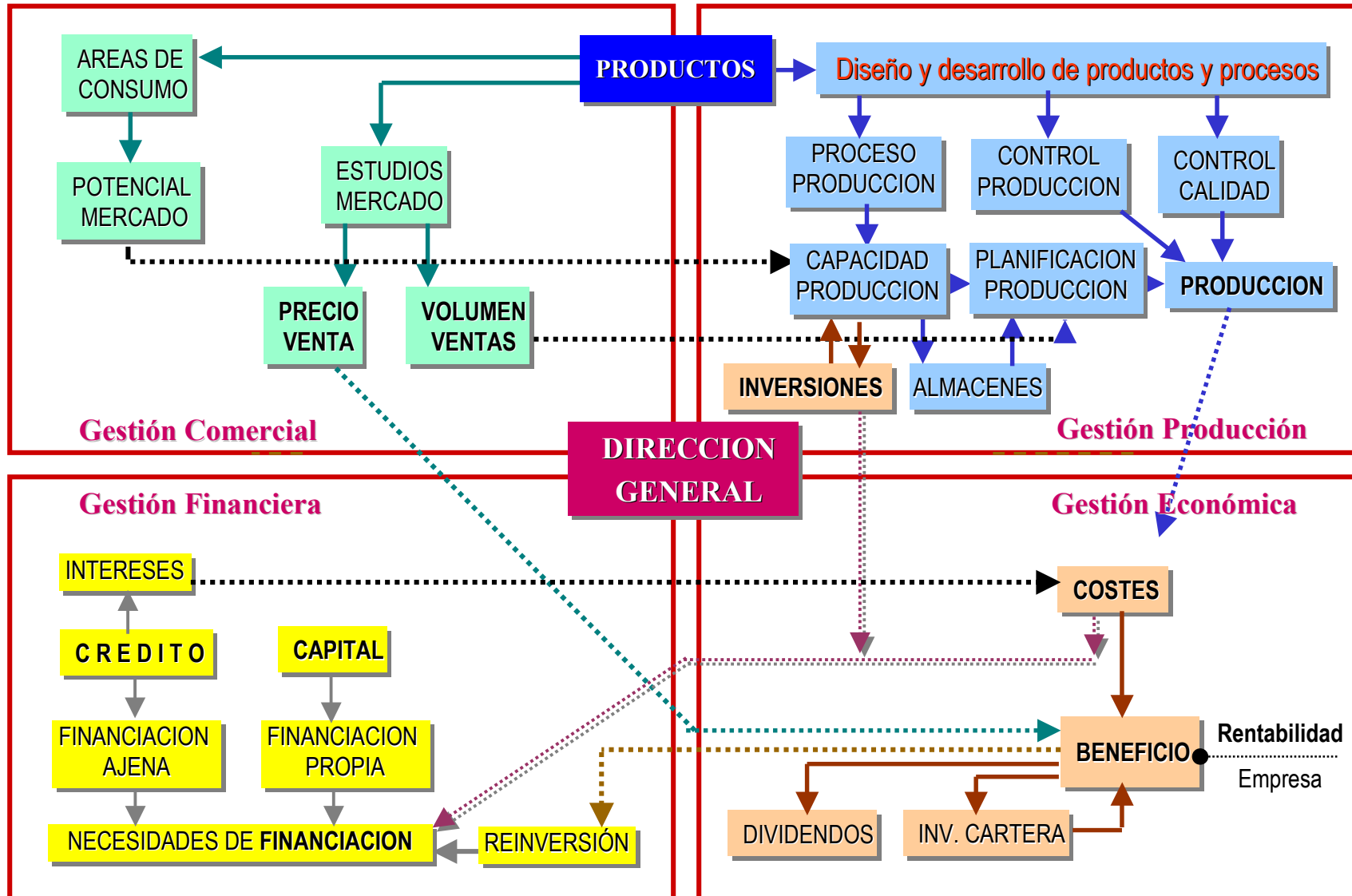


Organización y estrategia empresarial

La Empresa. Actividades funcionales básicas y límites de actuación.

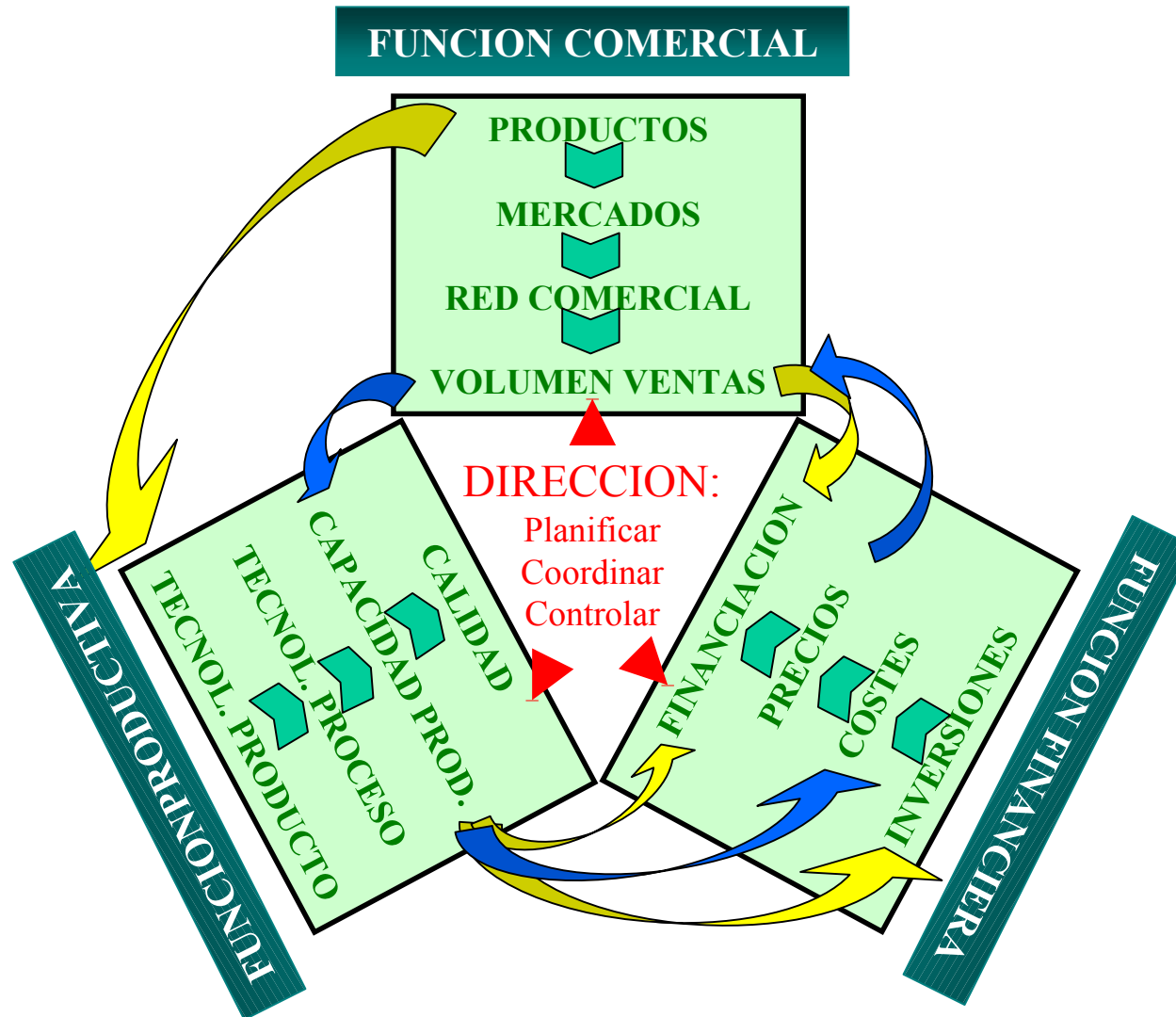


FLUJO ENTRE LAS ÁREAS FUNCIONALES Y TERMINOLOGÍA CLAVE



Organización y estrategia empresarial

La Empresa. Actividades clave y papel de la dirección.



