

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención del Título de Contador Público – Plan 1990.

# ESTRUCTURA DE LOS LABORATORIOS FARMACEUTICOS MULTINACIONALES EN EL URUGUAY



**AUTORES:** Ignacio Dos Santos Castro  
Mariana Francia Campos  
Gastón Baroni Di Bartolomeo

**CATEDRA:** Introducción a las Organizaciones  
**TUTOR:** Cr.- Lic.Adm. Javier Comas

Montevideo, Julio de 2011

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta monografía es la culminación de varios años de arduo trabajo y estudio, por lo que agradecemos principalmente a nuestras familias y amigos, por haber sido nuestro soporte y motivación a lo largo de toda la carrera.

A su vez, agradecemos a todos aquellos que colaboraron en el desarrollo de esta investigación y en especial a:

- Cr. - Lic. Adm. Javier Comas
- Lic. Adm- Cra. Jimena Comas
- Mario Kaupmann - Gerente de Administración Central Bayer S.A.
- Cra. María Inés Rodríguez – Controlling BHC Bayer S.A.
- Julio Álvarez – Jefe de unidad de negocios de Medicina Especializada Bayer S.A.
- Jorge Pignataro – Gerente de Pharma Roche S.A.
- Cr. Felipe Macedo – Encargado Finanzas Abbott S.A.
- Cr. Moris Cúneo
- José Deicas – Gerente Marketing y Ventas de Pharma Gramón Bagó S.A.
- Q.F. Verónica Amorín – Jefe Envasado Gramón Bagó S.A.

Por último, pero con igual nivel de importancia, agradecemos a la Universidad de la República, por brindarnos la oportunidad de desarrollarnos no sólo a nivel profesional sino también personal.

## RESUMEN EJECUTIVO

La industria farmacéutica es una de las más rentables a nivel mundial, y su desempeño afecta tanto la economía de los países, como la salud de las personas y el desarrollo científico. Los riesgos a la que están expuestas las compañías y las enormes inversiones en investigación y desarrollo requeridas para lanzar nuevos productos al mercado, y mantener su liderazgo, quizás puedan explicar los altos niveles de rentabilidad.

En ese sentido se ha entendido pertinente analizar la estructura de los laboratorios multinacionales en el Uruguay a través de las variables: estrategia, tamaño y ambiente. En primera instancia se evaluó la realidad del mercado farmacéutico mundial, regional y local, de forma de entender el contexto de la temática. Una vez procesado el mismo y formuladas las hipótesis, se seleccionaron cinco laboratorios. Tres de ellos multinacionales entre los primeros lugares del ranking respectivo, uno regional y el restante nacional, de forma de evaluar si existe réplica entre los mismos, y analizar las diferencias que presentan.

La importancia de la globalización y el desarrollo de esta Industria en los países emergentes, hacen de la industria farmacéutica un buen ejemplo de las tendencias actuales de crecimiento industrial. La trascendencia de los costos y las diferentes estrategias en torno a los medicamentos con patente o genéricos, nos da lugar a entender las distintas estructuras adoptadas por cada uno de los laboratorios analizados.

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCION</b>	7
1.1. Antecedentes breves del problema	7
1.2. Relevancia de la investigación	7
1.3. Motivación para la elección del tema	7
1.4. Formulación del Problema	7
1.5. Objetivo - Selección de Variables e Hipótesis formuladas	8
1.6. Metodología utilizada	11
<b>CAPITULO 2. MARCO TEORICO</b>	12
2.1. Definición de Organización	12
2.2. Funcionamiento de una Organización	13
2.3. Parámetros de Diseño de una Organización	16
2.4. Definición de Estructura	19
2.5. Diseño de la Estructura	20
2.5.1. Importancia del Análisis y Diseño Organizacional	20
2.5.2. Causas para el Rediseño Organizacional	24
2.5.3. Aspectos claves del Análisis y Diseño Estructural	24
2.5.3.1. División del Trabajo	25
2.5.3.2. Autoridad	27
2.5.3.3. Ámbito de Control	29
2.5.3.4. Coordinación y Trabajo en Equipo	30
2.5.4. Las dimensiones de la Estructura	32
2.5.4.1. Formalización	32
2.5.4.2. Centralización	33
2.5.4.3. Complejidad	33
2.6. Análisis de Tipologías	35
2.6.1. Según las líneas de Autoridad	35
2.6.1.1. Organización Lineal	35
2.6.1.2. Organización Funcional	39
2.6.1.3. Organización Líneo-funcional	42
2.6.1.4. Organización Líneo-staff	44
2.6.1.5. Organización Comisional	48
2.6.1.6. Organización en Red o Celular	53
2.6.2. Según el agrupamiento de las actividades: Departamentalización	56
2.6.2.1. Estructura Funcional o por Funciones	57
2.6.2.2. Estructura por Producto o Servicio	60
2.6.2.3. Estructura por Proceso	64
2.6.2.4 Estructura por Proyecto	65

