

LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION, SU ORIENTACION Y LA CAPACIDAD DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES



José Luis Salazar P.*

El presente artículo resume las principales observaciones realizadas por estudiosos de la estructura de organización, de la orientación por mercados y de la forma en que se lleva a cabo el proceso de innovación de productos; en él se busca dar un punto de vista acerca de la forma de integrar estos elementos a manera de satisfacer de manera efectiva y oportuna, las necesidades cambiantes de los clientes, en el consecuente beneficio para la empresa que inicie una acción de este tipo.

La mayor parte del material ha sido tomado de varios artículos publicados por Harvard Business Review, los cuales están indicados al final.

Como una consecuencia de la riqueza petrolera que posee nuestro país y con la escasez que actualmente se tiene de esta fuente de energía, es de esperarse que en la década de los ochenta nuestra economía entre en un período de intenso desarrollo, el cual sin duda alguna ocasionará un gran crecimiento en la gran mayoría de las empresas. Prueba de ello es el hecho recientemente confirmado por la Cámara

* Aspirante al Grado de Doctor en Ciencias Administrativas de la E.S.C.A. Alumno que se viene significando como un buen investigador en áreas administrativas.

de Comercio de los Estados Unidos en México, de que durante 1979 México tuvo la mayor tasa de crecimiento de toda la década de los setentas.

Al entrar nuestro país en ese período de intenso desarrollo, la gran mayoría de las empresas se verán enfrentadas al reto de satisfacer nuevas necesidades o de mejorar los satisfactores que actualmente producen con el propósito de lograr su supervivencia en un medio en el cual, dejar de crecer y desarrollarse significaría una pérdida de mercado con el consecuente impacto en las utilidades de la empresa.

Ante la perspectiva de un crecimiento sostenido, muchas empresas se verán en la necesidad de reorganizarse, sin embargo esto es algo que en la mayoría de los casos se lleva a cabo atendiendo a un enfoque cuantitativo más que a uno cualitativo, se reestructura con la idea de producir más y no con el propósito de producir mejor, siendo que la supervivencia en épocas de desarrollo, está condicionada por la capacidad de las empresas para adaptarse ante la aparición de nuevas necesidades y de la modificación de otras ya existentes. En los casos en los que previo a la adaptación al período de crecimiento, la empresa se vea forzada a reorganizarse, es importante que ésta considere la orientación que esta estructura tendrá, ya que será ella la que determine en gran parte su velocidad de respuesta al cambio.

Es de todos conocida la orientación de la estructura de organización por producto y la orientación por proceso, las cuales han tenido una amplia difusión en las áreas industriales, comerciales y de servicios, y ha sido en años recientes que muchas compañías han apoyado su éxito en un nuevo modo de orientar su estructura de organización, esta es la orientación por mercados, la cual ha sido de gran ayuda para muchas compañías, como es el caso de I.B.M., General Foods, N.C. R. y otras más que han logrado sobrevivir a períodos en los cuales se demanda de las empresas una gran capacidad de adaptación y desarrollo.

Quizá el elemento básico por el cual las estructuras orientadas por mercado han sido de

gran ayuda para salir adelante de manera exitosa en un medio ambiente cambiante, ha sido la posibilidad de poder conocer de manera directa, veraz y ágil los cambios en las necesidades de los mercados para los cuales ha sido creada la estructura.

El caso extremo de esta orientación por mercados es aquel en el cual se descentralizan las operaciones, desde el abastecimiento de materias primas, pasando por el proceso productivo, hasta llevar al aspecto de ventas, con el cual se logra una divisionalización de toda la empresa con base en mercados particulares a atender, el otro extremo y el menos radical de la orientación de mercados, es aquel en el cual las fases de abastecimientos en materias primas y de producción se encuentran mezcladas entre sí, siendo tan solo la parte de ventas la que se ve orientada a mercados particulares.

Es indudable que un proceso de orientación por mercados o mercaorientación como han dado en llamarle, ocasiona graves trastornos a cualquier organización en el aspecto económico, debido a la necesidad de crear varias empresas a partir de lo que originalmente era solo una, afectando también los aspectos productivos, de ventas, de investigación y desarrollo y sin duda alguna el recurso más valioso, que es el factor humano, el cual acostumbrado a atender las necesidades de una mezcla de mercados a través de una mezcla de productos se ve afectado repentinamente al tener que abandonar varios de estos mercados y varios de los productos que anteriormente manejaba. Pero este parece ser el costo a pagar por tener oportunidad de entrar a un proceso que ha llevado a muchas compañías a una situación dominante en el mercado.

