

# 10

## Capítulo

### Organización efectiva y cultura organizacional



### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Evitar errores al organizar por planeación.
2. Demostrar cómo el organizar puede mejorarse al mantener la flexibilidad y al hacer al personal de staff más efectivo.
3. Evitar conflictos al aclarar la estructura de la organización y asegurar un entendimiento de cómo organizar.
4. Promover y desarrollar una cultura de organización apropiada.

Al organizar, no hay una mejor forma única, depende de la situación específica.

Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de roles para un desempeño efectivo. Requiere una red de centros de decisión y comunicación para coordinar esfuerzos hacia las metas del grupo y de la empresa. Para que funcione, la estructura de organización se debe comprender y los principios puestos en práctica. Como se resaltó antes, al organizar, como en cualquier parte de la administración, no hay una mejor forma única. Lo que funciona siempre dependerá de la situación específica.

## ■ Evitar errores al organizar por planeación

El establecimiento de objetivos y una planeación ordenada son necesarios para una buena organización.

Como con las otras funciones de administrar, el establecimiento de objetivos y una planeación ordenada son necesarios para una buena organización. Como Lyndall Urwick dijo en su libro clásico *The Elements of Administration*: “La falta de diseño [en la organización] es ilógica, cruel, un desperdicio e ineficiente.”<sup>1</sup>

## Planificación de la organización ideal

La búsqueda de una organización ideal que refleje las metas de la empresa bajo circunstancias dadas es la base de la planeación. La búsqueda implica trazar las principales líneas de organización, considerar la filosofía organizacional de los gerentes de la empresa (o sea, si la autoridad debería estar centralizada tanto como sea posible, o si las operaciones de la empresa deben estar separadas en divisiones de productos semiindependientes o territoriales) y trazar las relaciones de autoridad consecuentes. La forma definitiva establecida, como los demás planes, pocas veces permanece sin cambios y la remodelación continua del plan apropiado es normalmente necesaria. No obstante, un plan de organización apropiado constituye un estándar; al compararlo con la estructura actual, los líderes de la empresa saben qué cambios hacer cuando sea posible.

El que organiza debe cuidar de no cegarse por las ideas populares sobre la organización, pues lo que funciona en una empresa puede no hacerlo en otra. Los principios de organizar tienen aplicación general, pero los antecedentes y necesidades de operación de cada empresa deben considerarse al aplicar estos principios. La estructura de la organización se tiene que hacer a la medida.



### Perspectiva

#### La reestructuración organizacional: causa más frecuente de desempleo

De acuerdo con una investigación del Observatorio Europeo de Reestructuraciones (OER), 55% de los despidos se deben a la reestructuración interna de las empresas en Europa. El OER recopila las noticias sobre reestructuración organizacional. Las regiones europeas con mayor recorte son el Reino Unido, Polonia, Italia, los Países Bajos y Alemania. Por otro lado, 97% de los nuevos empleos son producto de la expansión de los negocios.

<sup>1</sup> Urwick, Lyndall, *The Elements of Administration*, Nueva York: Harper & Row, 1944, p. 38.



## Modificación para el factor humano

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se le puede o no se le debe hacer a un lado, la única elección es modificar la estructura para ajustarla a capacidades, actitudes o limitaciones individuales. Aunque esta modificación pudiera parecer organizada alrededor de las personas, en este caso estamos organizando primero alrededor de las metas a cumplir y las actividades a emprender y sólo entonces se harán modificaciones para el factor humano. Así, la planeación reducirá comprometer el principal necesario cuando los cambios ocurran en el personal.

## Ventajas de planificar la organización

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar necesidades de personal futuras y los programas de capacitación requeridos. A menos que sepa qué tipo de personal gerencial es necesario y qué experiencia exigir, una empresa no puede reclutar personal con éxito y capacitarlo.

Más aún, planificar la organización puede revelar debilidades. Duplicación de esfuerzos, líneas de autoridad poco claras, líneas de comunicación excesivamente largas, papeleo burocrático muy extenso y prácticas obsoletas se observan mejor cuando las estructuras deseables y las reales se comparan.

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar necesidades de personal futuras y los programas de capacitación requeridos.



### Perspectiva internacional

#### La reestructuración de Parmalat deja sin empleo a cerca de 6 000 brasileños

A partir del escándalo financiero de los directivos italianos de Parmalat, a finales de 2003, las cosas no le pintaron bien a Parmalat Brasil, en donde posee nueve fábricas con un total de 6 000 trabajadores y es el segundo comprador de leche. Y es que su estabilidad económica se vio minada luego de que se descubriera el fraude por cerca de 1 100 millones de euros que el directivo italiano Callisto Tanzi y el ex director financiero Fausto Tonna, entre otros, realizaran en la matriz italiana, pues los bancos brasileños le han retirado los créditos, lo que deja a Parmalat indefensa antes los compromisos adquiridos con sus proveedores. Ante este panorama adverso, la empresa cerró provisionalmente una fábrica de galletas en Jundiá, lo que dejó en "vacaciones forzosas" a 423 empleados; también paró su planta de producción de leche UTH en Santa Helena, donde despidió a 120 personas.

En junio de 2004, la multinacional italiana presentó su plan de reestructuración de la empresa, en la que contempla deshacerse de su operación brasileña, pues, de acuerdo con el presidente de la subsidiaria brasileña, "nunca fue rentable". Parmalat Brasil representan sólo 10% de los ingresos totales del grupo. Además, su deuda en el país carioca se calcula en 1 330 millones de dólares.

Se cree que antes de la reestructuración, la empresa entregue sus activos a los acreedores brasileños o trate de venderlos a algunos interesados.

Fuente: Con información de Michela Romani, "¿Está o no está en crisis Parmalat Brasil?", *América Económica*, 16 de enero de 2004, en <http://www.americaeconomica.com/numeros4/248/reportajes/miki248.htm>, consultado el 23 de septiembre de 2007; y de UITA, "La multinacional Parmalat pretende salir del mercado brasileño", UITA, Secretaría Regional Latinoamericana, Montevideo, 23 de junio de 2004, en [http://www.rel-uita.org/companias/parmalat/sale\\_brasil.htm](http://www.rel-uita.org/companias/parmalat/sale_brasil.htm), consultado el 23 de septiembre de 2007.

## ■ Evitar la inflexibilidad organizacional

Una ventaja básica de planificar la organización es evitar la inflexibilidad organizacional. Muchas empresas, en especial las que llevan operando muchos años, se vuelven demasiado rígidas para pasar la primera prueba de una estructura de organización efectiva: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede ocasionar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones.

Algunas compañías antiguas proporcionan amplia evidencia de inflexibilidad: una guía de organización que ya no está adecuada a los tiempos, una organización de distrito o regional que podría ser eliminada o agrandada debido a una mejor comunicación, o una estructura demasiado centralizada para una empresa más grande que requiere descentralización.

## Evitar la inflexibilidad a través de la reorganización

Aun cuando la reorganización tiene el propósito de responder a los cambios que rodean la empresa, puede haber otros motivos fuertes para la reorganización, como los relacionados con el ambiente de la empresa que considera los cambios en la operación ocasionados por la adquisición o venta de propiedades importantes, cambios en la línea de productos o métodos de marketing, ciclos de empresas, influencias competitivas, nuevas técnicas de producción, políticas sindicales, políticas reglamentarias y fiscales del gobierno y el estado actual del conocimiento acerca de la organización. Nuevas técnicas y principios se pueden volver aplicables, como desarrollar gerentes al permitirles administrar unidades descentralizadas semiindependientes de una compañía. O se pueden aplicar nuevos métodos, como obtener un control financiero adecuado con un alto grado de descentralización.

Más aún, es probable que un nuevo director ejecutivo y nuevos vicepresidentes y jefes de departamento tengan algunas ideas organizacionales propias. Los cambios se pueden deber simplemente al deseo de los nuevos gerentes de hacer modificaciones con base en ideas formuladas a través de su experiencia anterior, o al hecho de que sus métodos de administrar y su personalidad requieren una nueva estructura de organización.

Más aún, se puede dar la reorganización por deficiencias demostradas en una estructura existente. Algunas surgen de debilidades organizacionales: extensiones de administración excesivas, un número de comités exagerado, falta de política uniforme, toma de decisiones lenta, dejar de cumplir objetivos, incapacidad de cumplir programas, costos excesivos o un quebrantamiento del control financiero. Otras deficiencias se pueden dar por incapacidades de los gerentes. El fracaso debido a una falta de conocimientos o habilidades de un gerente que por algún motivo no puede ser reemplazado se evita al organizarse de tal manera que asigne gran parte de la autoridad de toma de decisiones a otra posición.

Los choques de personalidad entre gerentes también pueden solucionarse mediante la reorganización. Los conflictos entre personal staff y de línea pueden llegar a tal grado que sólo se resuelven por reorganización.



## Perspectiva internacional

### Hilasal: reestructuración o muerte

Desde que China entró al mercado estadounidense de los textiles, la vida se complicó para Hilasal, el mayor fabricante de toallas en México. No era sólo que no podía competir con los bajos costos de esos productos, también se vio afectada por las importaciones ilegales de textiles que entran a México, y que representan cerca de 55% del mercado total. El panorama en 2002 era desalentador: sus ventas cayeron 8.6% y las exportaciones 24.3%.

Entonces, Jorge García Fernández, director ejecutivo, reunió a su grupo directivo con el fin de estudiar el negocio y transformarlo. Descubrieron que las grandes empresas como Wal-Mart, en México, o JC Penney en Estados Unidos, prefieren optimizar su cadena de abastecimiento que ahorrar en precio. Así, reorientaron su negocio al servicio y la atención al cliente. Mediante un agresivo programa de reestructuración que consistió en buscar clientes que quisieran productos de mayor valor agregado, redefinieron sus nichos de mercado, buscaron optimizar sus procesos de distribución, recortaron los gastos y sustituyeron sus bodegas por un programa justo a tiempo. Estas medidas han logrado que Hilasal se restablezca: en el primer trimestre de 2006 sus ventas crecieron 18.8%. Una gran ventaja que les dio la reestructuración es que les permitió sacarle gran provecho a la integración vertical, lo cual no es fácil en el mercado mexicano, en el que la empresa tiene 50% de la cuota de mercado, de acuerdo con Miguel Ángel Díaz, director de operaciones de Sewing Group: "La verticalización no es una tendencia en México, porque requiere de una mayor inversión inicial y de personas especializadas en cada etapa de la cadena de valor." No obstante, Hilasal es una de las pocas empresas que abarca todo el proceso de manufactura, además ha desarrollado tecnología propia para el proceso de impresión.

Aunque todavía no puede cantar victoria, su éxito dependerá de la capacidad que tenga para adaptarse a los cambios del mercado.

Fuente: Con información de Andrea Tunarosa, "Sin tirar la toalla", *América Economía*, Santiago, Chile, núm. 331, 20 de octubre a 9 de noviembre de 2006, pp. 36-38.

## ■ La necesidad de reajuste y cambio

Además de motivos apremiantes para la reorganización, existe cierta necesidad de reajustes moderados y continuos con el fin de evitar que la estructura se estanque. La "construcción de imperios" (la construcción de una organización grande para que el gerente parezca más importante) no es tan atractiva cuando los involucrados saben que sus posiciones están sujetas a cambios. Como el presidente de una compañía dijo a sus subordinados: "No se molesten en construir imperios porque puedo asegurarles que no estarán en la misma posición dentro de tres años." Al comprender que una estructura de organización debe ser una cuestión viviente, algunos gerentes hacen cambios estructurales sólo para acostumbrar a los subordinados al cambio.



## Perspectiva internacional

### La mejor estrategia es la flexibilidad

De acuerdo con Jay R. Galbraith, el profesor e investigador del Centre for Effective Organizations de la Universidad de Southern California, la administración se había enfocado en adoptar una teoría efectiva y, con base en ella, generaba su estrategia y estructura organizativas. Una organización exitosa debía alinearse con su estrategia.

No obstante, algunas investigaciones indican que la alineación puede ser un gran obstáculo, pues hace que se concentren en una ventaja que deja de ser tal con rapidez. Las organizaciones actuales deben lidiar con un entorno altamente cambiante, en el que las fórmulas efectivas son cada vez más efímeras e imitadas con rapidez. De modo que

supervivencia depende de la rapidez con que logren reconfigurar su estructura y organización cuando no hay ventajas competitivas sostenibles. En el ambiente de negocios del siglo XXI, las organizaciones que alcanzarán el éxito son aquellas que puedan dar soluciones flexibles a los problemas temporales; a esto se le llama una "organización reconfigurable".

Las características de una organización reconfigurable son:

1. Forma equipo que pueden superar los límites que impone una estructura lénea o departamental, para ello deben lograr la interconexión interna.
2. Emplea los recursos del mercado y los precios internos para coordinar sus equipos múltiples.
3. Busca asociaciones estratégicas para solventar sus carencias.

Fuentes: Con información de Jay Galbraith, "La organización reconfigurable", en *La organización del futuro*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.

## ■ Hacer efectivo el trabajo del personal de apoyo

El problema línea-staff no sólo es uno de los más difíciles que las organizaciones enfrentan, sino la fuente de una ineficiencia muy grande. Resolver este problema requiere gran habilidad gerencial, cuidadosa atención a los principios y paciente enseñanza del personal.

## ■ Comprender las relaciones de autoridad

Los gerentes deben comprender la naturaleza de las relaciones de autoridad si quieren resolver los problemas entre personal de línea y de apoyo. Siempre que los gerentes consideren a línea y staff como grupos de personas o grupos de actividades, habrá confusiones. Línea y staff son relaciones de autoridad y muchos puestos tienen elementos de ambos. La relación de línea requiere tomar decisiones y actuar sobre ellas. La relación de staff, por otra parte, implica el derecho de asistir y aconsejar. En suma, la línea puede "decir", pero el staff debe "vender" (sus recomendaciones).

## Hacer que la línea escuche al staff

Los gerentes de línea deben ser alentados u obligados a consultar al personal de apoyo. Las empresas harían bien en adoptar la práctica de asistencia staff obligatoria en donde la línea debe escuchar al personal de apoyo. En General Motors, por ejemplo, los gerentes de división del producto consultarían con las divisiones de staff de las oficinas generales antes de proponer un programa o política importante al director ejecutivo o el comité de finanzas. Tal vez no estén obligados a ello, pero es probable que esta práctica resulte en vientos navegables para sus propuestas; y si pueden presentar un frente unido con la división administrativa involucrada habrá una mejor oportunidad para la adopción de sus propuestas.