2.6.2.5. Estructura Matricial _____	66
2.6.2.6. Estructura Geográfica _____	70
2.6.2.7. Estructura por Cliente _____	73
2.6.3. Según la parte clave, el mecanismo de Coordinación y el grado de Descentralización _____	76
2.6.3.1. Organización Empresarial o Estructura Simple _____	77
2.6.3.2. Organización Maquinal o Burocracia Maquinal _____	77
2.6.3.3. Organización Profesional o Burocracia Profesional _____	78
2.6.3.4. Organización Diversificada o forma Divisional _____	79
2.6.3.5. Organización Innovadora o Adhocracia _____	80
2.6.3.6. Organización Misionera _____	80
2.6.3.7. Organización Política _____	81
2.6.3.8. Organización Virtual _____	82
2.6.4. Según el Ambiente _____	83
2.6.4.1. Modelo Mecanicista _____	83
2.6.4.2. Modelo Organicista _____	84
2.6.5. Según la concentración de Poder _____	86
2.6.5.1. Estructura Centralizada _____	86
2.6.5.2. Estructura Descentralizada _____	87
2.7. Análisis de Variables _____	89
2.7.1. Estrategia _____	89
2.7.1.1. Definición _____	89
2.7.1.2. Clasificación de las Estrategias _____	89
2.7.1.2.1. Estrategia Corporativa _____	89
2.7.1.2.2. Estrategia de Negocios _____	92
2.7.1.2.2.1. Tipología de Porter _____	93
2.7.1.2.2.2. Tipología de Miles y Snow _____	94
2.7.1.2.2.3. Tipología de Kaplan y Norton _____	95
2.7.1.2.3. Estrategia Funcional _____	96
2.7.1.3. Relación entre Estrategia y Estructura _____	97
2.7.2. Ambiente _____	101
2.7.3. Tamaño _____	104
<b>CAPITULO 3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA _____</b>	<b>105</b>
3.1. Análisis General de la Industria Farmacéutica _____	105
3.1.1. El Mercado Farmacéutico a nivel mundial _____	105
3.1.2. El Mercado Farmacéutico a nivel regional _____	110

3.1.3. El Mercado Farmacéutico en Uruguay _____	112
3.1.3.1. Descripción general del sector _____	112
3.1.3.2. Canales de Distribución _____	115
3.1.3.3. Clientes _____	116
3.1.3.3.1. Farmacias _____	116
3.1.3.3.2. Droguerías _____	117
3.1.3.3.3. Instituciones de Asistencia Médica Colectiva ____	117
3.1.3.3.4. Sector Público _____	118
3.1.3.3.5. Paciente / Consumidor final _____	119
3.1.3.3.6. Fondo Nacional de Recursos _____	119
3.1.3.4. Precios promedios _____	120
3.1.3.5. Segmentación del Mercado _____	121
3.1.3.6. Ley de patentes _____	122
3.1.3.7. Genéricos _____	124
3.1.3.8. El futuro de la Industria Farmacéutica _____	125
3.2. Estudio de Casos _____	128
3.2.1. Laboratorios Multinacionales _____	128
3.2.1.1. Bayer S.A. _____	128
3.2.1.2. Roche S.A. _____	152
3.2.1.3. Abbott S.A. _____	168
3.2.2. Laboratorio Regional _____	183
3.2.2.1. Gramón Bagó S.A. _____	183
3.2.3. Laboratorio Nacional _____	199
3.2.3.1. Haymann S.A. _____	199
<b>CAPITULO 4. CONCLUSIONES</b> _____	212
4.1. Comparación en base a las Dimensiones _____	212
4.2. Comparación en base a las Tipologías _____	213
4.3. Ensayo de solución del problema _____	215
4.4. Interacción entre las variables _____	216
4.4.1. Estrategia y Estructura _____	216
4.4.2. Estrategia, Tamaño y Ambiente _____	218
4.5. Testeo de las hipótesis _____	220
<b>BIBLIOGRAFIA</b> _____	222
<b>ANEXOS</b> _____	224

## **CAPITULO 1. INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes breves del problema**

La estrategia del mercado farmacéutico se encuentra en una etapa de gran cambio, teniendo en cuenta que se están venciendo las patentes de muchos productos y los altos costos en investigación y desarrollo están determinando cambios en el mercado mundial.