En una encuesta realizada a ejecutivos de compañías que han sufrido un proceso de mercaorientación, estos se han referido a cinco situaciones específicas en las cuales la mercaorientación parece ser la respuesta adecuada; estas situaciones son:

1. Cuando la supremacía o bien una posición preponderante dentro del mercado se ve amenazada por un competidor que ha tenido un avance significativo en sus productos, lo cual representa una amenaza para el líder en el mercado, o bien le permite fortalecer su liderazgo en caso de que ya lo tuviese.
2. Cuando se presenta una escasez de productos nuevos, como consecuencia de un retraso del área de investigación y desarrollo, ya sea por una escasa asignación de fondos o bien por una carencia de ideas que favorezcan la innovación de los productos o servicios.
3. Cuando un fabricante o una empresa de servicios desea diversificar, como una forma de ampliar sus fuentes de utilidades, o bien cuando desea establecer un cerco para capturar a sus clientes clave.
4. Cuando una compañía, que ha apoyado su desarrollo en el logro de utilidades, se siente inclinada a fundamentar sus beneficios financieros en la obtención de estos por parte de sus clientes.
5. Cuando las empresas desean capturar ejecutivos, con un carácter más empresarial.

Esta orientación, implica un cambio de punto de vista de la administración, pasando desde una visión desde dentro de la compañía, a un punto de vista del lado de los clientes, lo cual favorece la obtención de utilidades de éstos, con la consecuente intensificación del vínculo de dependencia de sus proveedores y la consolidación de las utilidades propias.

En este caso son los vendedores los que forman el medio de enlace entre los mercados, el proceso productivo y el proceso de investigación y desarrollo, ya que ellos son los que tienen el verdadero contacto con los clientes.

Tanto en la fase más incipiente de la mercadería como en aquellas en la cual los procesos de investigación, producción y ventas están integradas por división, es el vendedor quien establece el contacto que permitirá modificar los productos a manera de adaptarlos mejor a las necesidades de los clientes, pero el

vendedor es tan solo una parte del proceso de innovación de productos, lo cual se convierte en el principal beneficio derivado de la mercadería. Existen otros dos elementos que juegan un papel vital dentro del proceso innovador, el primero de ellos es la producción y el otro es la investigación y el desarrollo.

Es ampliamente conocido que los fines de las áreas de producción, investigación y desarrollo y ventas son de alguna forma antagónicos, ya que mientras los vendedores quisieran un abastecimiento rápido e ilimitado de productos, el área de producción busca mediante la administración de los inventarios lograr en uso programado de los recursos; en el caso de ventas e investigación y desarrollo, existen discrepancias por el hecho de que el personal de ventas desearía siempre un enfoque práctico y menos trabajo de laboratorio y de diseño que lo que se realiza en el área de investigación; ante estos antagonismos:

- ¿Cómo es posible lograr una mejor adaptación del área de investigación a las necesidades del mercado?
 - ¿Cómo es posible lograr que los vendedores se involucren más en la venta de nuevos productos y en la búsqueda de nuevas necesidades?
 - ¿Cómo es posible remediar el carácter conservador del área de producción, cuando se trata de introducir cambios a los productos existentes o bien de introducir productos nuevos?
- Y por último.
- ¿Cómo es posible lograr una cooperación intensa entre las tres áreas mencionadas anteriormente, con el propósito común de innovar y desarrollar otros productos?

La respuesta a este dilema que hasta hoy freña el desarrollo de productos y servicios de muchas empresas, parece resolverse cuando se realiza lo siguiente:

- Se enfocan las habilidades de los innovadores hacia las necesidades del mercado.
- El personal de ventas y de producción queda verdaderamente involucrado en la comercialización de las ideas desarrolladas en



el área de investigación.

- Se cuenta con una rápida respuesta desde la adaptación de prototipos, hasta llevarlos a una realidad comercial.