## Mantener informado al personal de apoyo

Las críticas comunes al personal administrativo son que los especialistas operan en un vacío, dejan de apreciar la complejidad de la tarea de un gerente de línea e ignoran hechos importantes al hacer recomendaciones. Hasta cierto grado, estas críticas están justificadas, porque no se puede esperar que los especialistas conozcan los puntos concretos del trabajo de un gerente. Los especialistas deben cuidar que sus recomendaciones sólo se ocupen de asuntos de su competencia y los gerentes operativos no depender por completo de una recomendación si sólo se ocupa de parte de un problema.

Muchas críticas surgen porque al personal administrativo no se le informa de asuntos relacionados con su campo. Aun el mejor administrativo no puede asesorar de manera apropiada en esas situaciones. Si los gerentes de línea dejan de informar a su personal asesor de decisiones que afectan su trabajo o si no pavimentan el camino —a través de anuncios y solicitudes de cooperación— para que los administrativos obtengan la información de requisito sobre problemas específicos, los asesores no pueden funcionar como deben. Al aliviar a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar esa información, el personal de apoyo justifica su existencia en mayor grado.

## Requerir el trabajo asesor completo

El personal de apoyo a menudo ignora el hecho de que, con el fin de ser más útiles, sus recomendaciones serán lo bastante completas para permitir a un gerente de línea dar una simple respuesta positiva o negativa. El personal de apoyo es quien soluciona problemas, no quien los crea. Dan problemas a los gerentes cuando su asesoría es indecisa o vaga, sus conclusiones son erróneas, no han tomado en cuenta todos los hechos o no han consultado a todas las personas afectadas por una solución propuesta, o no señalan a sus superiores los riesgos y las ventajas de un proyecto de acción recomendado.

Un trabajo asesor completo implica la presentación de una recomendación clara con base en la consideración plena de un problema, aprobación de las personas que se verán afectadas, sugerencias para evitar las dificultades involucradas y, a menudo, la preparación del papeleo —cartas, directivas, descripciones de puestos y especificaciones— para que el gerente pueda aceptar o rechazar la propuesta sin estudio adicional, largas conferencias, o trabajo innecesario. Si se acepta una recomendación, el trabajo asesor completo proporciona a los gerentes de línea la maquinaria para ponerla en vigor. Las personas en posiciones administrativas que han adquirido estas capacidades pueden ser muy valoradas y apreciadas.

## Hacer del trabajo de staff una forma de vida organizacional

Comprender la autoridad asesora sienta las bases para una forma de vida organizacional. Dondequiera que el personal asesor está involucrado, su responsabilidad es desarrollar y mantener un clima de relaciones personales favorables. En esencia, la tarea del asesor es contribuir a fortalecer la imagen de gerentes de línea responsables y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. Una persona de apoyo no debe intentar asumir el crédito de una idea. Esto no sólo es una forma segura de molestar a los miembros del equipo de línea, a quienes no les gusta ser puestos en evidencia por un asesor, sino que además

supone ignorar el hecho de que los gerentes operativos aceptan ideas y asumen la responsabilidad de la implementación de las propuestas.

Las compañías también contratan la asistencia de empresas profesionales, como consultoras para proporcionar asesoría a los gerentes de línea. Las relaciones entre el personal de línea y el asesor externo son similares a las señaladas antes. Sin embargo, la asistencia externa a menudo es sólo por un tiempo limitado y es aún más difícil hacer responsable al personal externo, en especial cuando no están involucrados con la implementación de sus recomendaciones.

## ■ Evitar conflictos mediante la clarificación

Una causa importante de los conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus asignaciones y las de sus compañeros de trabajo. Sin importar lo bien concebida que pueda estar una estructura de organización, las personas deben comprenderla para que funcione. La comprensión se ayuda materialmente del uso apropiado de cuadros de organización, descripciones de puesto precisas, de especificar las relaciones de autoridad y de información y la introducción de metas específicas para puestos concretos.

## Organigramas

### Un organigrama

indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Toda estructura organizacional, por simple que sea, se puede diagramar, ya que el esquema sólo indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Por tanto, no deja de sorprender que en ocasiones altos gerentes se enorgullecen del hecho de no tener un organigrama, o, si lo tienen, consideran que debe ser confidencial.

## Ventajas de los organigramas

Un destacado fabricante dijo en cierta ocasión que aun cuando creía en la relativa utilidad del organigrama de su fábrica, se negaba a que se trazaran los cargos por encima del nivel de superintendente de fábrica. Su argumento era que los organigramas tienden a hacer a las personas demasiado conscientes de ser superiores o inferiores, que destruyen el espíritu de equipo y que dan a las personas que ocupan un recuadro en el organigrama un excesivo sentido de "propiedad". Otro alto ejecutivo dijo en otra ocasión que la organización se puede cambiar con mayor facilidad si no se esquematiza en un organigrama y que la ausencia de éste también alienta el impulso competitivo a ocupar posiciones ejecutivas más elevadas de parte del grupo de gerencia media que no aparece en el organigrama.

Estos motivos para no trazar el organigrama carecen de fundamento. Las relaciones subordinado-superiores existen aunque no estén en un cuadro, sino por relaciones de reporte esenciales. En cuanto a relación con que un organigrama produzca una sensación de demasiado confort, que ocasiona una falta de impulso para aquellos que han "llegado", se trata de cuestiones de alto liderazgo, de reorganizar cuando lo exija el ambiente de la empresa, de desarrollar una tradición de cambio y de hacer que los



gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos. Los gerentes que creen que el espíritu de equipo puede producirse sin precisar las relaciones se engañan y marcan el paso a politiquerías, intrigas, frustraciones, evitar responsabilidades, falta de coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otra evidencia de ineficiencia organizacional.

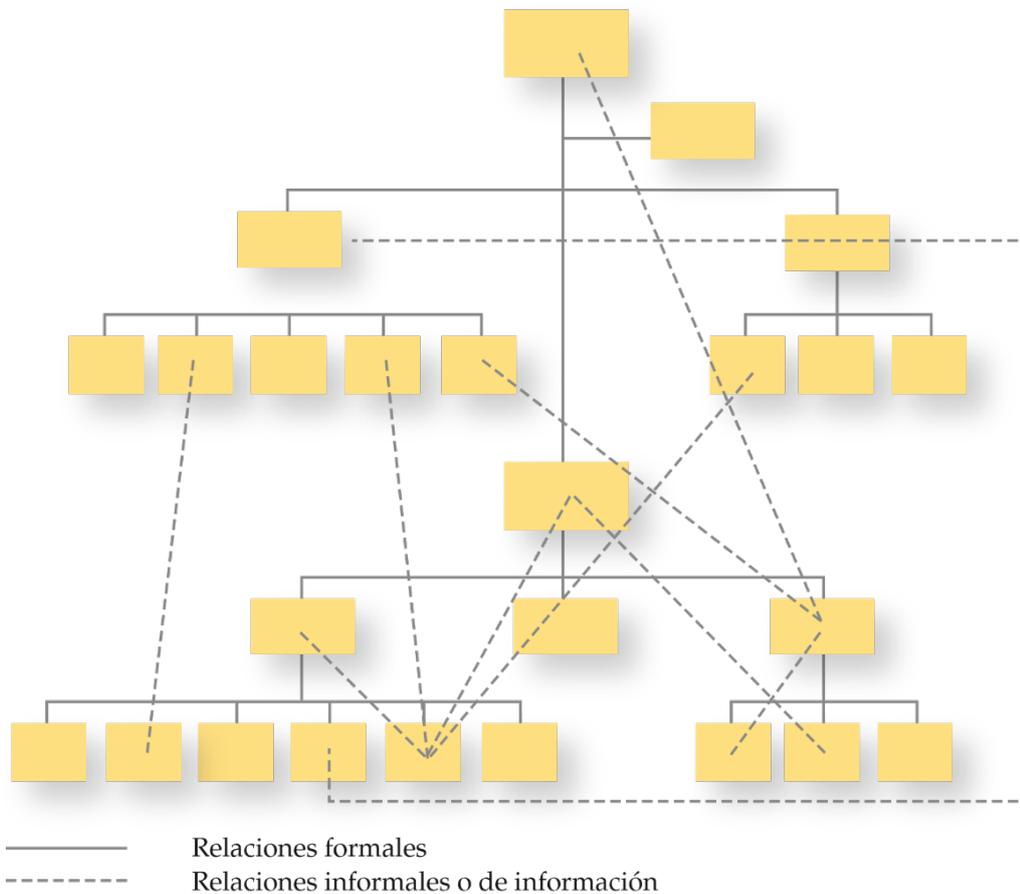
Ya que un organigrama traza líneas de autoridad de toma de decisiones, en ocasiones su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades, que se deben corregir. El organigrama también revela a los gerentes y el personal nuevo cómo se ligan a la estructura como un todo.

## Limitaciones de los organigramas

Los **organigramas** están sujetos a severas limitaciones. El diagrama sólo muestra relaciones de autoridad formales y omite las muchas relaciones informales e informacionales significativas. La figura 10-1 ilustra muchas, pero no todas, relaciones informales e informacionales que se encuentran en una empresa organizada típica. También presenta las relaciones de línea principales o formales. No muestra cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura. Si bien sería necesario trazar líneas de diferente grosor para señalar la autoridad formal de varios grados, la autoridad no está sujeta a tal medida. Y si se trazaran las múltiples líneas de relaciones informales y de comunicación, complicarían tanto el diagrama que no podría entenderse.

### Un organigrama

muestra las relaciones de autoridad formal y omite las muchas relaciones informales e informacionales significativas.



**FIGURA 10.1** La organización formal o la organización informal o de información

Muchos organigramas muestran las estructuras como se desea que sean o como solían ser, y no las reales. Los gerentes dudan u olvidan cambiar los organigramas, olvidan que las estructuras de organización son dinámicas, por lo que se deben actualizar constantemente.

Otra dificultad con los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus. El funcionario asesor que se reporta al presidente de la corporación puede aparecer en la cima del cuadro de organización, en tanto que un funcionario de línea regional puede aparecer uno o dos niveles más abajo. Aun cuando se hacen buenos intentos para que los niveles del organigrama se conformen de acuerdo con los niveles de importancia en la empresa, no siempre se puede lograr. Este problema se maneja mejor al establecer con claridad las relaciones de autoridad y al utilizar el indicador adecuado de estatus, salario y niveles de bonos. Por ejemplo, no es probable que alguien escuche que el gerente de Chevrolet en General Motors tenga un sentido de inferioridad porque su posición en el organigrama esté abajo del secretario de la compañía.

www.chevrolet.com

### Una buena descripción de puesto

Informa a todos las responsabilidades del ocupante.

## Descripciones del puesto

Cada posición gerencial debe estar definida. Una **buena descripción del puesto** informa a todos las responsabilidades del ocupante. La descripción del puesto moderna no es una lista detallada de todas las actividades que se espera que el individuo realice y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas. Más bien, establece la función básica de la posición, las áreas de resultados finales más importantes de las que el gerente es responsable y las relaciones de reporte involucradas. La descripción también aclara la autoridad de la posición y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

La descripción del puesto tiene muchos beneficios. Conforme se analizan los puestos, se definen sus deberes y responsabilidades y las áreas de deberes traslapados o ignorados salen a la luz. Obligar a las personas a considerar qué se debe hacer y quién debe hacerlo bien vale el esfuerzo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de puesto son: la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, establecer el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, la descripción de la posición aporta un estándar contra el cual juzgar si una posición es necesaria y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.

## ■ Garantizar la comprensión de la organización

Todos los miembros de una empresa deben comprender la estructura de su organización para que funcione. Esto requiere enseñanza. Debido a que la organización formal se complementa con la organización informal, los miembros de una empresa deben comprender los trabajos de la organización informal y formal.

## Enseñar la naturaleza de la organización

Muchos planes de organización bien concebidos fracasan porque los miembros de la organización no los comprenden. Un manual de organización bien escrito —que contenga



un informe de la filosofía organizacional, programas, organigramas y un perfil de descripciones de puestos— ayuda mucho a comprender la organización. Si la estructura organizacional se pone por escrito con palabras y gráficas, tiene una mejor oportunidad de ser clara que si no se escribe. Sin embargo, hasta las mejores palabras escritas y los organigramas no siempre transmiten con claridad el mismo significado a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden detenerse con la aclaración escrita. Deben enseñar a aquellos en su operación el significado de la estructura de organización, su posición en ella y las relaciones involucradas. Los gerentes pueden hacerlo a través de asesoría individual, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.

## Identificar la importancia de la organización informal y la red de relaciones interna

Otra forma de hacer que la organización formal funcione con efectividad es identificar y aprovechar a plenitud la organización informal. La naturaleza de la organización informal y su distinción de la formal fue analizada en el capítulo 7. Muchas organizaciones informales surgen de la organización formal en la que operan, como, por ejemplo, las interrelaciones que por lo común no están registradas en el organigrama, como las reglas no escritas de la conducta organizacional, la forma de aprender las “reglas internas”, las personas de una empresa que tienen poder que no está implícito ni proviene de una posición organizacional y los rumores. Uno de los ejemplos más destacado de la organización informal, la que parece existir en cada departamento y organización es el conocido como “la vid” o red natural de relaciones.

### La red natural de relaciones

La organización informal existe cuando los miembros de una organización formal (quizá el departamento de una compañía) se conocen lo suficiente para pasarse información —en ocasiones sólo chismes— que está relacionada de alguna forma con la empresa. En la empresa típica —cuyos miembros pasan muchas horas al día derivando seguridad material y estatus, así como satisfacción social de la red de rumores— el deseo de información relativa a la organización y su gente es lo bastante fuerte para que esa información se transmita con rapidez entre personas que se conocen y se tienen confianza.

La vid, por supuesto, prospera con información no disponible para todo el grupo, ya sea porque es considerada confidencial, o porque las líneas de comunicación formal son inadecuadas para difundirla, o porque es de un tipo, como gran parte de los rumores, que nunca se revelaría con formalidad. Hasta los gerentes que conscientemente informan a los empleados a través de boletines o periódicos de la compañía nunca revelan toda la información de interés de manera tan completa o rápida como para que la vid pierda su propósito.