Organización y estrategia empresarial

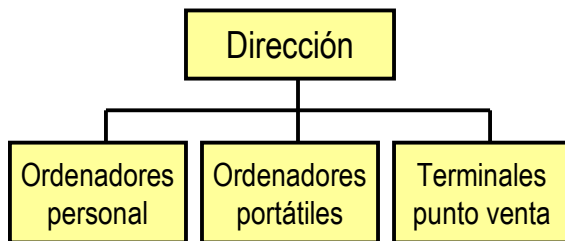
Organización: elementos básicos de la estructura organizativa de la empresa

Una empresa sencilla, puede pasarse sin ninguna estructura organizativa. Pero será precisa si:

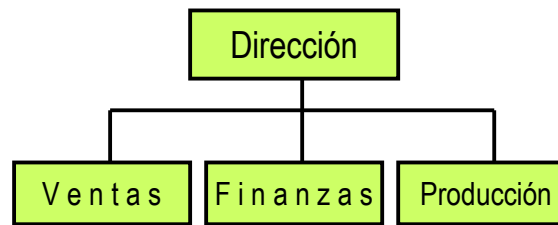
- Intervienen en la misma una cierta *cantidad de personas*
- que deban *dividirse el trabajo* entre ellas
- y requiera, en consecuencia, una *coordinación* entre ellas.

La estructura organizativa tendrá (según se ha visto) forma piramidal extendiéndose dirección:

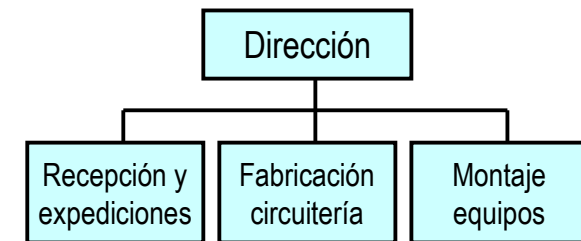
- *Horizontal*: la división del trabajo (por productos, funciones, procesos, etc.).
 - *Vertical*: la jerarquía de mando y responsabilidades.
- Coordinación: precisa en ambas



División del trabajo por **productos**



División del trabajo **funcional**



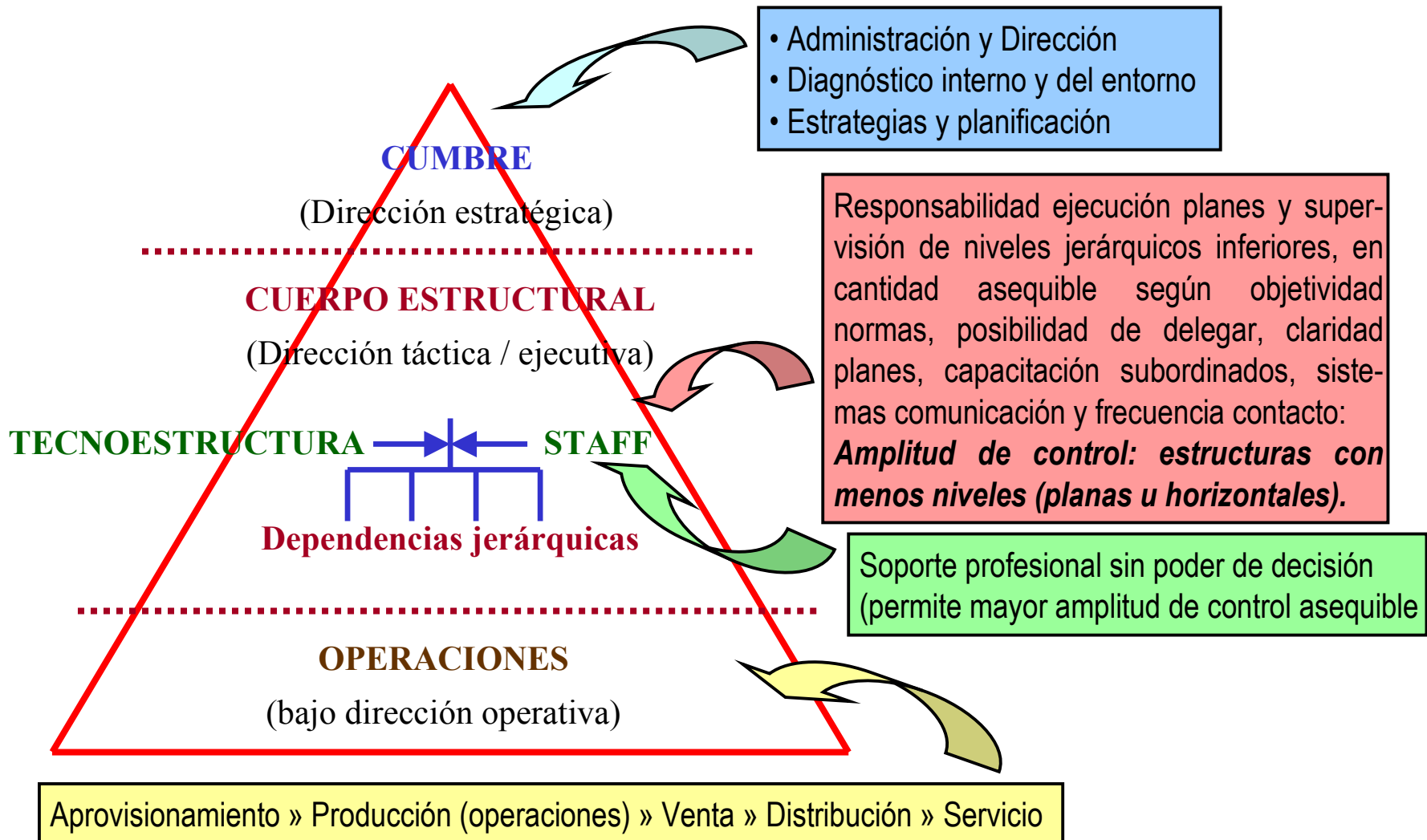
División del trabajo por **procesos**

Coordinación: Por medio de la jerarquía y la comunicación. Tipos de mecanismos (Mintzberg):

- **Adaptación mutua** por medio de la **comunicación** (preferentemente a nivel horizontal e informal).
- **Supervisión** por medio de la **jerarquía** (a nivel vertical).
- **Normalización** (establecer normas para estandarizar acciones) de:
 - **Procesos** de trabajo.
 - **Resultados**.
 - **Habilidades** (capacitación requerida).
 - **Ideología** (forma de pensar de la organiz).

Organización y estrategia empresarial

Organización: Estructura organizativa de la empresa y su composición.

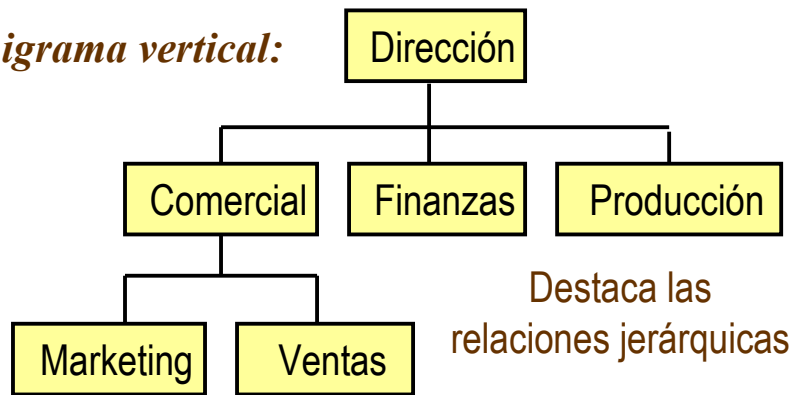


Organización y estrategia empresarial

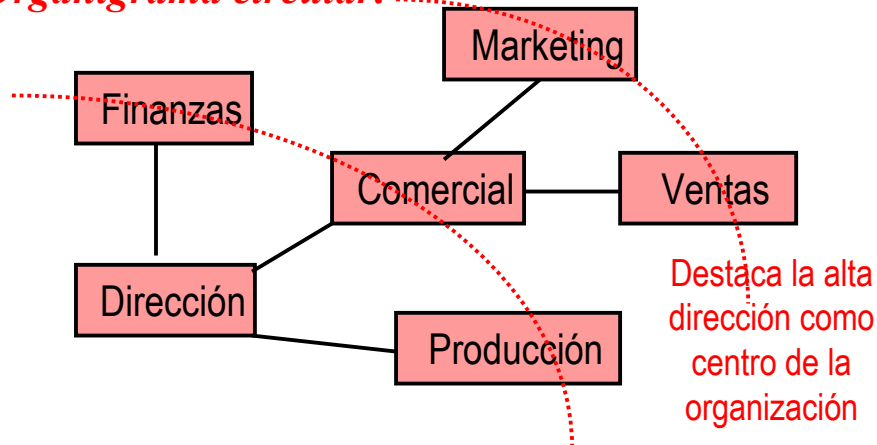
Organización: Organigramas (representación de la estructura organizativa).