Este aspecto es de gran relevancia al momento de evaluar nuevas estrategias, las cuales tendrán a su vez diferentes impactos, según el mercado que se trate, influyendo en las estructuras de los laboratorios multinacionales.

### **1.2. Relevancia de la investigación**

A través del estudio de este tema se puede testear el impacto que tienen distintas variables en la estructura de laboratorios multinacionales que tienen sede en nuestro país, y cuál es su respuesta a los cambios detectados.

Es una investigación explicativa, pues estamos orientados a explicar cómo las variables influyen en la estructura, a describir las distintas tipologías que existen y a medir cuál es la adoptada según el caso.

### **1.3. Motivación para la elección del tema**

En un momento donde el cambio es la constante nos parece muy conveniente analizar las empresas multinacionales, y evaluar su flexibilidad y adaptación.

### **1.4. Formulación del Problema**

Percibimos como situación problemática el hecho de saber en qué medida la estructura de los laboratorios multinacionales se alinea a la estrategia del negocio, y adapta su estructura empresarial a la dinámica del ambiente y del mercado. Nos interesa revelar la frecuencia con la cual las multinacionales se replantean su modo de trabajar y de encarar el negocio, testear si realmente tienen respuestas más tardías a las exigencias del mercado que las empresas más chicas, o si son más flexibles de lo que creemos.

### 1.5. Objetivo –Selección de Variables e Hipótesis formuladas

Visto la revisión bibliográfica realizada, decidimos realizar la monografía en base a los conceptos de Estructura, que es el elemento central del trabajo y tres variables de impacto: Estrategia, Tamaño y Ambiente.

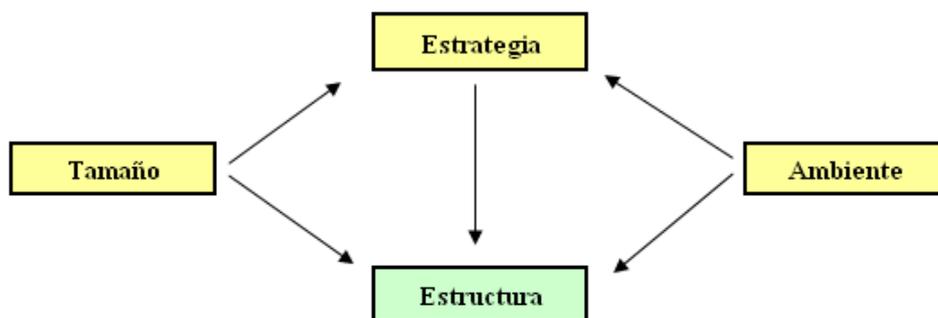
El concepto Estructura puede desagregarse en tres dimensiones: formalización, centralización y complejidad. A su vez estas dimensiones pueden evaluarse a través de los siguientes aspectos: división del trabajo, delegación de la autoridad, departamentalización y parámetros de control.

Dentro del concepto de **Estrategia**, estudiamos los distintos tipos, en base a tres elementos de la misma: atributos del producto, relación con el cliente e imagen.

A su vez el **Tamaño** lo analizamos teniendo en cuenta si se trataba de una Empresa multinacional, regional o nacional.

Finalmente el concepto **Ambiente** lo evaluamos en función si los laboratorios producen productos resultantes de un proceso de I&D (con patente vigente o no), medicamentos genéricos o copias.

La asociación que imaginamos entre estos conceptos es que los laboratorios multinacionales producen medicamentos con patentes que surgen de sus procesos de I&D, tienen estrategias de liderazgo de producto y esto influye de una determinada manera en su estructura organizacional.



En base a los conceptos antes reseñados, nos hemos fijado el siguiente **objetivo general**: Analizar la Estructura de los Laboratorios Multinacionales en el Uruguay, a través de las variables: Estrategia, Tamaño y Ambiente.