Ya que todas las formas de organización informal atienden necesidades de comunicación humana esenciales, la vid es inevitable y valiosa. En verdad, un alto gerente inteligente tal vez alimentaría información correcta ya que es efectiva para una comunicación rápida. Hay mucho qué decir de un gerente que se coloque —ya sea personalmente o a través de un asistente o secretaria de confianza— en la red natural de relaciones de la compañía.

## Beneficios de la organización informal

La organización informal trae cierta cohesión a la organización formal. Imparte a los miembros de una organización formal un sentido de pertenencia, estatus, autorrespeto y satisfacción. Conociendo este hecho, muchos gerentes conscientemente usan las organizaciones informales como canales de comunicación y modeladores de la moral de los empleados.

### ■ Promover una cultura de organización apropiada<sup>2</sup>

La efectividad de una organización está influida por su cultura.

La efectividad de una organización también está influida por la cultura de la misma, que afecta la forma como se desarrollan las funciones gerenciales de planeación, organización, asignación de personal de apoyo, dirigir y controlar. Algunos ejemplos de cultura de organización se presentan en la tabla 10.1. Dada la elección, la mayoría de las personas tal vez preferirían trabajar en una organización con un ambiente como el B, donde podemos participar en el proceso de toma de decisiones, somos evaluados con base en criterios de desempeño más que con base en la amistad, tenemos canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y la oportunidad de ejercer un alto grado de autocontrol. En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman, los autores de un best-seller sobre administración, encontraron que la dominación de una cultura coherente caracterizaba esas organizaciones.<sup>3</sup>

**TABLA 10.1 Ejemplos de cultura de organización y práctica administrativa**

Entorno A	Entorno B
Planeación	
Fijación de metas en forma autocrática	Fijación de metas con un alto grado de participación
Centralización de la toma de decisiones	Descentralización de la toma de decisiones
Organización	
Centralización de la autoridad	Descentralización de la autoridad
Estrecha definición de la autoridad	Amplia definición de la autoridad
Integración de personal	
Selección del personal con base en relaciones de amistad	Selección del personal con base en criterios de desempeño
Capacitación en especialidades de estrecha definición	Capacitación en muchas áreas funcionales
Dirección	
Ejercicio de liderazgo directivo por parte de los administradores	Dirección fundamentalmente descendente del flujo de comunicación

(continúa)

<sup>2</sup> Véase también Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero, 2002, pp. 45-50; Cox, Jr., Taylor, "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*, mayo, 1991, pp. 34-47.

<sup>3</sup> Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982. Para más información sobre éste y los otros libros de los autores, véase la nota en el capítulo 1.

**TABLA 10.1 (conclusión)**

Entorno A	Entorno B
Práctica del liderazgo participativo por parte de los administradores	Dirección descendente, ascendente, horizontal y diagonal del flujo de comunicación
Control	
Ejercicio de un estricto control por parte de los superiores	Ejercicio de un alto grado de autocontrol por parte de los individuos
Atención prioritaria a los criterios financieros	Atención a múltiples criterios

Pero el reconocimiento de la importancia de la cultura corporativa no es del todo nuevo (aunque algunos gurúes de la administración quieran hacer creer que lo es). Hace más de 2000 años, en 431 a.C., Pericles, en la antigua Grecia urgía con elocuencia a los atenienses, que estaban en guerra con los espartanos, a adherirse a valores como los inherentes a la democracia: informalidad en la comunicación, la importancia de la dignidad individual y la promoción basada en el desempeño. Pericles comprendió que los valores subyacentes podrían significar victoria o derrota. Esos valores no son tan diferentes a los patrocinados por muchas compañías estadounidenses.

## Definir la cultura de la organización

En lo que se refiere a las organizaciones, **cultura** es la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común.<sup>4</sup> La cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones

### Cultura organizacional

Guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común.



## Perspectiva empresarial

### Cómo crear una cultura de organización basada en valores<sup>5</sup>

Hatim Tyabji fue el presidente fundador y director ejecutivo de VeriFone, Inc., de 1986 a 1998 cuando estableció Saraide, una respetada compañía en la industria de las telecomunicaciones. En la reunión nacional de la Academy of Management en Toronto en 2000, el señor Tyabji compartió su experiencia de crear una organización basada en valores éticos. En una ocasión se le informó que un gerente con excelentes cifras de desempeño estaba involucrado en malos manejos. Revelar esta información tendría un efecto negativo en el precio de las acciones de la compañía. En lugar de guardar esta información para después del siguiente reporte trimestral, y posteriormente de verificar los hechos con todo cuidado, el señor Tyabji se acercó al gerente, que estaba a cargo de una operación extranjera y lo despidió en el acto. Impresionados por esta decisión, los socios se esforzaron mucho para que todavía pudiera alcanzarse la proyección trimestral. ¿Qué mensaje comunicó la decisión del señor Tyabji a los empleados de la compañía? Se trata de una compañía con una cultura en la que el desempeño, sin importar lo impresionante que sea, no puede lograrse por un comportamiento carente de ética, punto.

<http://www.saraide.com>

<sup>4</sup> Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

<sup>5</sup> Whetten, David A. y Andre L. Delbecq, "Saraide's Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining a Value-based Organizational Culture", *Academy of Management Executive*, noviembre, 2000, pp. 32-40.

www.ge.com  
 www.att.com  
 www.dupont.com  
 www.delta.com  
 www.klm.com

www.ibm.com  
 www.sears.com  
 www.caterpillar.com

www.abb.com

de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que una cultura de organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono para la compañía y fija reglas implícitas para la forma como las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías presentan una idea general de lo que la empresa en particular representa. He aquí algunos ejemplos: para General Electric, “El progreso es nuestro producto más importante”. AT&T está orgulloso de su “servicio universal”. DuPont hace “mejores cosas para vivir mejor a través de la química”. Delta Airlines describe su clima interno como “el sentimiento familiar Delta”. KLM Royal Dutch Airlines quiere ser conocida como “la aerolínea confiable”. Su presidente, Jan F. A. de Soet, declaró que KLM no es una aerolínea extravagante, más bien, la cultura de organización refleja el disgusto holandés por la ostentación.

De igual modo, IBM quiere ser conocida por su servicio, Sears por calidad y precio, Caterpillar por su servicio de partes en 24 horas, etc. En verdad, la orientación de estas compañías, a menudo expresada en lemas, contribuye a la conducción exitosa de sus empresas.

Asea Brown & Boveri (una gigantesca compañía eléctrica), que comprende una empresa sueca y una suiza, se guía por una cultura ilustrada por la frase “piensa mundialmente, actúa localmente”.<sup>6</sup> La cultura de organización de la muy descentralizada compañía con más de 200 000 empleados en todo el mundo está integrada con la cultura del país en el que la división opera. Por otra parte, sus gerentes actúan mundialmente con respecto al aprovisionamiento. Por ejemplo, dependiendo de las condiciones de mercado financiero prevalecientes, bienes y servicios son adquiridos donde es más favorable hacerlo.



## Perspectiva empresarial

### La estructura y cultura corporativa de Acer en Taiwán y alrededor del mundo<sup>7</sup>



www.acer.com

Acer Inc. califica entre los principales vendedores de computadoras personales (PC, por sus siglas en inglés) del mundo, ofrece una amplia variedad de productos para PC. Al empezar el siglo, el Grupo Acer tenía unas 230 empresas, dando empleo a cerca de 35 000 personas en más de 40 países. Muy exitosa hasta 1999, la compañía enfrentó dificultades en 2000 debido a circunstancias internas y externas. En lo externo, el crecimiento del mercado de las PC se estancó y en lo interno, la compañía experimentó problemas a menudo asociados con el crecimiento.

La estructura de la compañía consistía de dos partes: la operación de manufactura de equipo original (OME), que producía computadoras para compañías como IBM y Dell Computers y la operación de la marca Acer, enfocada

<sup>6</sup> Solomon, Charlene Marmer, “Translating Corporate Culture Mundially”, en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 623-634.

<sup>7</sup> Acer, <http://www.global.acer.com>, consultado el 1 de octubre, 2006; “Acer in Major Restructuring Plan”, <http://news.zdnet.co.uk/story/0,,t269-s2083376,00.htm>, consultado el 30 de septiembre, 2006; Einhorn, Bruce, “For Acer, a Bad Year Turns Brutal”, *BusinessWeek Online*, 15 de enero, 2001, [www.businessweek.com/2001/01\\_03/b3715129.htm?scriptFramed](http://www.businessweek.com/2001/01_03/b3715129.htm?scriptFramed), consultado el 1 de junio, 2002.

en su propia marca. La unidad OMEO era más rentable, con una constante demanda de los principales fabricantes de computadoras. Conflictos entre las dos unidades llevaron a una nueva estructura de organización que las dividió. No obstante, la compañía se guiaba por una filosofía común. Específicamente, la cultura corporativa de Acer está basada en cuatro creencias básicas:<sup>8</sup> 1) la naturaleza humana es en esencia buena; 2) el cliente es número 1; 3) poner el conocimiento a trabajar para la compañía, y 4) ser pragmático y responsable.

La creencia en la bondad de la naturaleza humana se basa en la filosofía china. También es congruente con las suposiciones de McGregor de la naturaleza humana, un tema que se tratará más adelante en el libro cuando nos enfoquemos al liderazgo. La orientación al cliente es similar a la que está de moda en Estados Unidos desde la década de 1990. La aplicación del conocimiento es crítica en la nueva economía del conocimiento. Ser pragmático, el cuarto punto en las creencias de Acer, significa un enfoque de sentido común a la administración en el que los individuos son responsables de sus propios actos.

El reto para Acer es desarrollar estrategias que puedan adaptarse con efectividad al ambiente cambiante y la caída de demanda de productos PC. Al mismo tiempo, la organización, anclada en su filosofía básica, debe crear una organización flexible que pueda cambiar con el ambiente dinámico.

## La influencia del líder en la cultura de la organización

Los gerentes, en especial los de más elevada posición, crean el clima de la empresa. Sus valores que tienen influencia en la dirección de la misma. Aun cuando el término valor es utilizado de manera distinta, un **valor** se puede definir como una creencia relativamente permanente acerca de qué es apropiado y qué no, qué guía las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores pueden considerarse una forma de ideología que penetra las decisiones diarias.

En muchas compañías exitosas, los líderes corporativos impulsados por los valores desempeñan roles de modelos, establecen los estándares de desempeño, motivan a los empleados, hacen especial a la compañía y son un símbolo para el ambiente externo. Fue Edwin Land, el fundador de Polaroid, quien creó un ambiente organizacional favorable para la investigación y la innovación. Jim Treybig de Tandem, en el Valle del Silicón cerca de San Francisco, insistió en que cada persona es un ser humano y merece ser tratada de conformidad. William Cooper Procter, de Procter & Gamble, operó la compañía con el lema: "Haz lo correcto". Fue Theodore Vail de AT&T quien atendió las necesidades de los clientes al dar importancia al servicio. Woolard, director ejecutivo de DuPont, inició el programa "Adopte un cliente", en el que se alienta a los trabajadores a visitar a sus clientes una vez al mes para atender sus necesidades y preocupaciones. La cultura de organización creada por los líderes corporativos puede resultar en funciones gerenciales desarrolladas de maneras muy distintas.

Si bien el director ejecutivo debe indicar la dirección, algunos sostienen que el cambio debe venir del fondo de la organización. En la planta Towanda de DuPont en Pensilvania, las personas están organizadas en equipos autodirigidos. Los empleados tienen gran libertad para establecer sus propios programas, resolver sus propios problemas y hasta participar en la selección de compañeros de trabajo. Un indicador de esta cultura es que a los gerentes se les llama facilitadores, más que superiores.

Cambiar una cultura puede requerir un largo tiempo, hasta de cinco a 10 años. Exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos. Puede requerir, primero, comprender la antigua cultura, luego identificar una subcultura en la organización y

### Valor

Una creencia relativamente permanente acerca de qué es apropiado y qué no, qué guía las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

[www.polaroid.com](http://www.polaroid.com)  
[www.pg.com](http://www.pg.com)

<sup>8</sup> <http://global.acer.com/about/culture.html>, consultado el 16 de febrero, 2007.

recompensar a los que viven esta nueva cultura. Las recompensas no necesitan ser en términos financieros. En la fábrica de Sharp en Japón, los de más alto desempeño son recompensados al convertirse en miembros del equipo de la “placa de oro” que se reporta directamente al presidente. De cualquier modo, los directores ejecutivos deben simbolizar la cultura que quieren promover.

La visión clara de un propósito común exige compromiso. Más aún, cuando las personas participan en el proceso de toma de decisiones y ejercen autodirección y autocontrol, se sienten comprometidas con sus propios planes. Pero los valores adoptados deben ser reforzados mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

## Resumen

Organizar incluye el desarrollo de una estructura de roles intencional para el desempeño efectivo. Muchos errores al organizar pueden evitarse al planear primero la organización apropiada para alcanzar metas y luego hacer modificaciones para los factores humanos u otros situacionales. La planeación de la organización identifica necesidades de personal y ayuda a superar deficiencias en la dotación del mismo. También revela la duplicación de esfuerzos, autoridad y líneas de comunicación poco claras y formas obsoletas de hacer las cosas. La organización efectiva permanece flexible y se ajusta a cambios en el ambiente.

Para hacer efectivo el trabajo de asesoría, es importante aclarar las relaciones de autoridad, hacer que la línea escuche al personal staff y mantener a éste informado. Más aún, la efectividad demanda que el personal asesor prepare recomendaciones completas y que la utilización del staff se convierta en una forma de vida organizacional.

El conflicto organizacional se puede reducir mediante el uso de organigramas y descripciones de puestos. La organización se mejora con la enseñanza de su naturaleza y al identificar la organización informal y la red natural de relaciones o vid. Más aún, las empresas efectivas desarrollan y nutren una cultura de organización apropiada.