ORGANIGRAMA: Representación de una estructura organizativa y sus aspectos relevantes. (jerarquía, división del trabajo y coordinación, así como los flujos de trabajo, control e información). Se trata de una visión estática. Hay distintos tipos según los aspectos a enfatizar:

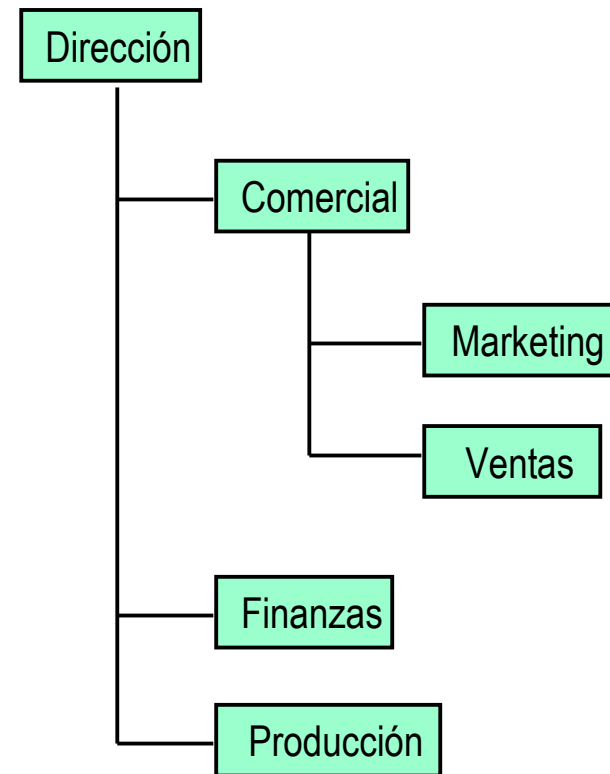
Organigrama vertical:



Organigrama circular:



Organigrama horizontal:



Organización y estrategia empresarial

Organización: Modelos de estructuras organizativas

Dos modelos básicos según el **nivel de normalización y formalización** de las relaciones: cuanto mayor sean, más objetividad, predictibilidad y control, pero menor flexibilidad y dinamismo.

MODELO MECANICISTA

(basado en la normalización y formalización)

Planes, supervisión y control por vía jerárquica.

Decisiones y su control, centralizados.

Actuaciones y coordinación con base disciplinaria.

Relaciones muy formalizadas e interfuncionales.

Funciones altamente dependientes.

Comunicación vía jerárquica (larga y lenta).

Cadenas de decisión vía jerárquica (larga y lenta).

MODELO ORGANICO

(basado en responsabilidad y relaciones informales)

Delegación de responsabilidad y autocontrol.

Descentralización de decisiones y autonomía.

Equipos interfuncionales y con objetivos comunes.

Relaciones informales e interpersonales.

Autonomía y actuaciones en equipo.

Comunicación abierta e interacción directa.

Autonomía y delegación facilitan decisiones rápidas

Organización y estrategia empresarial

Organización: Diseño de la estructura organizativa.

Diseño de departamentos.

Departamentos: Agrupaciones de centros de trabajo (y personas) cuando éstos exceden un límite controlable.

Pueden crearse directamente en base a la **cantidad de centros/personas** (para niveles bajos y poca especialización) o por criterios de **temporalidad** de la actividad (turnos, vacaciones, etc.).

Formas de agrupación departamental de interés y con entidad propia (ver organigramas en trsp. elementos estruct. organiz.) :

» **Agrupación funcional:** Marketing, finanzas, producción, etc. Sistema muy **experimentado**.

Puede presentar **problemas de coordinación y relaciones** entre departamentos.

Responsabilidad traspasada a superior jerárquico: lento y puede colapsar la dirección.

» **Agrupación por procesos:** **Actividades conexas con objetivo** que suelen realizarse con equipos de trabajo.

» **Agrupación por productos:** **Productos, servicios o líneas de productos distintos** para cada departamento.

Cada uno puede orientarse en forma distinta y con distintas estrategias.

Suelen constituir «divisiones» de una misma empresa.

Pueden dar lugar a duplicidad de personal, actuaciones y otros gastos.

» **Agrupación por mercados:** Distintos **mercados, áreas geográficas o tipos de clientes** pueden tener distintas necesidades y una accesibilidad más directa o inmediata, con departamentos (o también «divisiones» distintas). También pueden generar duplicidad de gastos.

Toda forma de departamentalización, puede generar, además, desequilibrios de capacidades (ya que unos departamentos pueden ir más «cargados» que otros).