Muchos administradores podrían pensar, que el éxito de los tres pasos mencionados anteriormente debiera de lograrse mediante una estandarización de criterios de parte de las tres áreas involucradas, sin embargo y tal como lo demuestra el estudio realizado por Lorsch y Lawrence, (1) el éxito depende principalmente de lograr y enfatizar las características distintivas y de alguna manera antagónicas de las áreas involucradas. Este proceso de distinción o

de enfatización de las diferencias sin duda alguna crea problemas de interacción y dificulta aún más que las áreas se pongan de acuerdo en problemas sobre los cuales anteriormente no habían logrado obtener soluciones prácticas y efectivas, pero es posible remediar esto mediante la incorporación de personal dedicado exclusivamente a la coordinación de las áreas participantes en el proceso de innovación.

¿Cuáles son las dimensiones a través de las cuales debe enfatizarse el carácter propio de cada una de las áreas involucradas en el proceso de innovación? Lawrence y Lorsch reconocen cuatro, las cuales se muestran en el cuadro siguiente:

AREA	ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL	ORIENTACION HACIA EL TIEMPO	ORIENTACION HACIA LOS DEMAS	ORIENTACION HACIA EL AMBIENTE
INVESTIGACION	BAJA	LARGA	PERMISIVA	CIENCIA
VENTAS	MEDIA	CORTA	PERMISIVA	MERCADO
PRODUCCION	ALTA	CORTA	DIRECTIVA	PLANTA

Como puede apreciarse en el cuadro anterior cualquier persona o grupo que intente coordinar las actividades de los tres elementos participantes en el proceso innovador, deberá contar con antecedentes y habilidades que sin duda alguna son difíciles de hallar comúnmente. En el estudio realizado, esta función fue cubierta por grupos coordinadores los cuales tenían una posibilidad de adaptarse rápidamente a variaciones durante el proceso de coordinación; parece indispensable que este grupo coordinador, posea dicha ubicación dentro de las dimensiones señaladas en el cuadro y como complemento a ello, se hace necesaria la creación de comités funcionales en los cuales

participen miembros verdaderamente representativos de las áreas involucradas; al decir "verdaderamente representativos", me refiero a personal que tenga un claro conocimiento de las actividades desarrolladas en sus respectivas áreas. Además de esto se hace necesaria la existencia de otra característica dentro de estos comités funcionales y es la capacidad de sus miembros para poder tomar decisiones, por lo cual se recomienda que los miembros del comité sean personas de nivel de supervisoría, los cuales cuentan con un verdadero conocimiento de las operaciones a realizar y a quienes pudiera delegarse la capacidad para tomar decisiones que afectarán a toda la empresa.

Al parecer, el éxito de las reuniones de trabajo de estos comités funcionales, radica en gran parte en lograr que los miembros participantes, se involucren en un proceso de discusión y análisis en el cual se cree un clima de confianza para realizar un libre intercambio de información que permita implementar correctamente las decisiones que se tomen; sin embargo, es necesario que el comité a través del grupo coordinador vea regulada su actividad a manera de que los participantes no se agredan unos a otros, ya que ésto afectaría a futuro las relaciones de los miembros.

Además de la ventaja obtenida con respecto a la innovación, esta forma de lograr la interacción entre grupos funcionales, es un estupendo campo de entrenamiento para el desarrollo de ejecutivos.

Seguramente que el éxito de las empresas no sólo depende de la orientación de la estructura, de la organización y de la innovación de sus productos o servicios, pero es indudable que estos elementos darían un buen apoyo a las empresas que viven en un medio ambiente cambiante y en desarrollo. ■

- (1) LORSCH, JAY W. Y PAUL R. LAWRENCE,
Organización para la innovación de productos,
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas,
Publicaciones ejecutivas de México, S.A.
- (2) HANAN, MACH,
Reorganize your company around its markets,
Harvard Business Review,
November - December 1974 pp 63 - 74.
- (3) HAYES, ROBERT H., AND ROGER G. SCHMENER,
How should you organize manufacturing,
Harvard Business Review,
January - February 1978 pp 105 - 118.
- (4) DRUCKER, PETER,
Nuevas plantillas para las organizaciones de hoy,
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas,
Publicaciones ejecutivas de México, S.A.