## Ideas y conceptos básicos

Evitar errores al organizar por planeación  
Evitar la inflexibilidad organizacional  
Personal de apoyo (staff) efectivo  
Evitar conflictos mediante la clarificación  
Organigrama

Descripción de puesto  
Garantizar la función de la organización  
Organización informal  
Red natural de relaciones o vid  
Cultura de organización y valores

## Para analizar



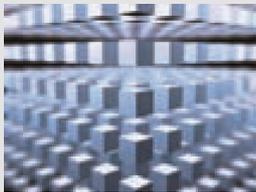
1. Muchos psicólogos han señalado la ventaja del engrandecimiento del puesto, la cual se refiere a asignar tareas que no son tan especializadas como para que el individuo pierda el sentido de hacer cosas significativas. Asumiendo que los gerentes quieren limitar la especialización de tareas y “engrandecer” los puestos, ¿pueden hacerlo y aún aplicar los principios básicos de organizar? ¿Cómo?
2. Tome como ejemplo una empresa organizada, con la que esté familiarizado, ¿puede encontrar algunas de las deficiencias que por lo común ocurren en estructuras de organización?
3. En ocasiones se dice que el cuadro de organización típico no es democrático ya que resalta la superioridad e inferioridad de personas y posiciones. Comente.
4. ¿Qué tendría que saber para planear una estructura de organización? ¿Con qué antelación debería planearla? ¿Cómo procedería para elaborar ese plan?
5. Tome como ejemplo una organización que conozca y analice su cultura. ¿Ayuda o entorpece la cultura a la organización con respecto al logro de sus metas? ¿De qué maneras?

## Ejercicios y actividades



Visite una compañía de su área considerada como modelo de administración efectiva. Obtenga cualquier información sobre ésta que le dé una percepción de su operación. ¿Qué hace excelente a esta organización? ¿Le gustaría trabajar para esta empresa? ¿Por qué?

## Investigación en internet



1. Busque en internet el término “planeación de la organización” y localice los recursos de la reacción de organización en la red.
2. Busque en internet críticas del libro *In Search of Excellence* de Peters y Waterman.



## Caso internacional 10.1

### Reestructuración en Daewoo de Corea<sup>9</sup>

Daewoo fue fundada en 1967 por su presidente Kim Woo-Choong, quien siempre estuvo dedicado al trabajo. Después de su éxito inicial en la exportación de textiles, la compañía se extendió al comercio, autos, maquinaria, electrónica para el consumidor, construcción, grandes embarcaciones, computadoras, teléfonos y servicios financieros, de tal forma que es el cuarto grupo de empresas más grande de Corea. Se convirtió en proveedor de textiles para Sears, Christian Dior, Calvin Klein y London Fog. También emprendió una inversión conjunta con General Motors (GM) para construir el auto Le Mans. Sin embargo, mano de obra y otros problemas limitaron los embarques de coches.



<sup>9</sup> El caso se basa en una variedad de fuentes, que incluyen Brown, Eryn y Melanie Warner, “Daewoo’s Daring Drive into Europe”, *Fortune*, 13 de mayo, 1996, pp. 145-152; “After Japan”, *The Economist*, 5 de octubre, 1996, pp. 17-18; Nakarmi, Laxmi, “Ford to Daewoo: Forget It!” *AsianWeek.com*, 29 de septiembre, 2000; Cordingley, Peter y Laxmi Nakarmi, “In Search of Daewoo’s Kim”, *AsianWeek.com*, 16 de febrero, 2001; Moon Ihlwan, “Daewoo: Stuck in Neutral”, *BusinessWeek*, 18 de febrero, 2002, p. 54; “One Step Forward, One Step Back”, *BusinessWeek*, 4 de mayo, 2002, p. 61; Daewoo Motor, [www.daewoomotor.com](http://www.daewoomotor.com), consultado el 16 de febrero, 2007.

La filosofía del presidente Kim de trabajo duro y el valor colocado en las personas fueron factores importantes para el éxito de la empresa. No obstante, a fines de la década de 1980 y principios de la de 1990, la compañía enfrentaba varios problemas. En primer lugar, a Kim le preocupaba que con la creciente prosperidad de los coreanos, la fuerza laboral perdiera el espíritu del trabajo duro. Más aún, había creciente descontento y falta de motivación entre los trabajadores jóvenes.

A través del enfoque de Kim de no meter las manos, algunas de las empresas del grupo Daewoo se salieron de control. Por ejemplo, en la nada redituable unidad de embarcaciones pesadas, observó muchos gastos innecesarios. La eliminación de barberías patrocinadas por la compañía ahorró a la empresa 8 millones de dólares al año. En general, la fuerza de trabajo de Daewoo era joven y bien educada. En contraste con posiciones similares en muchas compañías coreanas más, los puestos principales en Daewoo eran ocupados por gerentes sin lazos familiares.

Aun cuando Daewoo era una compañía importante con sus 91 000 empleados, no dominaba en ninguna industria única. La estrategia de ser proveedor de importantes compañías extranjeras como Caterpillar, GM y Boeing, pudo llevar a dejar pasar oportunidades de convertirse en un importante comercializador de sus propias marcas. En la década de 1990, Kim también buscaba oportunidades en Europa; por ejemplo, formó una inversión conjunta con una compañía distribuidora en Francia.

La reestructuración masiva ya había mostrado algunos efectos positivos. Kim vendió algunas unidades de acero, financieras y de bienes raíces. El estilo gerencial de no meter las manos fue reemplazado por un estilo de meter las manos, con resultado en la recentralización. Gerentes fueron "retirados" o separados de otra forma. También se eliminaron miles de posiciones.

Las cosas se veían mejor en 1991. La compañía perdió dinero en 1988 y 1989, pero obtuvo algunas utilidades en 1990 en parte debido a la venta de algunos activos importantes. La inversión conjunta con GM mostraba un crecimiento saludable. La compañía también estaba optimista acerca del futuro del nuevo auto compacto Espero. No obstante, Daewoo debía enfrentar sus costos laborales y la competencia japonesa.

Lo que parecía bueno a principios de la década de 1990 cambió de manera importante al final de la misma y en especial en los años 2000 a 2002. En 2000, Ford planeaba comprar Daewoo Motor por alrededor de 7 mil millones de dólares. Sin embargo, el trato se cayó más tarde ese mismo año. Más aún, la compañía se declaró en quiebra en noviembre de 2000. El presidente Kim desapareció misteriosamente. Le gustaba pensar en grande y también dejó atrás a una compañía con grandes deudas. Varios miles de millones de dólares tampoco estaban contabilizados. Con Ford fuera del panorama, GM inició negociaciones serias con Daewoo, que alguna vez fue el segundo fabricante de autos más grande de Corea. El 30 de abril de 2002, GM aceptó comprar la compañía quebrada que recibió el nuevo nombre de GM-Daewoo. ¿Qué hay en esto para GM? La adquisición es un componente clave de su estrategia mundial. Por otra parte, reestructurar a Daewoo será una tarea formidable. La imagen de la marca debe ser restaurada y la participación de mercado coreano de 10% (que en 1998 era de 37%) tiene que mejorar. La línea de productos también se debe revisar y complementar con nuevos modelos. Más aún, GM-Daewoo puede esperar dificultades con los agresivos sindicatos coreanos. ■

## Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un enfoque administrativo descentralizado de no meter las manos?
2. ¿Cómo puede Daewoo mantenerse competitiva frente a los japoneses?
3. ¿Cuáles fueron algunos de los factores controlables e incontrolables de este caso? ¿Cómo debió responder el señor Kim a esos factores?
4. ¿Qué opina de la expansión de Daewoo en Europa? ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos para la compañía?
5. ¿Por qué cree que GM adquirió la compañía y Ford no?
6. ¿Qué problemas puede esperar GM-Daewoo en el futuro?



## Caso internacional 10.2A

### La Serenísima

Elaborado por Hugo Garde, Departamento de Administración,  
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica Argentina.  
Caso basado en información pública disponible.

Don Antonino Mastellone, fundador de La Serenísima, nació en Piano di Sorrento, Nápoles, el 12 de diciembre de 1899, en el seno de una familia de tradición quesera. Viajó a Milán para aprender nuevas técnicas de elaboración de quesos. Luego trabajó en la quesería de la ciudad de Sassari, en Cerdeña. Egresó con el título de técnico en quesería. Llegó a Argentina en 1925.

Su primer trabajo fue como técnico en una industria láctea de Junín, provincia de Buenos Aires. Posteriormente, ingresó a trabajar a un frigorífico, cuyo dueño era del mismo pueblo de Nápoles, quien le ofreció en préstamo una casa que tenía en la localidad de General Rodríguez, para que instalara en ella una quesería. En 1927, Antonino Mastellone se trasladó a General Rodríguez, provincia de Buenos Aires, junto con su hermano José.

Los hermanos Mastellone comenzaron la elaboración de mozzarella, ricotta y provolone, quesos poco difundidos hasta ese momento en Argentina.

En 1929 contrajo matrimonio con doña Teresa Aiello, miembro de una familia vecina de los Mastellone Antonino en Italia. Esta unión constituyó la piedra fundamental del origen de La Serenísima. Se considera oficialmente la fecha de esta unión matrimonial como la fecha de fundación de La Serenísima.

Al principio, los productos elaborados por los hermanos Mastellone se vendían casa por casa, en especial entre la colectividad italiana, y también en algunos comercios que recién comenzaban a vender productos casi desconocidos en la dieta de los argentinos de aquella época.

Don Antonino transportaba en tren los numerosos y pesados bultos hasta la estación Once, y realizaba a pie y en tranvía la distribución por los barrios de la Capital Federal.

A esta empresa de origen familiar se fueron incorporando los hijos desde temprana edad. Su primer hijo, Pascual, comenzó a acompañar a José, hermano de don Antonio, en el reparto de los productos.

El esfuerzo traducido en crecimiento dio como resultado la creación de una sociedad de responsabilidad limitada La Serenísima SRL, con un capital de 40 000 pesos, constituida en 1942. La sociedad lograba un crecimiento autosostenido, razón que motivó la confianza de los tamberos de la zona de General Rodríguez, quienes día a día entregaban su producción de leche a la empresa. Esta confianza determinó un nuevo aumento en la actividad.

La firma decidió aumentar el número de trabajadores. Hacia finales del decenio de 1940 y principios del de 1950, la compañía evolucionó a un ritmo constante.

Con el paso del tiempo se incorporan nuevos métodos y técnicas avanzadas; se busca el control de la leche para mejorar su calidad, otra constante de la compañía. Se realizan los primeros análisis para comprobar el tenor graso y acidez de la materia prima. A su vez estas técnicas de control de calidad mejoraron la calidad de la leche entregada por los tamberos.

Don Antonio falleció en 1952, y doña Teresa decidió que la dirección de la empresa recayese en el hijo mayor, Pascual, acompañado por sus hermanos Víctor, José y Mateo.

La empresa se apegó a la reglamentación de elaborar leche pasteurizada. La leche pasteurizada "La Serenísima" se vendió por primera vez en los barrios de Buenos Aires el 1 de enero de 1961.

El constante crecimiento hizo que la organización adoptase nuevas herramientas de gestión para una mejora continua de los parámetros de calidad de la leche que utilizaba para la elaboración de sus productos. Por ello, se creó el cargo de Inspector de Tambos, cuya tarea esencial es mantener contacto directo con los productores de leche para que éstos garanticen la higiene en sus establecimientos.

La empresa creó el laboratorio microbiológico, con el cual se controlaba y verificaba la calidad de la leche producida, y reemplazó la botella por el sachet, asegurándole al consumidor la llegada de un producto inviolable. Al iniciar el decenio de 1970, desarrolló el primer Programa Privado de Promoción de la Actividad Lechera, que permitió triplicar en ocho años la productividad de los tambos. La finalidad era contar con un adecuado aprovisionamiento de leche a lo largo del año, especialmente durante aquellos meses de invierno de baja producción.

En los años de 1980 impulsó la creación de la categoría de leche seleccionada en el Código Alimentario Argentino. Implementó el sello de calidad LS con el que distinguió a un grupo de productores que cumplieran con las normas de calidad establecidas.

Al finalizar el decenio de 1980 introdujo la tecnología de los probióticos en forma masiva, desarrolló la leche cultivada y otros productos de gran beneficio para la calidad de vida. En los años de 1990, fue la primera organización láctea del país que comenzó a pagar por proteína de leche. Esta modalidad estableció un nuevo estándar de calidad. También agregó a la leche fluida, yogur, leche en polvo y postres, el sulfato ferroso en forma microencapsulada, un desarrollo exclusivo de la empresa. El objetivo perseguido era paliar la deficiencia nutricional de este elemento.

La estrategia innovadora de la compañía continuó a lo largo de los años: introdujo en la leche cultivada y yogures el lactobacilus GG, el probiótico más reconocido a nivel mundial por sus propiedades benéficas para la salud. Lanzó al mercado la leche ultrapasteurizada, que puede mantenerse refrigerada y cerrada hasta 25 días, sin perder sus cualidades nutricionales. Al terminar el decenio de 1990, culmina el proceso de reconversión de productores, iniciado en 1982, que incorporó la tecnología para enfriar la leche en el tambo.

Fue la primera marca de Argentina que certifica durante las 24 horas del día, los 365 días del año, que un instante antes de la pasteurización la totalidad de la leche y no su promedio, contenga menos de 100 000 bact/ml.

Este parámetro, similar o superior al de los países más desarrollados en lechería, es muy importante, porque la pureza está determinada por el recuento de bacterias.

Es la única marca cuyos productos son elaborados con leche proveniente de tambos oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis.

Existe una valoración de la marca por parte de los consumidores. Su filosofía de trabajo se relaciona por la calidad y la innovación de productos por más de 70 años.

En la actualidad la organización desea ser vista como:

Empresa láctea número uno a partir de la elaboración de productos con niveles de eficiencia similares o superiores al de los países más desarrollados en lechería.



La organización concentra su producción básicamente en las 10 hectáreas de su planta ubicada en el complejo industrial de General Rodríguez, a 52 kms de Buenos Aires. También en Longchamps y en otras cinco plantas localizadas en el interior del país, como Trenque Lauquen, Leubucó y Tandil (provincia de Buenos Aires), Canals (provincia de Córdoba) y en Villa Mercedes (provincia de San Luis).

En 2002, su facturación ascendió a alrededor de 1.135 millones de pesos.

Las plantas cuentan con una capacidad de procesamiento de 4.5 millones de litros diarios de leche.

### Ciclo de calidad

El primer eslabón de la cadena de calidad es el tambo. Al entregar la leche deben cumplir con las exigencias de calidad a nivel internacional.

El ciclo de control de calidad incluye vacas sanas y controladas para que estén libres de aftosa, brucelosis y tuberculosis. Trabajan con equipos de frío para mantener la temperatura exigida por el control de calidad de la organización.

El transporte es el segundo eslabón del ciclo de la cadena: la leche es transportada en camiones cisternas, de esta manera se asegura el frío y la higiene necesarios para proteger la pureza de la leche recolectada en el tambo.