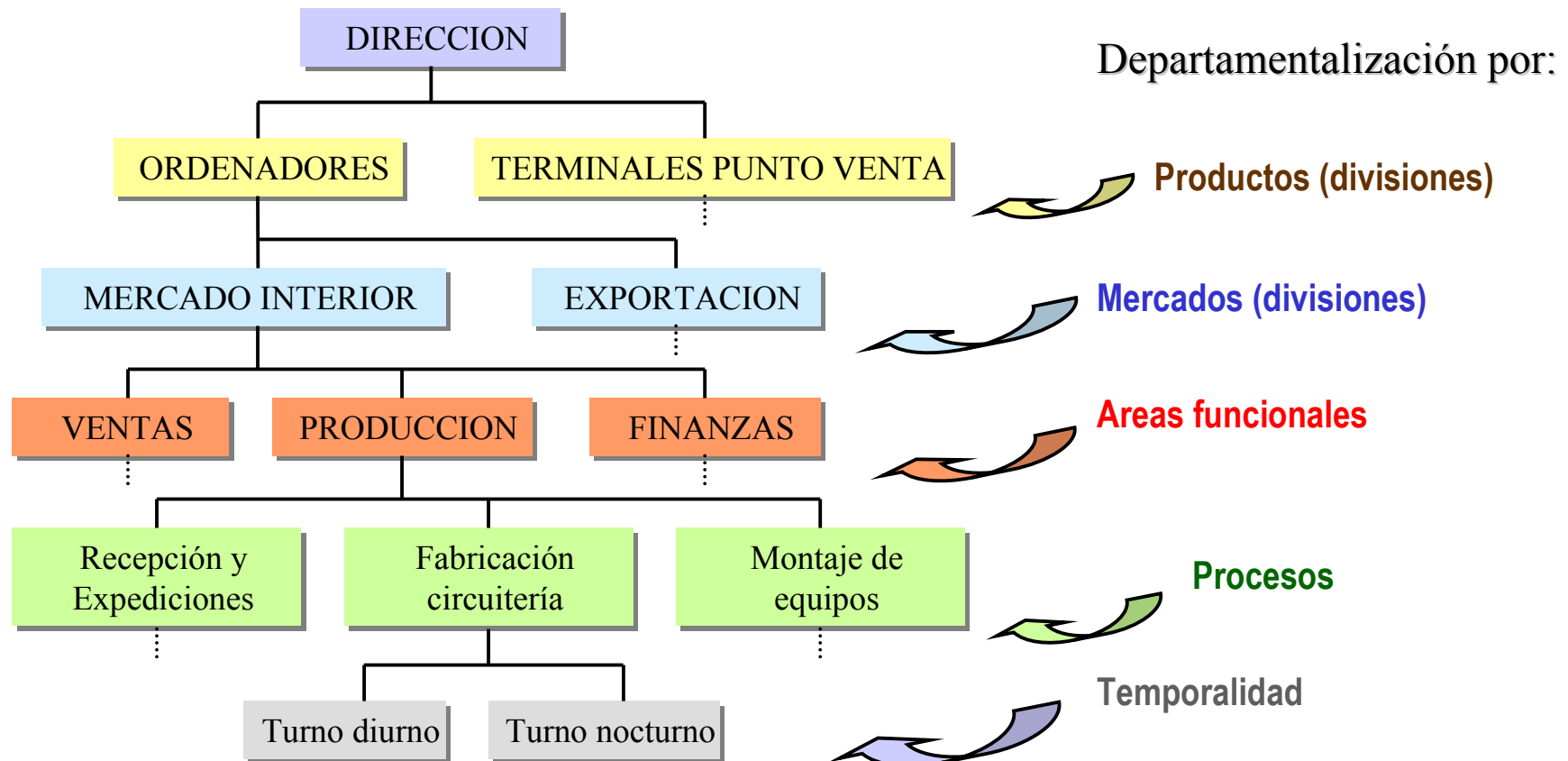
Organización y estrategia empresarial

Organización: Diseño de la estructura organizativa.

Diseño de departamentos.

La departamentalización presenta ventajas e inconvenientes.

No es preciso adoptar un tipo concreto sino que todos ellos pueden estar presentes en la organización:



Organización y estrategia empresarial

Organización: Factores relacionados con la estructura organizativa (I).

La estructura organizativa y, por tanto, la especialización vertical / horizontal, la departamentalización, la centralización (o no) y el organigrama dependen en gran medida de la distribución del poder. Otros tres factores tendrán una importancia decisiva en la estructura organizativa:

- » **TAMAÑO** : Cantidad de **centros, personas, productos, equipamiento y capacidad**.
El número de personas suele ser el parámetro más utilizado.
 - **Especialización**: suele **crecer** con el tamaño.
 - **Formalización**: también tiene una tendencia (menos directa) a **aumentar** con el tamaño, ya que el control se hace más complejo.
 - **Centralización**: El tamaño suele estar relacionado con la **descentralización**.

- » **ENTORNO** : **Constituido por clientes, suministradores, competidores, reglamentaciones, etc.**, tienen un carácter cada vez más complejo, dinámico e influyente en la empresa. Aspectos:
 - **Estabilidad**: Mayor cuanto **menos dinámico**, permite una gestión más sencilla y predecible.
El dinamismo favorece la adopción de **modelos orgánicos**.
 - **Complejidad**: Determinado por la **cantidad y variedad de elementos del entorno**.
La complejidad favorece la **descentralización**.
Cuanto más estable y menos complejo sea el entorno, menor será la incertidumbre.
 - **Diversidad**: Cuando aumenta, el **número de clientes, mercados, competidores, etc.** aumenta.
La diversidad favorece la departamentalización por mercados, clientes o productos (divisiones).
 - **Hostilidad**: Cuando aumenta, más **difícil** se hace alcanzar una **ventaja competitiva**. Si además el entorno es complejo, dinámico y diverso, el efecto de la hostilidad será mayor.
La hostilidad favorece la **centralización**, aunque sea momentánea.

Organización y estrategia empresarial

Organización: Factores relacionados con la estructura organizativa (II).

» **PROCESOS DE OPERACIONES** : Los distintos enfoques organizativos en la gestión de los procesos que llevan a cabo las operaciones, tienen una influencia directa en la organización.

Tipología de procesos (Woodward):

- *Procesos con operaciones adaptadas a cada cliente o en pequeños lotes diferenciados.* Son procesos **no repetitivos**, difíciles de normalizar y formalizar. Los centros disponen de autonomía. La organización se ajusta más a un **modelo orgánico**.

El número de **niveles jerárquicos** puede ser **bajo** y el **control** también.

Secuencia de actividades funcionales: Venta » Diseño y desarrollo » Producción.

- *Grandes lotes y producción en masa. Producto estandarizado y operaciones repetitivas.*

Mayor **normalización y formalización**. Adecuado para **modelo mecanicista**.

Número de **niveles jerárquicos mayor**. El **control** suele ser muy **exhaustivo**.

Secuencia de actividades funcionales: Diseño y desarrollo » Producción » Venta.

- *Producción por procesos:* Producto totalmente **estandarizado** y **secuencia repetitiva**.

Proceso automatizado. **Poco personal** pero muy **cualificado**. Se ajusta al **modelo orgánico**.

Máximo número de **niveles jerárquicos**, pero el **control** suele ser **menor** que en el caso anterior.

Secuencia de actividades funcionales: Diseño y desarrollo » Venta » Producción.

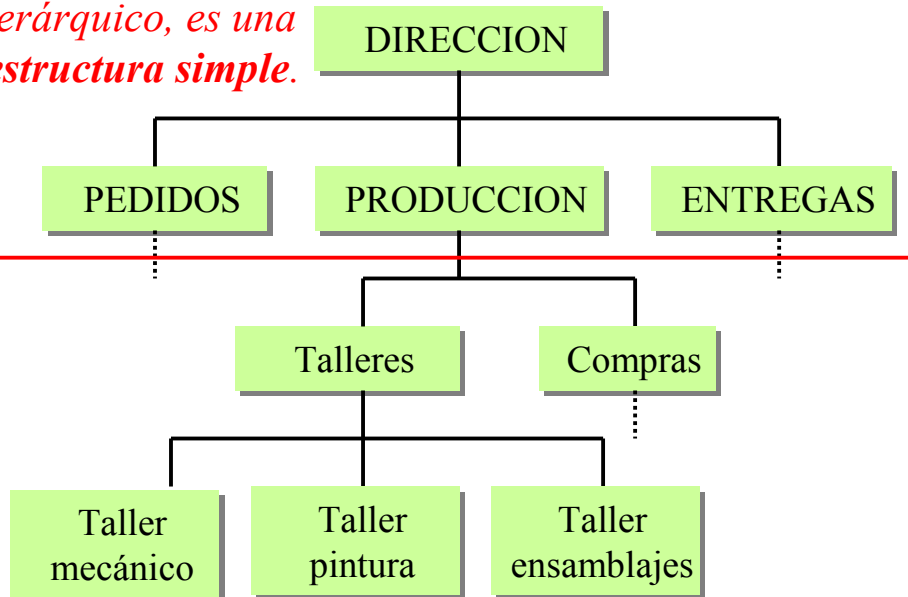
Organización y estrategia empresarial

Organización: Tipos y diseño de estructuras organizativas (I).

Estructura lineal o jerárquica

Estructura simple basada estrictamente en la jerarquía. Es la forma más primitiva.

Con un solo nivel jerárquico, es una estructura simple.



Control y coordinación a través de la cadena de mando exclusivamente.

Util para organizaciones de pequeño tamaño poco complejas, o grandes y muy rígidas (ejército).

Ventajas: Definición clara de tareas y responsabilidades y unidad de mando.

Inconvenientes: Coordinación difícil, comunicación lenta.