El tercer eslabón de la cadena es la planta de prerrecibo, donde se clasifica la leche según su pureza. La leche con menos de 100 000 bacterias/ml será la materia prima seleccionada para elaborar productos La Serenísima.

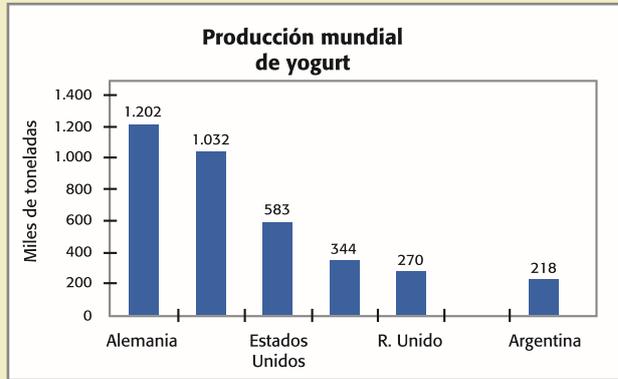




**Producción de yogures**

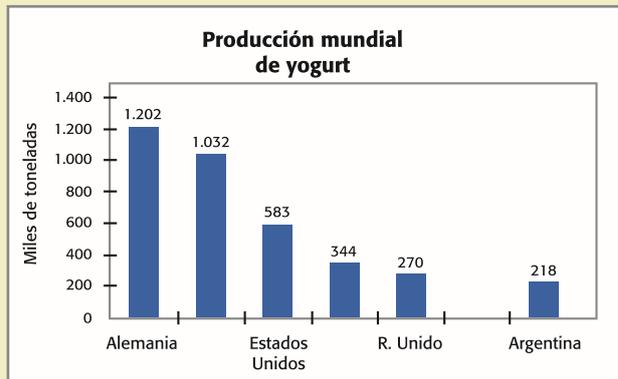
Datos estadísticos de la actividad láctea en República de Argentina:

En Argentina, la producción de yogur aumentó 54% entre 1987 y 1996: este crecimiento se debe al aumento del consumo interno per cápita, que fue del orden de 37%. El aumento de la demanda es uno de los más altos a nivel mundial.

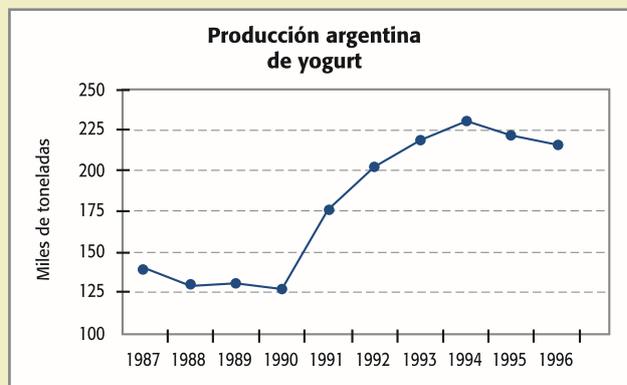


El producto de yogur es uno de los más interesantes, por lo que los consultores de marketing dicen que tiene un gran dinamismo.

Sólo 3% de la leche se asigna a la elaboración de este producto, lo cual significa que se producen por año 216 000 TN, que dentro de la mezcla de los productos lácteos representa 21%.



Este cuadro comparativo por países simboliza la producción en toneladas por país. Se puede observar en el gráfico siguiente que la producción de Argentina aumentó 70%.



El crecimiento explosivo se comienza a establecer a partir de 1991. En 1995, la demanda interna cayó en 4% y, en 1996, 2%.

### Mercado

El aumento tan vertiginoso del consumo de yogur se debe a la altísima rentabilidad de este producto, el efecto de esta política empresarial de desarrollo de este producto en gran escala trajo una fuerte competencia entre las empresas establecidas. Segmentando el mercado con productos dirigidos a niños, jóvenes, deportistas, mujeres, personas mayores. Esto se tradujo en inversión en nueva tecnología. Nacieron una gran cantidad de productos con adicionales de trozos de pulpa de frutas, verduras, cereales, miel prebióticos, lactobasilus en potes de 160-200 gr y botellas de 1 y 2 litros a los sachetes y los cartones de ½, 1 y 2 litros.

En Argentina existen aproximadamente 25 empresas que elaboran yogures y leches cultivadas, las cuales se ubican en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

Danone concentra 91% del negocio de Mastellone Hnos, S.A., esta empresa tiene una cuota de mercado de 50% y el resto está en manos de las siguientes empresas: SanCor CUL, Parmalat, S.A., Lactona, S.A., Asoc. Unión Tambara Milkaut y Nestlé Argentina. En estas empresas se concentra 90% de la producción y venta de yogures.

En el cuadro siguiente, se detallan las empresas y las marcas con las que venden sus productos en el mercado:

Empresa	Marca comercial
La Lácteo	La Lácteo
Parmalat	Parmalat - Yogurbelt - Gándara
Lácteos Amanecer	Amanecer
Nestlé	Nido - Molico - La Lechera
Williner	Ilolay - Ilolay Diet
Milkaut	Milkaut - JR
Industrias Lácteas	Lheritier
Cotar	Cotar - Line 037- Cotar Premium
Manfrey	Manfrey
Danone - La Serenísima	La Serenísima - Ser - Serenito - La Selección- La Serenísima Plus (L. Cult.)
SanCor	SanCor - SanCor Light - Sancorito - SanCor Mix - SanCor Bio (L. Cult.)

En estos años, la participación en el mercado de las marcas blancas de las grandes cadenas de supermercados, ha crecido mediante convenios con empresas de primera línea, y algunas pymes compiten en el mercado con productos de buena calidad y a menores precios.

A manera de ejemplos de esta nueva modalidad se puede mencionar: Carrefour (Parmalat, ex Lactona), COTO (Sancor y Parmalat), Great Value (de supermercado Wal-Mart, elaborados por La Lácteo), Norte (Milkaut) y Bell's (de Disco, elaborados por Parmalat).

Mastellone en 1997 consolidó su alianza, que había comenzado en 1995 con la empresa francesa Danone para elaborar quesos blancos, leches saborizadas, postres y flanes, se amplió a la línea de yogures. Éstos se comercializan con la marca La Serenísima y su elaboración se concentra en la planta de Longchamps (Buenos Aires). En enero de 1999, Danone hizo un nuevo aporte de capital y pasó a dominar 91% de la sociedad Lácteos Longchamps, S.A.

La empresa global francesa, líder en el mercado mundial de yogures y postres, habría desembolsado en el emprendimiento global 120 millones de dólares, aproximadamente. Mastellone recibió el premio Invertir 1995, por la construcción de la planta modelo (el complejo más grande de Latinoamérica), para la elaboración de yogures, leches fermentadas y postres en la localidad de Longchamps (Buenos Aires). Inversión: \$ 60000000. La planta fue oficialmente inaugurada a fines de 1998. ■

## Preguntas

1. ¿Cuál es la diferencia de la estrategia competitiva con respecto a SanCor?
2. ¿Cuál es su cadena de valor?
3. Semejanzas y diferencias con referencia a la cadena de valor de SanCor.
4. ¿Cuál es la cultura organizacional del diseño?
5. ¿Cuáles son las barreras de entrada que construyó La Serenísima?



## Caso internacional 10.2B

### SanCor

Elaborado por Hugo Garde, Departamento de Administración,  
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica Argentina.  
Caso basado en información pública disponible.

SanCor nace a partir de la unión de un grupo de cooperativas de tamberos productoras de crema y caseína de la zona limítrofe de las provincias de Córdoba y Santa Fe. El objetivo de la consolidación consistió en la producción de manteca con base en la crema aportada por las empresas cooperativistas.

Las cooperativas fundadoras de SanCor fueron:

- Cooperativa Limitada de Tamberos de Sunchales (donde, aún hoy en día, se encuentra la Casa Matriz de SanCor)
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Ataliva
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Raquel
- Cooperativa Limitada de Tamberos Colonia Frías
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Tres Colonias
- Cooperativa Limitada de Tamberos Unidos Wavelberg
- Cooperativa Limitada de Tamberos Unidos Las Palmeras
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Dos Provincias
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Dos Colonias
- Cooperativa Limitada de Tamberos Tacurales
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Virginia
- Cooperativa Limitada de Tamberos La Bonita
- Cooperativa Limitada de Tamberos Sunchales Norte
- Cooperativa Limitada de Tamberos Morterense
- Cooperativa Limitada de Tamberos La Unión
- Cooperativa Limitada de Tamberos La San Pedrina

En la localidad de Sunchales, provincia de Santa Fe, se firmó el acuerdo fundacional de SanCor en 1938 y, en 1940, se construyó la primera fábrica.

Los frutos económicos de esta unión de cooperativas determinó que una gran cantidad de cooperativas tamberas se sumaran al proyecto de SanCor. De tal manera que la cooperativa SanCor se convirtió en una Cooperativa de cooperativas.

La actividad productiva y comercial de la firma se expandió, por lo que se conoce en la actualidad como la cuenca lechera central. A la producción y comercialización de manteca se sumaron nuevas actividades lecheras industrializadas. Esto convirtió a la firma en una empresa líder en el mercado lácteo nacional y comenzó a consolidarse el desarrollo de su presencia internacional. El crecimiento de este modelo está ligado a la incorporación de las actividades primarias que forman parte de una sociedad común que se traduce en un crecimiento cualitativo y cuantitativo.

La empresa tiene un sistema cooperativista. Esta unión de cooperativas da como resultado la vinculación entre cooperativas de productores primarios y la cooperativa SanCor, que fabrica y comercializa productos lácteos. En el plano legal, la estructura societaria le da a cada cooperativista voz y voto, y poder de control.

El manejo directivo de la cooperativa SanCor está basado en una combinación de derechos de cooperativas y por volumen productivo. La asamblea de cooperativas es la autoridad suprema. Existe un Consejo de Administración y una comisión fiscalizadora. Los consejos están integrados por productores asociados activos.

SanCor recibe 100% de leche fría en condiciones de calidad de acuerdo a las más altas exigencias internacionales. Argentina tiene condiciones naturales que permiten obtener lácteos en óptimas condiciones sanitarias.

Los productores primarios de SanCor cuentan con un stock de 300 000 vacas lecheras, lo cual se traduce en una producción anual de 1 400 millones de litros de leche con los siguientes valores:

- Tenor graso promedio: 3.57%
- Proteína: 3.23%
- Lactosa: 4.75%
- Sólidos no grasos: 8.64%
- Minerales: 0.73%

Las cooperativas primarias recolectan 3 500 000 litros de leche fría por día. La retribución a los productores tamboros supera los \$40 millones mensuales.

Los miembros de las cooperativas de producción primaria reciben de la organización SanCor, asesoramiento y servicios en materia de calidad, gestión y otros requisitos de la empresa actual. Estos servicios se traducen en asistencia técnica a través de programas a las cooperativas primarias y en asistencia a los productores de leche.

En materia de producción lechera los servicios están orientados a:

- Producción y conservación de forraje.
- Alimentación del plantel lechero.
- Manejo reproductivo - genético y sanitario del rodeo lechero.
- Crianza y recría del ganado.
- Manejo de suelos y efluentes.

En lo que respecta a economía agraria, programas y asistencia en:

- Programas de computación para el manejo de empresas agropecuarias.
- Costos de producción.
- Administración y gestión.

En relación con la calidad de leche, programas de calidad higiénico-sanitaria:

- Asesoramiento en higiene y lavado de tambos.
- Asesoramiento sobre control de mastitis.
- Composición Química (grasa, proteína, sólidos)
- SACS - Sistema de Aseguramiento de Calidad SanCor.
- Desarrollo e implementación.

Por último, en control de calidad, asistencia en analíticos programados:

- Químicos: grasa, proteína, sólidos.
- Calidad: Unidades Formadoras de Colonias (UFC), Células Somáticas (CS).
- Prueba de Anillo en Leche (PAL).
- Sustancias indeseadas: antibióticos, inhibidores, etcétera.

Analíticos puntuales:

- Calidad de agua.
- Calidad de alimentos.
- Componentes especiales de la leche.

Los servicios relacionados con las cooperativas primarias son:

- Servicios agropecuarios.
- Confección de reservas (ensilaje, henificación).
- Pulverización, labranzas.
- Siembra directa de cultivos.

- Manejo de efluentes.
- Otros.
- Provisión de insumos.
- Semillas.
- Suplementos y concentrados.
- Veterinarios.
- Insumos del agro en general.
- Asesoramiento técnico.
- Programa de asesoramiento y capacitación para productores y tamberos.

Servicios generales:

- Asistencia financiera.
- Seguros.
- Servicios de Salud.
- Otros.

#### **Servicios institucionales:**

Convenios de integración y vinculación tecnológica con:

- Estaciones Experimentales del INTA.
- Universidades - Facultades.
- Asociaciones de productores.
- Entidades privadas.

Participación en:

- Ministerios de Agricultura y Ganadería (Provinciales y Nacionales).
- SENASA.
- COPROSA.
- CONINAGRO.
- Junta Intercooperativa de Productores de Leche.

La Administración de SanCor está centralizada en Sunchales, comunicada con el resto de los establecimientos industriales y comerciales con la más moderna tecnología electrónica.

Allí se reúne el Consejo de Administración y tienen sede la Gerencia y Subgerencia General, junto con Comercialización, Administración y Abastecimiento, Operaciones Industriales y Logística, Atención a Asociadas, Relaciones y Comunicaciones y Auditoría Interna.

## **Estructura industrial**

Los establecimientos industriales de SanCor suman capacidad de procesamiento para 5 500 000 litros de leche por jornada. Se trata de plantas industriales distribuidas en distintas localidades de Argentina.

- Planta Industrial Córdoba
- Planta Industrial Chivilcoy
- Planta Industrial Sunchales
- Planta Industrial San Guillermo
- Planta Industrial Brinkmann
- Planta Industrial Devoto

Depósito de Maduración de Quesos Gálvez  
 Planta Industrial Hurlingham  
 Planta Industrial La Carlota  
 Planta Industrial Balnearia  
 Planta Industrial Centeno  
 Planta Industrial Ceres  
 Planta Industrial Coronel Charlone  
 Planta Industrial Coronel Moldes  
 Planta Industrial Morteros  
 Planta Industrial San Justo  
 Planta Industrial Moisés Ville

Sus productos se encuentran en toda Argentina y en los cinco continentes, gracias a la vasta red comercial de SanCor.

## Dirección comercial

A través de 14 sucursales de ventas, 1 oficina de ventas, 1 delegación de ventas y 1 centro de distribución que abastecen a 400 concesionarios o clientes mayoristas independientes, la cobertura nacional alcanza a 1 500 supermercados y 85 000 comercios minoristas.

Además, la cooperativa cuenta con filiales en Brasil, SanCor do Brasil Produtos Alimentícios; en Estados Unidos, SanCor Dairy Corporation, delegaciones en México y otros países de Latinoamérica.

Centro de distribución núm. 1, Buenos Aires Norte  
 Sucursal de Ventas La Plata  
 Sucursal de Ventas Rosario  
 Sucursal de Ventas Bahía Blanca  
 Sucursal de Ventas Mar del Plata  
 Sucursal de Ventas Córdoba  
 Sucursal de Ventas Santa Fe  
 Sucursal de Ventas Mendoza  
 Sucursal de Ventas Tucumán  
 Sucursal de Ventas Resistencia  
 Oficina Comercial Posadas  
 Sucursal de Ventas Quilmes  
 Sucursal de Ventas Río Cuarto  
 Sucursal de Ventas Neuquén  
 Sucursal de Ventas General Pico  
 Ventas a Clientes Especiales  
 SanCor do Brasil Produtos Alimentícios Limitada  
 SanCor Dairy Corporation

### Calidad

SanCor tiene establecida una estricta política de calidad, que contempla integrar a todos en el proceso de superación permanente y basar la competitividad en la excelencia.

Ofrecer a los mercados productos de buena calidad figuraba en forma explícita entre los objetivos que los fundadores de SanCor se habían propuesto. Su producto exclusivo en la etapa inicial, la manteca, también origen de las exportaciones de la cooperativa, mereció de inmediato el reconocimiento de los consumidores y alcanzó un significado emblemático dentro del rubro.

El criterio aplicado a la elaboración de manteca pasó a ser norma de referencia para las especialidades que posteriormente ampliaron su línea de lácteos.

En la actualidad, SanCor aplica las normas ISO 9002 con certificación internacional, en tres de sus principales plantas industriales; en otras, las operaciones se aseguran mediante el método HACCP. Los recaudos relacionados con la calidad cuentan con el apoyo de programas de capacitación del personal, así como convenios de complementación con instituciones u organismos del país e internacionales especializados en el tema.

Las acciones vinculadas con la calidad también comprenden el control de insumos y se extienden, asimismo, a los establecimientos proveedores de materia prima, cuyo sistema de pago alienta su entrega en condiciones óptimas.

El cuidado del medio ambiente es un aspecto clave de las actividades de SanCor, que se ha materializado en significativas inversiones.

Particularmente, los establecimientos de instalación más reciente cuentan con elementos y procesos de última generación.

Minimizar el efluente generado por cada una de las unidades de recepción y procesamiento de materia prima es un objetivo de la optimización de los procesos productivos, según la política ambiental promovida por la empresa.

En todas las plantas industriales funciona un Sistema de Gestión Ambiental, con base en la Norma internacional ISO 14001, cuyo fin es regular y racionalizar las operaciones internas, en busca de la autogestión y de una mejora continua de los estándares ambientales. La misión de la cooperativa, su razón de ser y eje de la filosofía empresarial es, según sus propias afirmaciones, optimizar el valor de la leche entregada por nuestros asociados y maximizar sus beneficios, para satisfacer las expectativas de los consumidores, gestionar de manera flexible su operación, y promover así el desarrollo de las personas que componen su sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actúa.

La misión de la cooperativa, su razón de ser y eje de su filosofía empresarial es:

Optimizar el valor de la leche entregada por nuestros asociados y maximizar sus beneficios, para satisfacer las expectativas de los consumidores, gestionar de manera flexible nuestra operación, y promover así el desarrollo de las personas que componen nuestro sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actuamos.

Su visión:

Ser la empresa láctea líder de Argentina y Latinoamérica, y crecer en proyección internacional, a partir del enfoque en nuestros negocios principales y el fortalecimiento de nuestro sistema cooperativo.

### **Proceso del control de calidad**

El arreo de los animales se realiza con mucha tranquilidad, para minimizar el nivel de estrés y optimizar así el rendimiento de los mismos. Cuando ya están ubicados en su lugar, se lavan prolijamente los pezones, estimulándoselos manualmente para que las vacas colaboren en la bajada de la leche.

Cada vaca es ordeñada casi durante 6 minutos. Se utilizan los equipos de ordeño de avanzada tecnología, éstos envían la leche mediante cañerías especiales desde las ubres de las vacas hasta los sistemas de frío, que la mantienen refrigerada hasta su retiro.

El cuidado extremo de la higiene es el fundamento de la calidad de la leche de SanCor. Una práctica normal y habitual para mantener dicha calidad con base en la higiene es que al terminar el ordeño, el equipo se enjuaga y posteriormente se lava con detergente alcalino clorado, lo que garantiza su limpieza y desinfección. La sala de ordeño se barre y después se lava.

Cuando la leche llega a las plantas industriales, se somete a estrictos controles físico-químicos y bacteriológicos; después se envía por cañerías a tanques de almacenaje. Estos tanques se ubican dentro de silos térmicos. En ellos, se realiza la preparación de la materia prima, que consiste en el estandarizado y luego la pasteurización. En seguida de estas dos etapas la leche queda lista para ser procesada.

De acuerdo al producto que se elabore (leche UAT, leche en polvo, queso, dulce de leche, yogur) se siguen distintos procedimientos.

A través de máquinas automáticas, se fraccionan los distintos productos en envases herméticos.

Se controlan las exigencias del código de alimentación.

Por medio de camiones dotados de equipos refrigerantes y sujetos a los máximos controles de higiene y temperatura, se transportan los productos a los centros de distribución.

La organización emplea para la distribución de sus productos en Argentina 14 sucursales de venta, un centro de distribución, una oficina de venta y una delegación de venta. Éstos abastecen a 400 concesionarios, quienes llevan los productos a 1 500 supermercados y 85 000 comercios minoristas.

Los productos de SanCor son exportados a más de 30 países en los cinco continentes.

A continuación se detalla el proceso completo de la elaboración de los productos lácteos:

En los establecimientos rurales:

- Arreo hacia el sector de ordeño.
- Higiene de las vacas.
- Ordeño.
- Envío de la leche al equipo de frío.
- Limpieza del equipo de ordeño.
- Limpieza y desinfección de la sala.
- Recolección de la leche.

En las plantas industriales:

- Control de la materia prima.
- Almacenamiento en silos térmicos.
- Preparación de la materia prima (estandarizado y pasteurizado).
- Elaboración de los distintos productos.
- Fraccionamiento del producto.
- Envasado.

Etapas de comercialización:

- Envío a sucursales de venta y centro de distribución.
- Venta a concesionarios.
- Provisión de supermercados y comercios minoristas del país y del exterior.

Los tipos de productos, con distintas presentaciones, superan el centenar. Su participación en el mercado nacional es la siguiente:

Manteca, 35%; Quesos, 20%; Leche en polvo, 25%; Dulce de leche, 15%; Leche refrigerada, 16%. Yogur y Leches especiales, 17%; Leche esterilizada, UAT, 41%; Crema, 46%; Flanes y postres, 12%; Suero de queso en polvo, 30%.

Las marcas utilizadas son SanCor, SanCor Bio, SanCor BioSalud, Yogs, SanCor Natur, SanCor Vida y SanCor Mix (Yogures), SanCorito y SanCorito Crunchy (flanés y postres), SanCor Infantil, SanCor Bebé, SanCor Primeros Años, SanCor Mamá y SanCor Prematuro (leches modificadas), Los Maestros Queseros y San Regim (línea de bajas calorías).

## Preguntas

1. ¿Cuál es la estrategia competitiva de SanCor?
2. ¿Cuál es su cadena de valor?
3. ¿Cuál es la disciplina de valor de acuerdo a Treacy?
4. ¿Cuál es la cultura organizacional del diseño?
5. Compare la cadena de valor con la de La Serenísima.
6. ¿Cuál es la estrategia para darle valor a las marcas?

## ● CONCLUSIONES DE LA TERCERA PARTE

### Organización global y empresarial

Esta conclusión de la tercera parte se refiere a la organización global y empresarial. Primero, el enfoque internacional está en el análisis de las prácticas organizacionales en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia. En segundo lugar se estudia el servicio de calidad en Europa, América del Norte y Japón. Después se analizan las formas legales y la propiedad organizacional e intelectual de nuevos proyectos. Por último, el caso de la industria del auto global se ilustra con la compañía de autos Lexus.

### ■ Prácticas organizativas en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia<sup>1</sup>

En las conclusiones de la segunda parte se compararon las prácticas administrativas de planeación de Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. En las conclusiones de esta otra parte se procederá a un análisis similar de la función administrativa de organizar, y en la tabla complementaria aparece una versión sintetizada.

Organizar implica establecer una estructura para coordinar los esfuerzos humanos a fin de que los individuos puedan contribuir eficaz y efectivamente a favor de los propósitos de la empresa. Esto supone determinar funciones, responsabilidades y rendición de cuentas.

### Organización en Japón<sup>2</sup>

Debido sobre todo a la búsqueda de consensos en la toma de decisiones, en las compañías japonesas se subrayan la responsabilidad y la rendición de cuentas colectivas. En consecuencia, las responsabilidades individuales son implícitas, en lugar de que se las defina explícitamente. Si bien esto contribuye a desalentar la atribución de culpas a los individuos por una decisión incorrecta, lo cierto es que también puede generar un alto grado de incertidumbre. En realidad, la estructura organizacional es más bien ambigua, en tanto que la desestimación de la autoridad formal promueve la informalidad y el igualitarismo. Otra de las características de las empresas japonesas es una cultura y filosofía organizacionales comunes, lo que supone un alto valor de la unidad y armonía dentro de la organización. Al mismo tiempo, prevalece un elevado espíritu competitivo en relación con las demás empresas. El cambio organizacional se efectúa mediante la

<sup>1</sup> Las fuentes de información aparecen en la nota a pie 6 de la segunda parte. Además, para las redes corporativas y las costumbres administrativas japonesas, véase Anita D. Bhappu, "The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 409-415. Recuerde: las prácticas administrativas chinas son las de la empresa paraestatal. Sobre la disminución del poder de esas empresas, vea "China—The Withering Away of the Party", *The Economist*, 1 de junio de 2002, p. 40.

<sup>2</sup> Para un excelente recuento de la bibliografía sobre organización y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, vea J. Bernard Keys, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle Revisited", *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2 (1994), pp. 373-402.

**TABLA C3.2 Comparación de las formas de organización japonesa, estadounidense, china, mexicana y colombiana\***

Administración japonesa	Administración estadounidense	Administración china	Administración mexicana	Administración colombiana
1. Responsabilidad y rendición de cuentas colectivamente	1. Responsabilidad individualmente	1. Responsabilidad colectiva e individual	1. Responsabilidad individual y colectiva	1. Responsabilidad individual
2. Responsabilidad ambigua en la toma de decisiones	2. Responsabilidad clara y específica para tomar decisiones	2. Intentos por introducir el "sistema de responsabilidad industrial"	2. Responsabilidad específica para la toma de decisiones	2. Toma de decisiones centralizada
3. Estructura informal de información	3. Estructura formal de la organización burocrática	3. Estructura de organización formal burocrática	3. Estructura formal de la organización con un manejo informal de información	3. Estructura de organización formal, burocrática
4. Cultura y filosofía comunes de la organización bien conocidas, espíritu competitivo ante otras empresas	4. Carencia de una cultura organizacional común: identificación con la profesión y no con la compañía	4. Identificación con la compañía pero sin espíritu competitivo	4. Cultura organizacional en proceso de cambio; espíritu competitivo más individual que institucional	4. Ausencia de una cultura organizacional común; actitud competitiva más entre niveles jerárquicos que entre otras empresas

\* Las fuentes de información se proporcionaron en la nota 6 de la segunda parte.

modificación de procesos, con la mira puesta en mantener la armonía entre los afectados. Asimismo, el agente de cambio (el consultor de desarrollo de la organización) es casi siempre un empleado de la compañía, no un consultor externo.

## Organización en Estados Unidos

Las organizaciones estadounidenses se enfocan en la responsabilidad individual, lo que implica precisar y explicitar quién es responsable de qué. A menudo, en las descripciones específicas de puestos se aclaran la naturaleza y grado de las responsabilidades individuales. Muchas organizaciones, y especialmente las que operan en condiciones estables, han tenido éxito en la aplicación de estructuras organizacionales formales burocráticas. En lo que respecta al ambiente que priva en las empresas, pocos administradores hacen esfuerzos especiales por crear una cultura organizacional compartida. Esto puede dificultarse por el hecho de que los profesionales (tanto administrativos como técnicos) suelen identificarse más estrechamente con su profesión que con una

compañía en particular. Además, la fuerza de trabajo se compone, por lo general, de personas con diferentes valores, a causa de sus diversas tradiciones culturales. El índice de rotación de los empleados de muchas empresas estadounidenses es muy elevado, lo que se debe en parte a la gran movilidad de la población de ese país, pero perjudica la lealtad hacia éstas. El cambio organizacional suele realizarse mediante la modificación de metas más que de procesos. Sin embargo, en las organizaciones cuyos agentes de cambio se inclinan a favor de las ciencias de la conducta se concede, en ocasiones, particular atención a los procesos interpersonales, a fin de reducir conflictos y mejorar el desempeño. En Estados Unidos, es muy común recurrir a consultores externos de desarrollo organizacional, lo cual casi no se hace en Japón.<sup>3</sup>

## Organización en China

Las prácticas administrativas chinas se ven poderosamente influidas por el hecho de que las empresas son propiedad del Estado y se hallan bajo la conducción de funcionarios gubernamentales. Esto resulta en una estructura organizacional burocrática incapaz de responder de manera adecuada a nuevas condiciones. Es probable que esa estructura no haya sido decisiva (aunque sí ineficaz) en el pasado, ya que anteriormente los administradores no tenían que vérselas con organizaciones competidoras. Esto ha cambiado, sobre todo porque en China fue admitido como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001. Si bien de los administradores de fábricas en lo individual se espera que cumplan el plan anual, en los niveles inferiores prevalece la noción de una vaga responsabilidad colectiva. Dentro de la estructura burocrática formal, las relaciones entre las personas son de carácter más bien informal. Quien encabeza la organización no es siempre quien ostenta el poder. Las relaciones personales y familiares, y el derecho de antigüedad son a menudo más importantes que la autoridad formal.