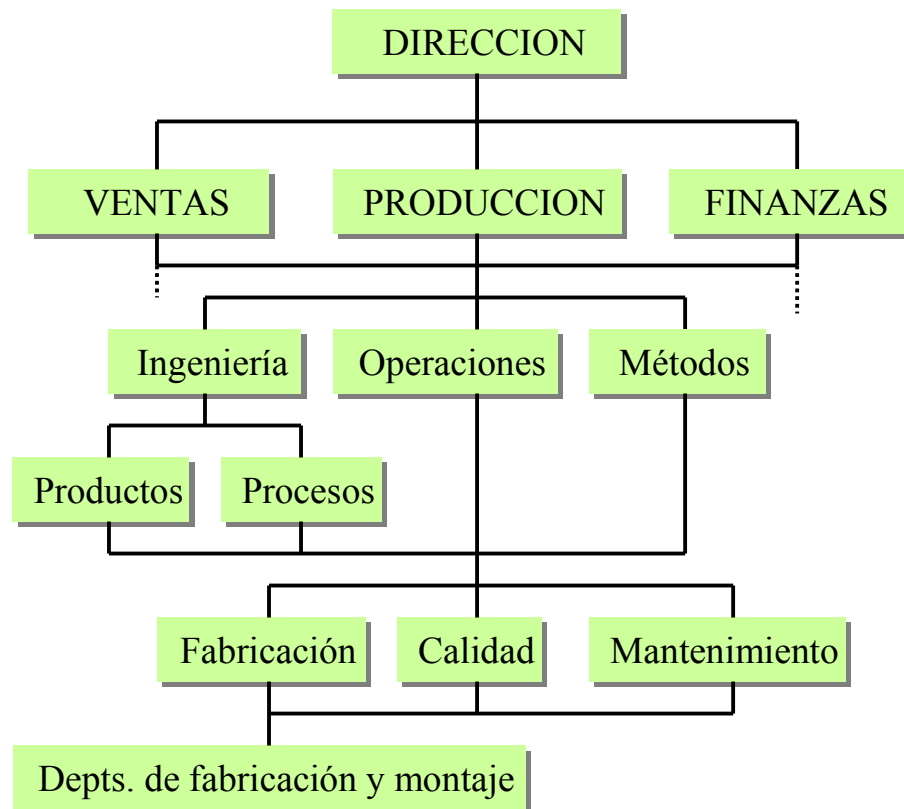
Especialización horizontal dificultada.

Organización y estrategia empresarial

Organización: Tipos y diseño de estructuras organizativas (II).

Estructura funcional.

Basada en la división (funcional) del trabajo sistematizada, con normalización de procedimientos, combina la jerarquía con la especialización horizontal.



Concebida para alcanzar eficiencias elevadas. Asociada frecuentemente con la integración vertical con proveedores y clientes para asegurar la predictibilidad que necesitan.

Suele presentar departamentalización funcional.

Ventajas: Alta productividad para volúmenes elevados de una cantidad limitada de productos. Comunicación horizontal facilitada por dependencia múltiple.

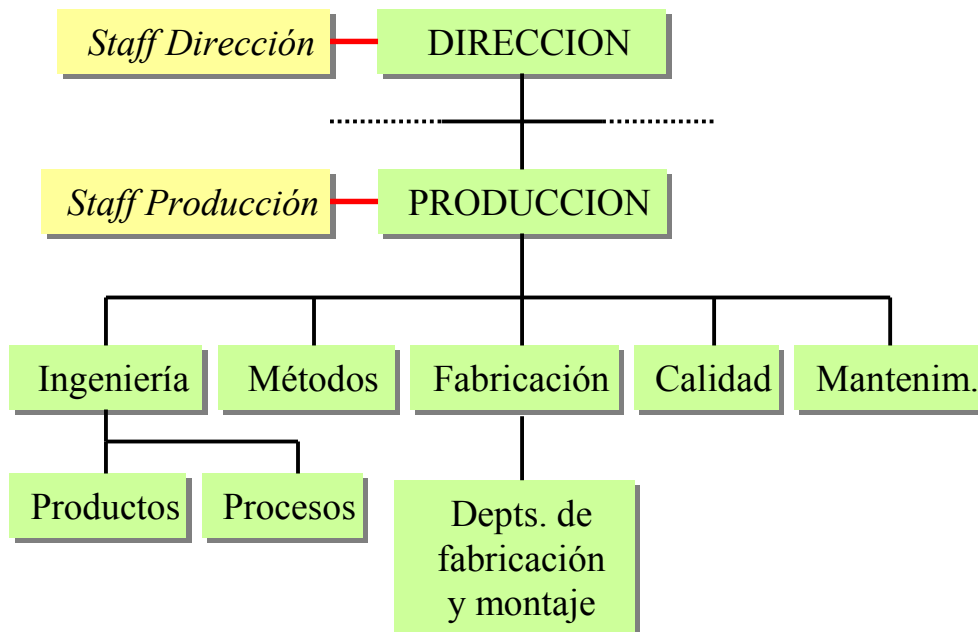
Inconvenientes: Coordinación compleja por multiplicidad de dependencias. Dificultad para evaluar aportaciones individuales a la cadena de valor. Compleja para entornos diversificados, dinámicos e impredecibles.

Organización y estrategia empresarial

Organización: Tipos y diseño de estructuras organizativas (III).

Estructura Línea y Staff.

Basada en la jerarquía (línea), incluye la especialización funcional y unos órganos nuevos, los «staff» (soporte) que apoyan a los mandos, cuando de ellos dependan excesivos centros (y por tanto decisiones) para no romper la unidad de mando.



Trata de paliar los inconvenientes de las dos estructuras anteriores: excesiva rigidez de la lineal y multiplicidad de dependencias en la funcional. La especialización funcional puede dar lugar a excesivas dependencias para algunos mandos, y para ello, éstos vienen apoyados por los *staff* (dependencia horizontal), que realizan estudios y propuestas, pero no toman decisiones.

Ventajas: Comunicación con los asesores, que apoyan sin romper la unidad de mando.

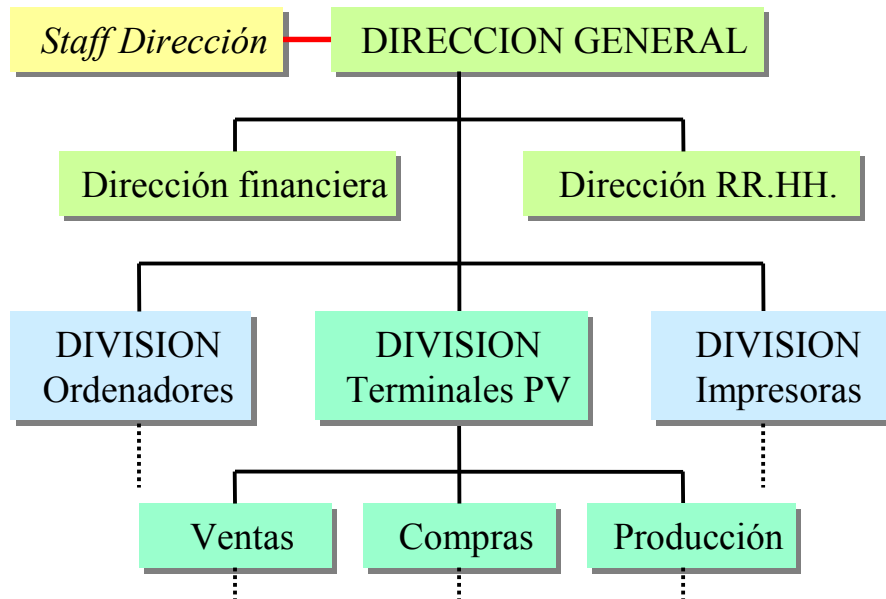
Inconvenientes: Posibles conflictos entre mandos y *staff*, si no tienen claros sus papeles.

Organización y estrategia empresarial

Organización: Tipos y diseño de estructuras organizativas (IV).

Organización divisional.

Basada en una departamentalización por productos (o también mercados, clientes o áreas geográficas). Cada departamento funciona como una organización independiente (incluso con un tipo de estructura organizativa distinto) y se le llama «división».



Cuando la gama de productos se amplia, las organizaciones de tipo funcional tienen exceso de carga y problemas de coordinación que se resuelven delegando en las divisiones, aunque también pueden coexistir los *staff* (por ejemplo para apoyar la coordinación entre divisiones).

Con la organización por divisiones, la empresa toma las decisiones corporativas y las divisiones las de tipo funcional que no asuma la empresa; además actúan en muchos aspectos como empresas independientes.

Ventajas: Flexibilidad y rapidez para ajustarse a los requerimientos de mercados distintos.