Recientemente, a través del “sistema de responsabilidad industrial”, se han hecho intentos por delegar más autoridad a los niveles inferiores. Las fábricas ya están autorizadas a generar utilidades. Como en Japón, también en las empresas chinas persisten sólidas culturas organizacionales. Las investigaciones al respecto indican que el grado de identificación con la empresa varía considerablemente, pero un bajo nivel de compromiso con la empresa no resulta en cambios organizacionales frecuentes, ya que es muy difícil cambiar de puesto entre organizaciones estatales. Asimismo, impera una falta de espíritu competitivo entre los empleados, a diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos.

## Organización en México

Las organizaciones productivas mexicanas tradicionalmente se integran sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La definición de unidades administrativas, niveles jerárquicos y funciones normalmente se deriva del objeto contenido en su instrumento jurídico de creación, de la visión de negocio de su titular y de la alta dirección, así como de las condiciones en el mercado en el que participan.

---

<sup>3</sup> “Zhengxu Wang Reforming State—Owned Enterprises in China: Two Decades of Struggles”, Universidad de Chicago”, en <http://cosa.uchicago.edu/zhengxuwang6.htm>, visitada el 4 de junio de 2002.

Su estructura orgánica es formal y precisa con claridad la asignación de tareas, aunque paralelamente existe una gran dosis de datos informales, lo que influye en que la cultura organizacional se perciba como un vínculo individual más que institucional, circunstancia que muestra sus efectos en los índices de rotación del personal.

En la actualidad, las organizaciones encaran serios procesos de cambio, lo que se ha constituido en un factor decisivo para complementar los modelos regidos por la administración clásicas, estableciendo grupos de trabajo con equipos de alto desempeño, orientados al compromiso, los cuales están contribuyendo a crear un ambiente de trabajo-aprendizaje que incrementa la motivación y creatividad en sus esquemas y normas de actuación.

## Organización en Colombia

Puede observarse la organización desde la perspectiva de la estructura y los procesos, y desde los mecanismos que determinan las relaciones entre los miembros de la empresa.

Desde el primer ángulo de enfoque, la empresa se concibe como un sistema que transforma insumos en productos, de manera que la estructura solamente reconoce como legítimas las funciones que se refieren a ese proceso de transformación. Ese enfoque da lugar a una de las principales deficiencias de las organizaciones colombianas. En efecto, la estructura no incorpora los procesos que se refieren al perfeccionamiento, al aprendizaje, a la innovación y a la búsqueda de flexibilidad.

Las estructuras predominantes son aptas para administrar el estancamiento, para la ejecución de las mismas operaciones repetitivas del pasado. La estructura reconoce lo obvio, lo tangible, lo más simple; pero las acciones que más profundamente determinan la capacidad competitiva de las organizaciones, lo más sutil, lo más complejo, es completamente ignorado: no existen órganos para administrar la flexibilidad ni la inteligencia institucional.

Vista la organización como un sistema de relaciones entre las personas que la forman, el diseño estructural se rige por los principios clásicos, que destacan las relaciones de autoridad y subordinación, y ponen de manifiesto la necesidad de delimitar funciones y responsabilidades como una condición necesaria para calificar los méritos individuales y asignar los premios y las sanciones.

En los últimos años las reformas a la estructura organizacional se han basado en uno o más de estos cuatro criterios de diseño:

- Lograr que la estructura se ajuste más estrictamente a la misión y a la estrategia.
- Reducir el número de niveles jerárquicos en busca de una estructura más plana.
- Incorporar la administración del mejoramiento de los procesos, priorizando la calidad y la atención al cliente.
- Introducir una mayor flexibilidad mediante la gerencia de proyectos.

A pesar de que se habla con insistencia sobre el clima laboral y se hacen declaraciones sobre la importancia de los recursos humanos, no aparece todavía en la estructura un órgano que asuma formalmente la administración sistemática de los comportamientos organizacionales.

Esta carencia, unida a la ya enunciada sobre la incipiente de los órganos de gobierno, constituyen los dos problemas de mayor importancia que afectan el diseño de las estructuras organizacionales de las empresas colombianas.



## ■ Enfoque internacional

### Organizar para el servicio de calidad en Europa, América del Norte y Japón<sup>4</sup>

La excelencia en el servicio será uno de los factores de éxito clave en el ambiente competitivo mundial. John Humble, con el apoyo del Management Centre Europe y su casa matriz, la American Management Association, así como la Japanese Management Association, realizó un estudio internacional histórico sobre el servicio a fines de la década de 1980. Participaron en el estudio un total de 3375 gerentes de alto y mediano nivel: 1300 europeos, casi el mismo número de estadounidenses y canadienses y casi 800 japoneses. Si bien se encontraron diferencias entre europeos, estadounidenses y japoneses, todos parecieron estar de acuerdo en la importancia de un servicio superior.

En este artículo, el concepto de servicio fue utilizado en un sentido amplio, aplicado a la filosofía, políticas, procedimientos externos e internos y seleccionó otros elementos.

### Resultados generales

En resumen, éstos fueron los resultados: más de 90% de los participantes en el estudio consideraron que el servicio sería más importante en los siguientes cinco años. Quizá más importante para los gerentes es que cerca de 80% de los participantes consideraron que mejorar la calidad del servicio sería “la clave para el éxito competitivo”. Proporcionar servicio superior no está limitado a las posiciones de alta gerencia o de menor nivel; 92% de los participantes declararon que es una de las responsabilidades clave de cualquier posición.

### Satisfacción del cliente

Un análisis más detallado del estudio señala algunos resultados interesantes. Cuando se preguntó a los participantes sobre la importancia del servicio cinco años antes comparada con la del próximo quinquenio, los japoneses asignaron mucha mayor importancia al servicio que los europeos o los estadounidenses. Algunos motivos para asignar importancia al servicio fueron que es un factor de diferenciación elemental, la competencia es más feroz y los clientes son más exigentes que en el pasado.

Se utilizaba una variedad de medios para mejorar el servicio, que incluía discusiones con la fuerza de ventas, reuniones regulares entre clientes y la alta gerencia, investigación de mercados de clientes potenciales y cuestionarios para los clientes. En todos los criterios para mejorar el servicio, los japoneses calificaron más alto que los europeos y estadounidenses.

---

<sup>4</sup> Basado en la investigación realizada por John Humble y Domenico Fanelli, *Service: The New Competitive Edge*, Bruselas: Management Centre Europe, sin fecha. La investigación empezó en 1988 y continuó hasta 1989. Extractos resumidos con autorización de John Humble.

Al medir el grado de satisfacción del cliente se utilizaron una variedad de métodos. Los japoneses obtuvieron la puntuación más alta por arriba de los europeos y los estadounidenses en todos los criterios. Hubo algunas diferencias interesantes entre los participantes estadounidenses y europeos en los métodos utilizados para medir la satisfacción, que incluyeron visitas personales de representantes de ventas y gerentes, análisis de las quejas de los clientes, reuniones de enfoque con grupos de clientes, empleo de profesionales independientes y el uso de cuestionarios (europeos, 65%; estadounidenses, 97%) y servicios telefónicos libres de cargo (europeos 39%; estadounidenses, 51%). Un tanto sorprendente es cómo miden los japoneses la satisfacción del cliente. Al preguntárseles si las compañías habían cuantificado los estándares de desempeño, sólo 36% de los japoneses contestaron que “sí” (los europeos 59%; los estadounidenses, 58%), en tanto que 53% contestó “no” (europeos, 32%; estadounidenses, 38%). Los otros participantes contestaron “no sé”. Parece entonces, que los japoneses tienen más sentido del servicio al cliente por los datos duros.

## Organizar para la excelencia en el servicio

Al organizar para un servicio superior, los participantes de las tres áreas dijeron que la burocracia interfiere a menudo en la tarea de eliminar barreras. Un descubrimiento muy interesante es el grado de autoridad concedida a los gerentes para satisfacer a los clientes. Específicamente, cuando se preguntó a los participantes: “En su organización, ¿tiene usted la autoridad de utilizar su propio juicio para satisfacer al cliente?”, 84% en Estados Unidos y 68% en Europa contestaron “sí”, pero sólo 34% lo hicieron en Japón. Esto indica con claridad el enfoque individualista a la administración en Estados Unidos frente al enfoque de grupo que busca el consenso en Japón.

## Implicaciones de la encuesta

Los descubrimientos de la encuesta tienen importantes implicaciones. Gerentes y no gerentes necesitan prestar más atención al servicio para mantenerse competitivos. La capacitación es una respuesta. Otra es observar los enfoques de los competidores al prestar servicio a sus clientes. Más aún, la satisfacción del cliente debe ser monitoreada sistemáticamente. Quizá más importante, el compromiso del servicio al cliente mejorado debe ser parte importante de la tarea de todos (incluido como un estándar de desempeño) y un aspecto integral del plan estratégico de la compañía.

## ■ Enfoque empresarial

### Formas legales de organización y propiedad intelectual de nuevos proyectos

En un contexto empresarial, organizar a menudo se refiere a los pasos iniciales que los fundadores de una nueva empresa dan para establecer legalmente la organización. Este paso organizacional es esencial, ya que el nuevo proyecto no existe oficialmente hasta que tenga algún reconocimiento gubernamental de su estatus. Esto significa que



los fundadores y gerentes de la organización deben seguir ciertos pasos legales para establecer el proyecto. Las nuevas empresas pueden tomar una de varias formas legales. Éstas normalmente caen en una de tres categorías: propiedad única, sociedad o corporación.<sup>5</sup>

Propiedad única es una forma legal reconocida de una organización; sin embargo, la organización no se distingue del propietario de la empresa. Por ejemplo, John Smith puede establecer la compañía 'ABC' como propiedad única para el propósito de hacer empresas, pero la ley reconoce que la compañía ABC es una extensión de John Smith y él es, por tanto, responsable de todos sus asuntos (gastos y obligaciones). La propiedad única es una forma legal común de empresa en Estados Unidos porque es sencilla y poco costosa de establecer. No obstante, no proporciona un mecanismo para reunir cantidades de capital significativas, ni tampoco proporciona límites a la responsabilidad de la empresa para el empresario/fundador.

Una sociedad es otra entidad de empresas de formación común en la que dos o más fundadores son propietarios del conjunto de empresas y comparten las utilidades y obligaciones de la organización. Organizar una empresa como sociedad tiene beneficios, ya que los socios comparten los costos y aportan talentos y recursos únicos a la empresa. Empero, todos los socios son igualmente responsables de las obligaciones de la empresa. Un contrato de sociedad debe redactarse de manera que defina con claridad las responsabilidades de todos los socios.

La corporación es apropiada para organizaciones que necesitan reunir cantidades importantes de capital accionario. Ya que la corporación es una entidad legal separada de los propietarios, porciones (acciones) de la corporación se pueden vender para financiar las operaciones e inversión de la compañía. Más aún, ya que la corporación es una entidad legal separada, los propietarios no son responsables de las deudas de la corporación más allá de su propiedad de capital.<sup>6</sup>

La tabla C3.3 presenta un resumen de problemas específicos de control, administración y responsabilidad de varios tipos de formas organizacionales. Fueron proporcionados por Hason Bridgett Marcus Vlahos y Rudy, LLP, un destacado corporativo de despachos de abogados de San Francisco. Puede servir como una guía útil para gerentes empresariales que consideran lanzar un proyecto nuevo en el Valle del Silicón, o en otra parte.

**TABLA C3.3 Comparación de empresas en 2006<sup>7</sup>**

	<b>Control</b>	<b>Administración</b>	<b>Obligaciones</b>	<b>Utilidades</b>
Propietario único	Propietario	Propietario	Propietario/seguro	Propietario
Sociedad general	Socios	Socios o designado	Socios/seguro	Socios acciones
Sociedad limitada	General/limitado	Socio general o designado, NO los socios limitados	Socio general y sociedad limitada/seguro	Socios generales y limitados según contrato

(continúa)

<sup>5</sup> Véase *California Corporation Law de Marsh*, Harold, R. Roy Finkle y Larry W. Sonsini, Aspen Law and Business Publishers, 4a. ed., Ring, enero, 2000, para un análisis amplio de todos los aspectos de la ley corporativa de California.

<sup>6</sup> Véase, *Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business*, de Mariotti, Steve, Pearson Prentice Hall, 2007, para un breve análisis de las ventajas y desventajas de cada tipo de entidad legal.

<sup>7</sup> Resumida de Corporate Entity Table creada por Jonathan Storper, Socio legal de Hanson Bridgett Marcus Vlahos & Rudy, LLP.

TABLA C3.3 (conclusión)

	Control	Administración	Obligaciones	Utilidades
Corporación	Consejo y accionistas	Consejo y funcionarios	Corporación pero el consejo y funcionarios tienen deber fiduciario	Accionistas como dividendos o salarios
Corporación	Consejo y accionistas	Consejo y funcionarios	Corporación pero el consejo y funcionarios tienen deber fiduciario	Accionistas como dividendos o salarios. Si las utilidades no son distribuidas prorrata, la distribución excesiva podría ser tratada como que crea una 2ª clase de acciones
Corporación profesional	Limitaciones en porcentaje de propietarios sin licencia	Consejo y funcionarios	Corporación pero el consejo y funcionarios tienen deber fiduciario	Limitaciones en porcentaje de receptores de distribuciones sin licencia
No lucrativa	Consejo fiduciario/ miembros votantes	Consejo y funcionarios	Mayores limitaciones en la responsabilidad permitida/ seguro (véase el código de Corps. §5047.5, 5239)	No distribuidas
Compañías de responsabilidad limitada	Gerente y/o miembros	Gerentes y/o miembros y/o funcionarios	Compañía de responsabilidad limitada, pero gerente o los miembros dirigentes tienen deber fiduciario/seguro	Miembros – según contrato de operación o contribución
Sociedad de responsabilidad limitada	Socios: 1. Abogados 2. Contadores 3. Arquitectos	Socios o designado	SRL; cada socio sólo tendrá una responsabilidad personal limitada por reclamaciones contra otros socios o SRL; la responsabilidad puede ser cubierta/seguro	Socios según contrato de sociedad o contribución

La elección de entidad legal es una acción administrativa crucial ya que facilita y limita el tipo de elecciones organizacionales disponibles. Estas decisiones organizacionales iniciales de los gerentes de la empresa determinan en gran medida el futuro de una compañía nueva. Como se señala en la tabla C3.3, el control y la administración de la organización son determinados, en parte, por la forma legal de la empresa. ¿Estará la empresa mejor organizada como una sociedad a partes iguales, o una corporación propiedad de accionistas y dirigida por miembros del consejo? ¿Cómo se dividirán las utilidades? ¿Quién es responsable de los gastos y obligaciones de la empresa? Estas cuestiones son determinadas en gran medida por la elección de la entidad legal. Por tanto, los gerentes deben entender a fondo las necesidades de las empresas que dirigen y la mejor entidad legal que los ayude a organizar este proyecto.