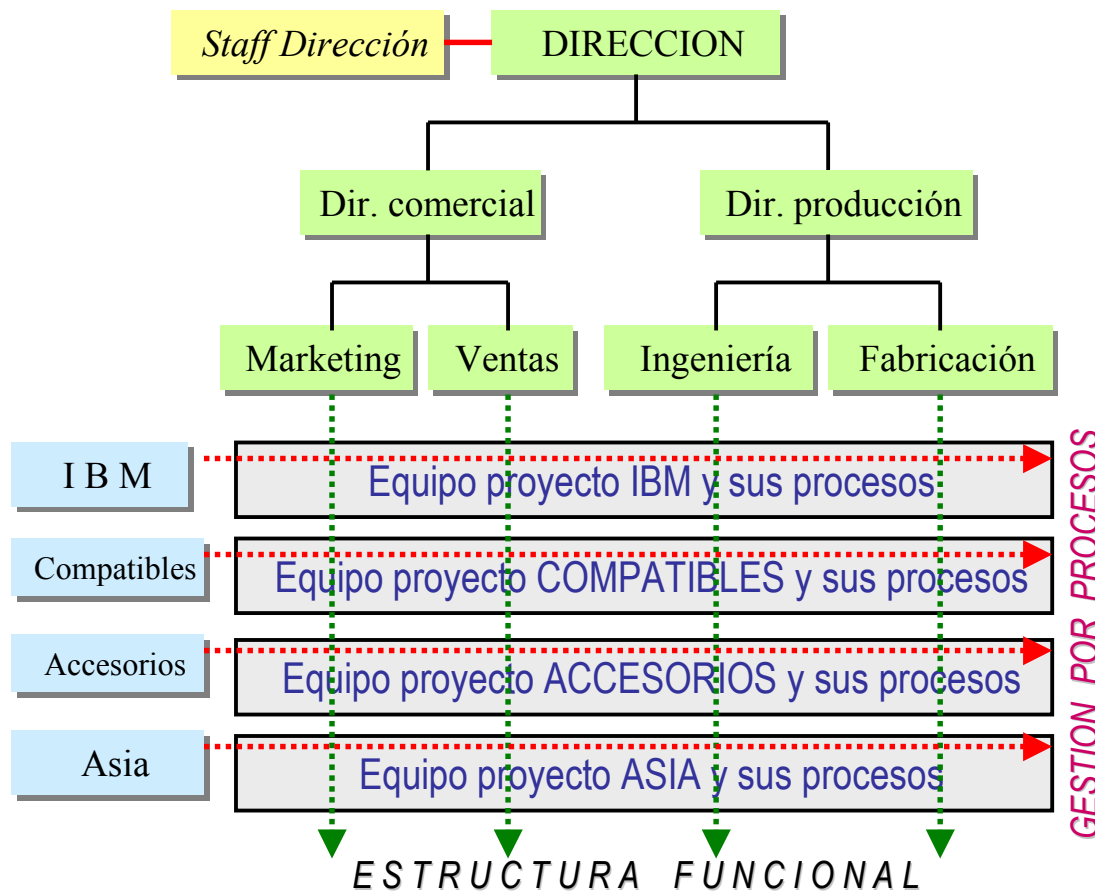
Inconvenientes: La coordinación entre divisiones puede afectar la flexibilidad, y el aumento de tamaño de las mismas, presentar los mismos problemas que la estructura funcional.

Organización y estrategia empresarial

Organización: Tipos y diseño de estructuras organizativas (V).

Estructura matricial.

Basada en una combinación de la estructura funcional y la divisional, está formada por «divisiones» que afectan varios departamentos del mismo nivel jerárquico. Sacrifica la unidad de mando, pero obtiene soluciones imposibles con ninguna departamentalización.



Las «divisiones» son ahora **proyectos** o **procesos** liderados por un director (el único que puede responder a más de un mando) a cargo del cual está un *equipo* encargado del proyecto/proceso, compuesto por personas de distintos departamentos funcionales.

La estructura funcional (*vertical*) favorece la eficiencia y la divisional (*horizontal*), la adecuación a los requerimientos del mercado.

Ventajas: Dispone de la eficiencia funcional junto a la ágil y flexible estructura orientada a procesos; bien gestionada, permite alcanzar una competitividad muy elevada.

Inconvenientes: Difícil equilibrio entre la componente funcional y la divisional. Se rompe la unidad de mando.

Organización y estrategia empresarial

Organización: Estructuras horizontales o por procesos.

La organización matricial pone de manifiesto que:

- » Las estructuras con **flujos interfuncionales horizontales**, que constituyen equipos con operativa y objetivos **orientados a los procesos** y al entorno (clientes y proveedores), pueden obtener **resultados mejores** con más **rapidez** y menos **costo** y son más **flexibles**, y en definitiva, más **competitivas**.
- » La utilización de este tipo de estructura junto a la **vertical (jerárquica)** con desdoblamiento funcional, puede crear **conflictos de coordinación y duplicidad de mandos**, y **rigidizar** la organización.

Así, en la actualidad se impone una estructura básicamente horizontal, orientada a los procesos, dentro de una estructura vertical muy reducida o «plana», es decir con el mínimo número de niveles jerárquicos (que aseguren la eficiencia necesaria), con todos los desdoblamientos en horizontal que la especialización funcional aconseje, integrados en equipos que operen horizontalmente por procesos.

Las estructuras organizativas más avanzadas en la actualidad, son pues:

- » Estructuras **planas y horizontales**, orientadas a los **procesos** y su objetivo (producto, cliente o mercado).
- » Con **desdoblamientos horizontales funcionales** pero **vinculados** en equipos de trabajo de un proceso.

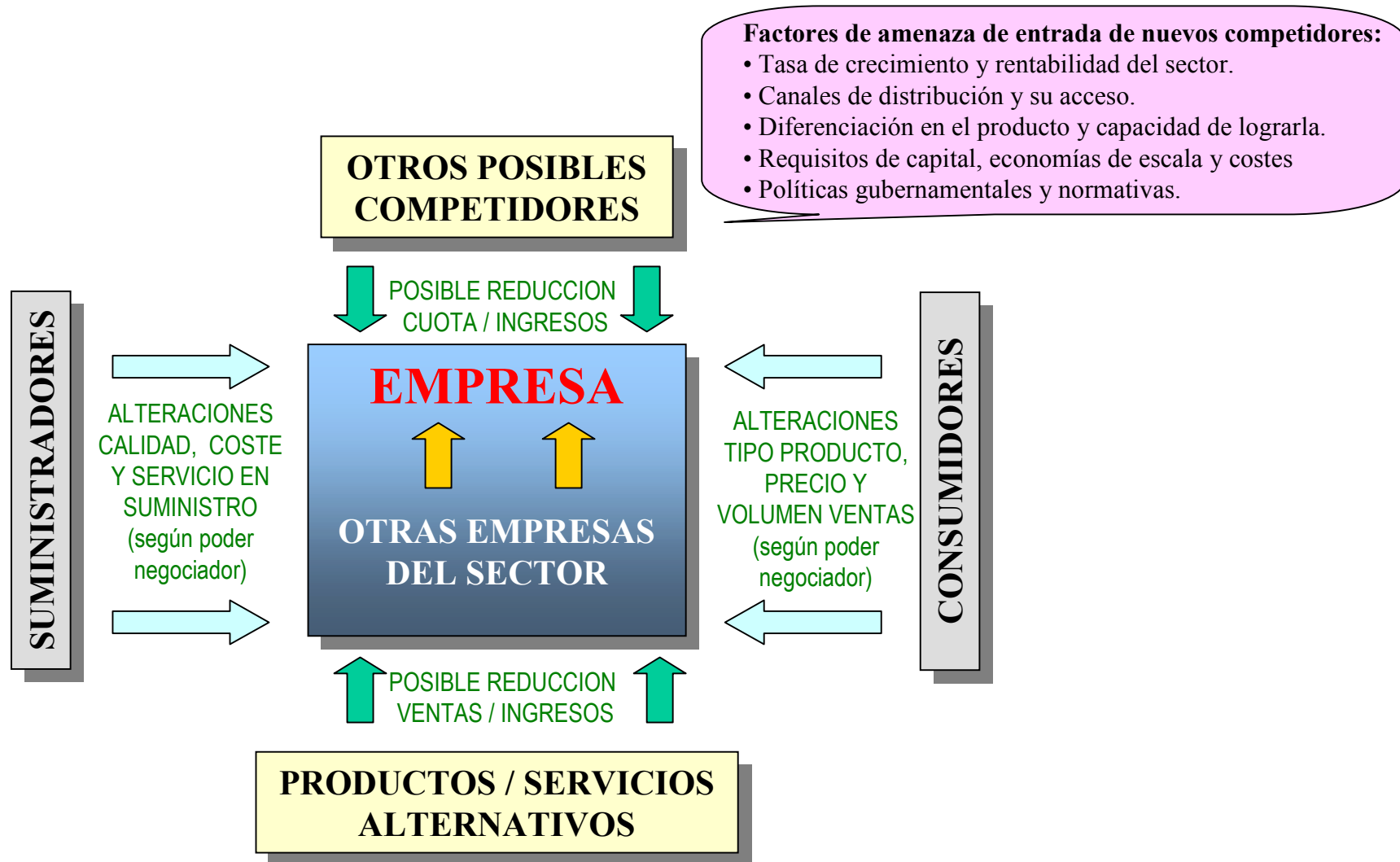
Para lograrlo, haremos uso de características de las organizaciones (ya expuestas) que lo faciliten:

- » Organización **divisional o focalizada** (a productos, clientes o mercados).
- » **Descentralización de las funciones** que favorezcan la organización horizontal enfocada a sus procesos.
- » Integrando estas **funciones en equipos por procesos**, con un modelo básicamente orgánico.
- » Que permita una **estructura plana** y el nivel de control que facilite la coordinación y la tarea de los equipos.

Estrategia empresarial

Organización y estrategia empresarial

La Empresa y su entorno. Factores y tipo de influencia de cada uno.



Organización y estrategia empresarial

La Estrategia empresarial.

El entorno empresarial está aumentando cada vez más su heterogeneidad, complejidad, dinamismo e imprevisibilidad.

Los factores económicos, tecnológicos, orgánicos y sociales que influyen en el mismo evolucionan con creciente rapidez y a menudo de forma imprevisible, por lo que aumenta también la incertidumbre.

El empresario tiene que tomar decisiones sin conocer y a menudo sin entender el contexto en el que se moverá.

Estrategia: Prever, planificar y tomar decisiones en un entorno complejo, cambiante e incierto (proceso de interacción empresa - entorno)

De acuerdo con la estrategia se fijarán políticas, objetivos (sobretudo a largo plazo) y planes de actuación (planes estratégicos) a fin de mantener y mejorar la competitividad.

Estrategia: Del griego: *estratego* = arte del general »» origen militar

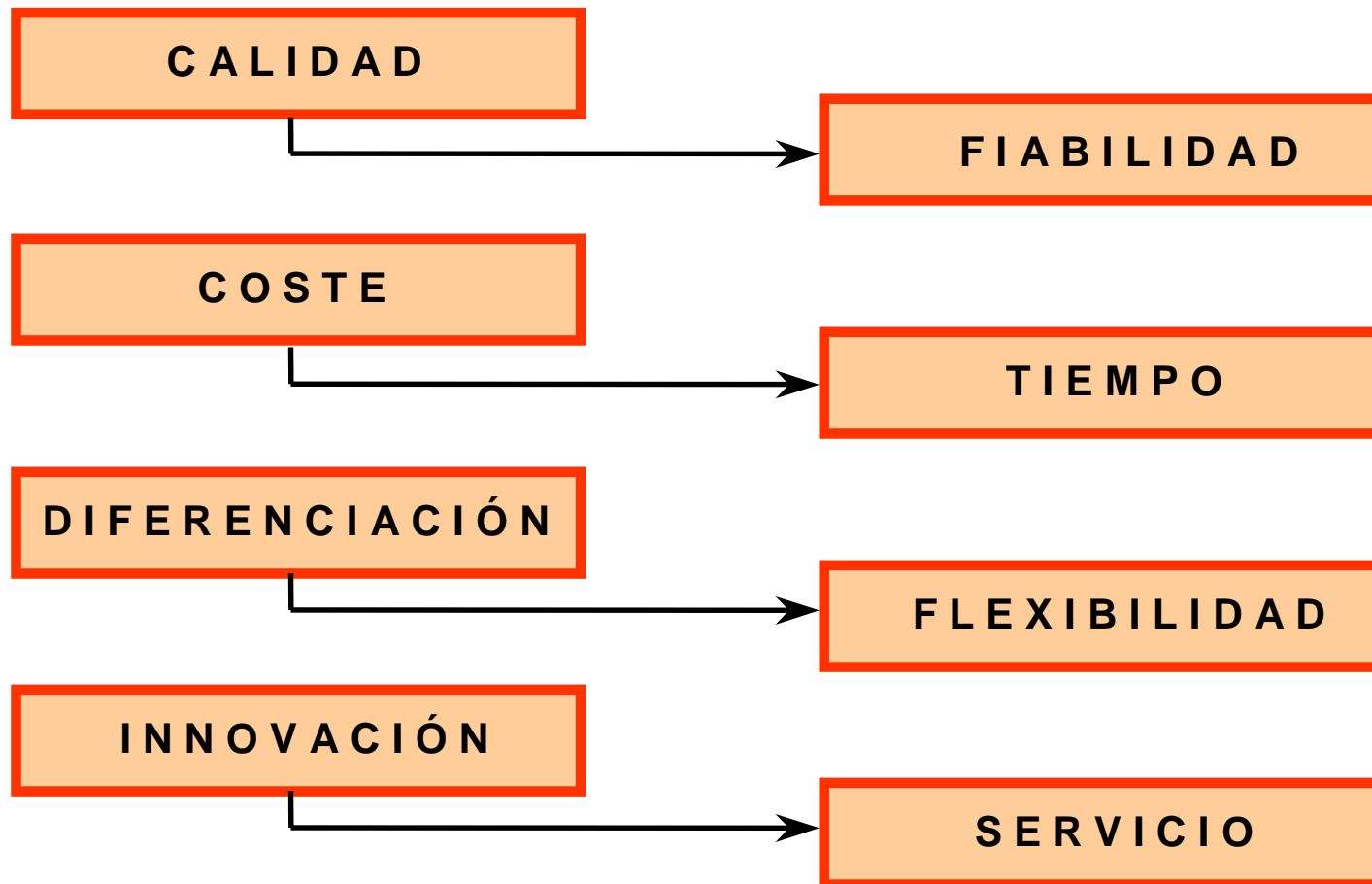
Peter F. Drucker lo aplica por primera vez al ámbito empresarial (1954).

Niveles de desenvolvimiento de la estrategia: » *Empresa* (sector negocio y asignación recursos)
» *Dirección* (según sector negocio / división).
» *Funcional* (para cada área).
» *Social* (entorno humano).

Organización y estrategia empresarial

Enfoques de la Estrategia empresarial.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (búsqueda de la ventaja competitiva):



Organización y estrategia empresarial

Proceso de elaboración de la Estrategia empresarial.

La estrategia de una organización empresarial está fuertemente ligada a sus objetivos.

El proceso para el establecimiento de la estrategia comprende así tres etapas:

1. Diagnóstico estratégico: *Elaborado tras analizar la situación de los elementos determinantes:*

- *Entorno general* (factores económicos, políticos, legales, tecnológicos y sociales),
- *Sector económico* (importancia, estructura, distribución, crecimiento y tendencia).
- *Clientes*
- *Competidores*
- *Situación interna* (medios y recursos, capacidad de respuesta, fortalezas y debilidades).

2. Objetivos de la empresa

3. Evaluación y elección de las estrategias: *Aspectos a tener en cuenta:*

- *Cadena de valor:* Herramienta para identificar fuentes de ventaja competitiva por actividades.
- *Matrices de posiciones competitivas:* Relacionan posición competitiva con aspectos del entorno.
- *Efecto experiencia:* Coste y competitividad dependen de nivel experiencia en ejecución de tareas.
- *Ciclo de vida de los productos y procesos:* Volúmenes, precios, tecnología, tipo consumidor, etc.

Organización y estrategia empresarial

Matriz Crecimiento - Cuota de mercado.