## Propiedad intelectual

Al organizar una compañía, los gerentes deben ser capaces de desarrollar y apalancar los activos intelectuales de la empresa. Ideas y conocimientos creados por los empleados de la compañía se pueden transformar en activos de la empresa mediante el desarrollo

de derechos de propiedad intelectual. La propiedad intelectual puede ser un recurso vital para las empresas, a menudo sirven como una competencia central de la compañía que puede ser desarrollada en muchos productos y servicios distintos. La propiedad intelectual puede tomar varias formas. Tipos comunes de propiedad intelectual incluyen derechos registrados, marcas registradas, patentes y secretos industriales.

Una breve panorámica de estos tipos de propiedad intelectual se presenta en la tabla C3.4. Los datos han sido proporcionados por Wilson Sonsini Goodrich y Rosati, una destacada empresa legal de inversión en el Valle del Silicón.<sup>8</sup>

**TABLA C3.4 Resumen de tipos de propiedad intelectual**

Derechos registrados	Protegen los trabajos originales de autoría asentados en cualquier medio tangible de expresión. Protegen la expresión, no la idea y sólo contra la copia, no la creación independiente. La propiedad inicialmente está en el autor, a menos que sea un trabajo contratado. Los materiales deberán ser marcados ©2006 (Nombre). El registro no es requerido para tener los derechos de registro, pero es necesario para proceder a una acción legal por violación a los derechos registrados.
Marca registrada/marca de servicio	Es una palabra, eslogan, diseño, imagen o símbolo utilizado para identificar y distinguir bienes o servicios en el comercio. Las marcas registradas o las marcas de servicio identifican la fuente de los bienes y funcionan comercialmente para permitir a los consumidores esperar una calidad consistente. Al menos la primera letra de la marca registrada debe ir en mayúscula y el símbolo ® (para marcas con registro federal) debe aparecer junto a la marca.
Patente	Aporta el derecho del propietario a excluir a otros de fabricar, utilizar o vender.
Patentes de utilidad	Se utilizan para un artículo o método nuevo y útil.
Patentes de diseño	Son características ornamentales visuales incluidas en, o aplicadas a, un artículo de manufactura; inseparable del artículo y no puede existir solo. Características funcionales no protegibles por la patente de diseño.
Secreto industrial	Información que puede ser descrita con la particularidad de separarla de asuntos de conocimiento general en la industria. La información deriva valor económico independiente por no ser conocida en general.

Organizar de manera adecuada la propiedad intelectual de una empresa puede llevar a rendimientos significativos para los accionistas.<sup>9</sup> Entre las empresas de tecnología se ha prestado mucha atención a organizar un portafolio de patentes efectivo y al uso estratégico del registro de patentes. En esencia, una compañía puede poner bajo vigilancia el terreno relacionado con sus productos centrales al registrar patentes sobre tecnologías o procesos relacionados con su línea de empresas. Este tipo de estrategia or-

<sup>8</sup> Resumida de una presentación de Cecily Anne O'Reagan, destacada abogada de Wilson Sonsini Goodrich and Rosati, LLP.

<sup>9</sup> Véase también *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, de Dorf, Richard C. y Thomas H. Byers, McGraw-Hill, 2007, 2a. ed., para un análisis de la propiedad intelectual en proyectos de alto crecimiento tecnológico.

organizacional de patentes agrega valor a la empresa de dos maneras. Incrementa el valor de las opciones del desarrollo futuro del producto relacionados con el portafolio de patentes de la empresa (como posibles productos futuros que parten de una tecnología en particular que ahora es propiedad de la empresa). Tener un portafolio de patentes amplio también incrementa las oportunidades de licencias potenciales conforme otras empresas quieran desarrollar productos relacionados con tecnología propiedad de la empresa que tiene las patentes, están obligadas legalmente a pagar a la empresa por los derechos de producir y vender un producto que utiliza esa tecnología.<sup>10</sup>

Si bien a menudo se presta mucha atención a las patentes, el uso efectivo de secretos industriales, derechos registrados y marcas registradas también puede fortalecer el valor de la empresa. La estructura organizacional puede desempeñar un rol en la administración de la propiedad intelectual (PI). Por ejemplo, ¿quién debe tener acceso a qué elementos del portafolio de patentes de la empresa? ¿Cómo se pueden utilizar mejor las patentes de una empresa entre las diversas unidades organizacionales? ¿Puede la capacidad innovadora de una empresa ser fortalecida por la organización de su propiedad intelectual? ¿Qué estructura de crear departamentos es la más adecuada para el portafolio de PI de una empresa en particular? ¿Qué grado de centralización o descentralización del control de la PI de una empresa es el mejor? ¿Se debe establecer un departamento separado para supervisar la propiedad intelectual de una empresa y autorizar su uso a otros elementos de una compañía? Un gerente empresarial debe buscar las mejores respuestas para estas preguntas en el desarrollo de una estrategia organizacional adecuada para la empresa.



## Caso de la industria mundial del automóvil

### Cómo nació el Lexus y continuó su éxito en Estados Unidos, pero, ¿tendrá éxito en Japón?<sup>11</sup>

Uno de los mejores ejemplos de la competencia mundial está en la industria del automóvil. Conforme los japoneses ganaban participación de mercado en Estados Unidos, los fabricantes de autos estadounidenses requirieron que los japoneses se autoimpusieran cuotas sobre los coches exportados a Estados Unidos. Esto alentó a las empresas japonesas no sólo a establecer sus plantas en Estados Unidos, sino a construir autos más grandes y lujosos para competir con los coches estadounidenses de mayor precio y los costosos autos europeos como el Mercedes y el BMW.

Uno de esos autos japoneses es el Lexus, de Toyota. Este auto está dirigido a clientes que les gustaría comprar un Mercedes o un BMW, pero no pueden pagarlos. Con una etiqueta de precio de 35 000 dólares, el Lexus es sustancialmente menos costoso que las importaciones europeas comparables.

En 1983, Toyota se propuso desarrollar el mejor auto del mundo, medido contra el Mercedes y el BMW. La meta era producir un coche silencioso, cómodo y seguro que pudiera viajar a 150 millas por hora y evitar el impuesto al devorador de gasolina gravado en autos con rendimiento inferior a 22.5 millas por galón. Esto parecía ser una idea de metas en

<sup>10</sup> Véase también *Top Ten Practical Tips for Strategic Patent Portfolio Management*, de Liu, Michele y Dennis Fernández, USF Entrepreneur Newsletter <http://www.usfca.edu/sobam/nvc/newsletter/2005/9/2.html>.

<sup>11</sup> Se utilizaron fuentes misceláneas, que incluyen Taylor III, Alex, "Here Come Japan's New Luxury Cars", *Fortune*, 14 de agosto, 1989, pp. 62-66; Zellner, Wendy, "Two Days in Boot Camp: Learning to Love Lexus", *BusinessWeek*, 4 de septiembre, 1989, p. 87; Landler, Mark y Wendy Zellner, "No Joyride for Japan", *BusinessWeek*, 15 de enero, 1990, pp. 20-21; "Mercedes-Benz Unit in U.S. to Unveil Car Priced under \$30,000", *Wall Street Journal*, 31 de agosto, 1990; Technical Notes, Motor Age, noviembre, 2001, p. 45; "Lexus ES 300 Engineering Demands: Quiet Handling", *Automotive News*, 6 de agosto, 2001, p. 16; "Lexus 2001 Technology Preview", *Motor Age*, enero, 2001, p. 38; "Two Boulevard Cruisers that Flip Their Lids", *BusinessWeek*, 8 de octubre, 2001, p. 118; "Near-Luxury Is a Problem for Cadillac", *Automotive Industries*, mayo, 2001, p. 20; Lexus, [www.lexus.com](http://www.lexus.com), consultado el 1 de octubre, 2006; y [www.lexussafety.com](http://www.lexussafety.com), consultado el 1 de octubre, 2006.

conflicto: los coches rápidos parecían irreconciliables con autos eficientes en el consumo de combustible. Para igualar estas metas en conflicto, cada subsistema del coche se tenía que examinar con todo cuidado, mejorado cuando fuera posible, e integrado al diseño total. La primera versión del motor de 32 válvulas de 8 cilindros en V no cumplió el requisito de economía de combustible. Los ingenieros aplicaron una técnica para solucionar problemas llamada “contramedidas a fondo en la fuente”. Esto significa un intento por mejorar cada componente hasta que se alcanzan los objetivos de diseño. No sólo el motor, sino la transmisión y otras partes fueron sometidos a un estrecho escrutinio para que el auto cumpliera los requisitos de combustible estadounidenses.

El enfoque de Toyota para alcanzar la calidad es diferente al de los fabricantes alemanes. Estos últimos utilizan procesos de producción de mano de obra un tanto intensiva. En contraste, la avanzada tecnología de manufactura de Toyota busca la alta calidad a través de la automatización que sólo requiere una fracción de la fuerza de trabajo utilizada por los fabricantes alemanes. En verdad, si esta estrategia resultaba exitosa, podría ser el arma secreta para ganar participación de mercado en el mercado de los autos de lujo.

En el desarrollo del Lexus, cada aspecto del coche fue estudiado con cuidado teniendo al consumidor en mente. La carrocería del auto y la parte posterior, por ejemplo, fueron meticulosamente diseñadas y probadas para el arrastre del viento. Los coches de los competidores utilizados como puntos de comparación fueron estudiados a fondo. Las similitudes del Lexus con el Mercedes y el BMW son inequívocas. A propósito, el nombre de Lexus, fue escogido con cuidado. Varios nombres potenciales consistentes de palabras sin sentido fueron seleccionados por computadora. Se pensó que Lexus transmite un sentido de lujo.

Para comercializar el coche, Toyota estableció una red de distribuidores separada, medida adoptada antes por Honda para vender sus autos Acura. De nuevo, se aplicaron esfuerzos extremos para diseñar las salas de exhibición y la capacitación de mecánicos. Para introducir el coche, se enviaron reporteros a Alemania donde tuvieron la oportunidad de comparar el Lexus con autos Jaguar, BMW y Mercedes en la *autobahn*, que no tiene límites de velocidad. Después de seis años en su fabricación el auto de 500 millones de dólares al fin nació. ¿Qué depara el futuro para el Lexus?

A los fabricantes europeos les preocupa naturalmente la invasión de autos de lujo japoneses. Mercedes y BMW no sólo tienen que competir en el mercado estadounidense, sino también pueden enfrentar las amenazas de una invasión japonesa en el Continente conforme la Unión Europea avance a un mercado automotriz mundial.

Desde su nacimiento en la década de 1980, Lexus se ha convertido en un competidor formidable en Estados Unidos. A los coches Lexus se les conoce por su calidad, confiabilidad y suave manejo. Originalmente, el modelo ES 250 se basaba en el Toyota Camry, menos costoso, hecho que los competidores utilizaron en su publicidad. Sin embargo, para 2002, la compañía ofrecía una variedad de modelos, como los autos para cinco pasajeros LS 430 (con un precio de 54 800 dólares en Estados Unidos), ES 300, GS 430 e IS 300. Estos autos son complementados por el LX 470, vehículo deportivo utilitario para ocho pasajeros y el RX 300 para cinco pasajeros. Sus críticos consideran a algunos de los coches Lexus como vehículos de lujo cómodos, pero cuadrados. Esta imagen no se aplica al Lexus SC 430, que es un convertible de capota dura con techo retráctil automático. Es evidente que la alineación de modelos ha ensombrecido la línea Cadillac de General Motors, que se tenía en alta estima. Por otra parte, marcas alemanas como Mercedes-Benz, BMW y Audi, así como la japonesa Infiniti compiten por los mismos mercados que Lexus.

El Lexus de Toyota ha sido un exitoso auto de lujo en Estados Unidos, pero hasta ahora no en Japón. Los compradores de autos de lujo japoneses han favorecido a los coches alemanes de BMW, Mercedes y Audi (fabricado por Volkswagen). Con la popularidad de Toyota en Japón, había poca necesidad de introducir un Lexus de lujo. Pero ahora Toyota ve la oportunidad de vender su modelo de lujo, el Lexus, a jóvenes profesionales con dinero. Pero esto puede no ser fácil porque aprecian la ingeniería alemana.

Autos que se han vendido similares a los modelos Lexus estadounidenses se desplazan en Japón bajo la marca Toyota. Tal vez sería una tarea difícil para los distribuidores japoneses vender autos similares bajo la marca Lexus. Para preparar la introducción de los modelos Lexus en Japón (el LS 430 estaba proyectado para 2006), Toyota capacita a sus distribuidores en lo que se ha llamado la “Universidad Lexus” para comparar sus coches con las marcas alemanas. Si Toyota tiene éxito, las japonesas Nissan y Honda pueden seguir con la introducción de sus marcas de lujo Infinity y Accord, ambas disponibles en Estados Unidos, pero no en Japón.

---

## Preguntas

1. ¿Podrían los fabricantes estadounidenses aplicar el mismo enfoque de Toyota para construir un auto como éste? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuáles podrían ser algunos obstáculos?
2. ¿Cree que el Lexus puede obtener una imagen similar a la de los autos BMW y Mercedes?
3. Prepare un perfil del comprador potencial del Lexus.
4. ¿Qué deben hacer Mercedes y BMW para contraatacar la amenaza japonesa en Estados Unidos y Europa?
5. ¿Por qué ha sido el modelo Lexus exitoso en Estados Unidos pero no se ha comercializado en Japón? (Sugerencia: Revise la frecuencia de registros de reparaciones de los autos de lujo. También hable con distribuidores o propietarios de un Lexus.)
6. ¿Cree que Lexus tendrá éxito en Japón? ¿Por qué sí, o por qué no?