Las matrices de estrategias se utilizan para determinar en qué unidades estratégicas conviene invertir y en cuáles no, y aquellas que deben generar fondos.

La matriz Crecimiento - Cuota de mercado se basa en:

» **Posición competitiva medida por la cuota de mercado relativa:**

Ventas unidad estratégica dividido por ventas competidor significativo de la misma.

» **Tasa de crecimiento de acuerdo con la etapa del ciclo de vida del producto o mercado en que opera la unidad estratégica.**

Unidades estratégicas según la matriz:

Ganadoras: Tasa Crecimiento ALTA y Cuota Mercado ALTA:

Deben mantenerse y consolidarse. Se invertirá en ellas.

Generadoras de caja: Tasa C. BAJA y Cuota M. ALTA:

Deben emplearse en generar fondos para otras unidades como las ganadoras e incluso los interrogantes.

Interrogantes: Tasa C. ALTA y Cuota M. BAJA:

No generan fondos en la medida que los precisan. Pueden crecer. Invertir en ellas si pueden convertirse en ganadoras.

Lastres: Tasa C. BAJA y Cuota M. BAJA:

No generan fondos ni ofrecen expectativas al no tener capacidad de crecer. No invertir en ellas e incluso eliminarlas.



Organización y estrategia empresarial

Planificación y control estratégicos.

La estrategia a adoptar por una organización empresarial, de acuerdo con el entorno precisa tomar las **decisiones adecuadas que conduzcan a planificar** las actividades a desarrollar (**planificación estratégica**), para luego **controlar su desenvolvimiento correcto** (**control estratégico**), todo ello en base a un correcto y suficiente **sistema de información** acerca del entorno, sus tendencias y cambios, que minimice la incertidumbre que le acompaña.

PLANIFICACION:

Planes estratégicos: Objetivos y estrategias, con las líneas de actuación adecuadas, **de acuerdo con el entorno, su complejidad, dinamismo e incertidumbre**. Convendrá revisarlos en función de los cambios.

Planes estables: Los que se llevan a cabo en situaciones de **entorno estable o de dominio total** del mismo, por lo que no hay exigencia de adaptación de las actuaciones a los condicionantes del entorno.

Planes exclusivos: Planes establecidos para una **situación concreta y que se aplican una sola vez**.

Modalidades:

- **Planes estratégicos** (alta dirección), *tácticos* (dirección ejecutiva) y *operativos* (nivel de operaciones).
- **Planes a largo, medio y corto plazo** (según la período temporal que abarca la planificación).
- **Planes rígidos y flexibles** (de acuerdo con el grado de adaptabilidad a situaciones cambiantes que admitan).
- **Planes de ventas, producción, financieros, etc.** (de acuerdo al área de actividades que afecten).

Organización y estrategia empresarial

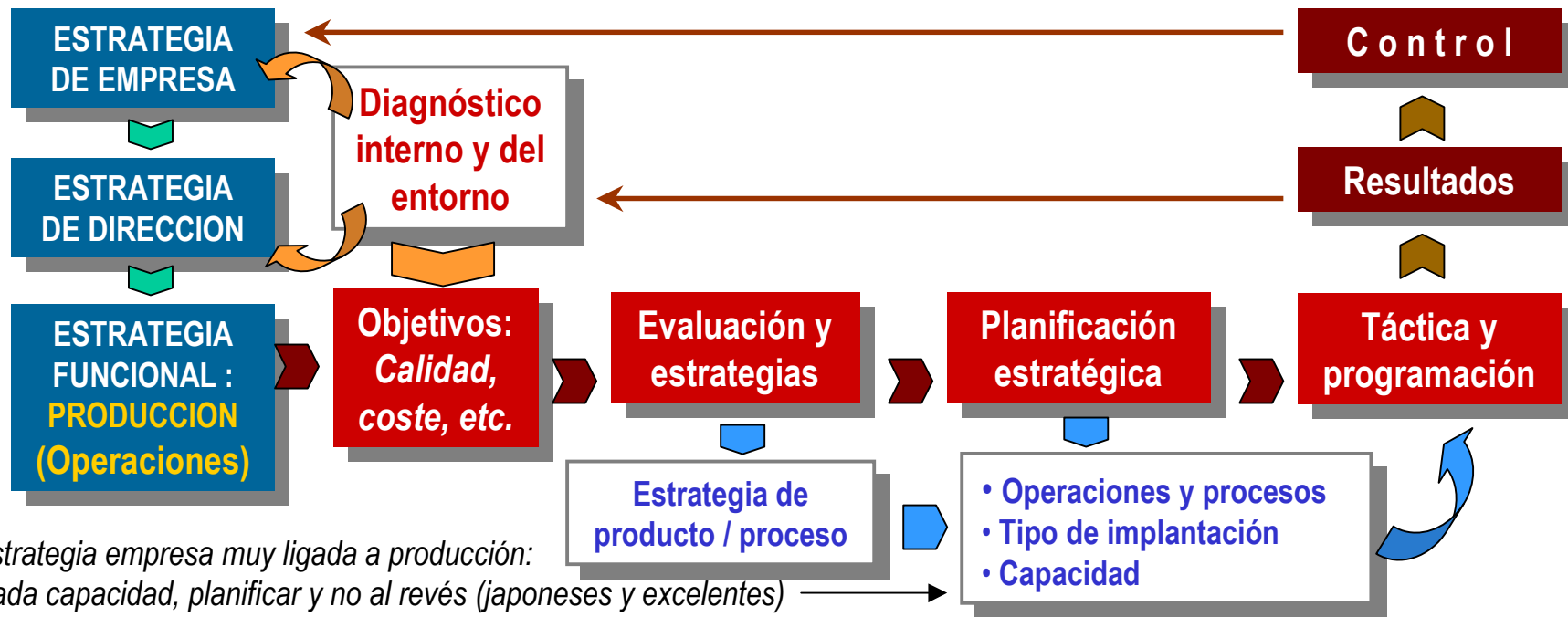
Estrategias para la función de producción (operaciones).

Recordemos 3 niveles de estrategia: » como **empresa** (decidir sectores económicos y divisiones).
» de la **dirección** (estrategias acordes con estrategia anterior).
» por **áreas funcionales** (también acordes con las anteriores).

En el último nivel se desarrolla la **estrategia de producción**: establecida para alcanzar la máxima ventaja competitiva a través del sistema productivo, y acorde con la de empresa y la dirección.

Por lo bajo del nivel (funcional), las decisiones a corto plazo o coyunturales componen la **táctica**.

Habitual: la estrategia funcional menos decisiva es la de producción (más marketing y finanzas).
Empresas japonesas y occidentales «excelentes»: estrategia de producción y su v.a. importante.



Organización y estrategia empresarial

Estrategias para la función de producción (operaciones).

Elementos de la estrategia de producción y su planificación:

- » Estructura (*hardware* o propiamente estratégicos):
 - **Estrategia:** calidad, coste, tiempo, flex., etc.
 - **Tecnología** de productos y procesos.
 - **Capacidad** de producción.
 - **Procesos**, implantación y equipamiento.
 - **Integración** en la cadena de valor.
- » Infraestructura (*software* y por lo general, tácticas):
 - **Planificación** y programación producción.
 - **Recursos humanos:** tipo y formación.
 - **Control** de producción y de calidad.

OBJETIVO	PRODUCTOS	PROCESOS	EQUIPAMIENTO	RECURS. HUMANOS
Coste	Alto volum/simil.	Repetitivos	Específico+ ciclo	Especialistas
Calidad	En diseño + suminist.	En diseño; máx.repet	Preciso y capacidad > 1	Especialistas y expertos
Flexibilidad	Gama+adapt+dinam.	Flexibles	Polivalente + exceso capac.	Polivalentes
Innovación	Nuevos o mejorados	Flexibles	Polivalente + flexible	Responsables y polivalent.
Tiempo	Ingeniería concurrente y procesos ejec. Ráp.	Job Shop JIT FMS-CIM	Preparación ráp.; ciclo corto	Polivalentes y entrenados
Servicio	Base requisitos cliente	Ajustados y stock	Reserva capacidad	Motivación-dedic. exigida