En función del citado objetivo, formulamos cinco hipótesis:

### **Hipótesis 1 – Estructura y Estrategia**

**Las estrategias de diferenciación o liderazgo del producto, llevada adelante por los laboratorios multinacionales influyen en la estructura, generando:**

- mayor especialización laboral.
- mayor delegación de autoridad.
- menor utilización de departamentalización funcional.
- menores ámbitos de control.

**Las estrategias de liderazgo en costos o menor costo total, llevada adelante por los laboratorios nacionales y regionales influyen en la estructura, generando:**

- menor especialización laboral.
- menor delegación de autoridad.
- mayor utilización de la departamentalización funcional.
- mayores ámbitos de control.

### **Hipótesis 2 – Estructura y Tamaño**

**Los laboratorios multinacionales de gran tamaño tienen una estructura con las siguientes características:**

- mayor formalización.
- organigramas claros y actualizados.
- reglas y normas escritas sobre el trabajo de todos los empleados.
- mayor descentralización de las decisiones operativas, manteniendo la centralización regional o desde la casa matriz, de las decisiones estratégicas.
- mayor complejidad.
- mayor número de cargos.
- mayor número de niveles.
- mayor número de unidades de un mismo nivel.
- mayor especialización de las funciones.
- mayor diferenciadas sus unidades.

### **Hipótesis 3 – Estructura y Ambiente**

**El ambiente de los laboratorios multinacionales (cuya estrategia gira en torno al rápido desarrollo y lanzamiento de nuevos productos cobrando mayores precios por la protección que ofrecen las patentes) es un ambiente hostil y dinámico, lo cual afecta de la siguiente manera la estructura:**

- menor fomento de una departamentalización funcional.
- aumento de la delegación de la autoridad y las decisiones a nivel comercial para adaptar el lanzamiento al mercado local.
- menores ámbitos de control y mayor uso de pequeños equipos de trabajo.
- aumento de flexibilización de la estructura.
- más orgánica es la estructura.

### **Hipótesis 4 – Tamaño y Estrategia**

**Los laboratorios multinacionales no producen en Uruguay, y esto influye en su estructura:**

- cada unidad operativa tiene pocos integrantes, esto hace que los ámbitos de control sean más reducidos.
- la especialización laboral es mayor.
- la delegación de autoridad es mayor y la estandarización de las tareas es menor.
- la departamentalización es divisional y en base a las líneas de productos.

### **Hipótesis 5 – Ambiente y estrategia**

**Los laboratorios multinacionales establecidos en Uruguay, no producen localmente, sino que importan medicamentos resultantes de un proceso de I&D. Realizan básicamente funciones comerciales y logísticas. Esto influye en su estructura de la siguiente manera:**

- mayor complejidad por mayor cantidad de unidades del sector comercial y mayores niveles de la estructura.

Para los casos de laboratorios regionales o nacionales, las hipótesis 2,3,4 y 5 se testean por la negativa.

## 1.6. Metodología utilizada

En primer término realizamos una revisión bibliográfica para evaluar la realidad del mercado farmacéutico mundial, regional y nacional. Por este motivo, antes de analizar los casos de estudio seleccionados respecto a las tipologías adoptadas por los mismos, y analizar la influencia de las distintas variables en su estructura, se va a profundizar en las características de la industria farmacéutica haciendo una descripción general del sector, de los canales de distribución, de los clientes, de la ley de patentes, y del significado del producto resultante de un largo proceso de investigación y desarrollo, de los productos genéricos y de las copias.

En forma paralela generamos un marco teórico, conceptualizando los aspectos relevantes del tema: Organización, su funcionamiento, Estructura, su diseño, las dimensiones principales, análisis de tipologías, definición y clasificación de las tres variables a evaluar: **Estrategia, Ambiente y Tamaño**.

Formulamos cinco hipótesis en función de las variables indicadas.

Luego, seleccionamos distintos laboratorios que trabajan en el Uruguay y analizamos en cada caso los aspectos claves de su diseño y las tres dimensiones de su estructura: **formalización, centralización y complejidad**, pudiendo de esta manera clasificarlos dentro de las tipologías estudiadas.

Respecto a los laboratorios multinacionales, sólo tuvimos acceso a investigar tres laboratorios y los mismos se posicionan en los tres primeros puestos en el ranking de participación en el mercado uruguayo de laboratorios de I&D. Los mismos son: Roche (posicionándose en el primer lugar según el Informe C.E.F.A. 2010), Bayer y Abbott respectivamente. De esta manera, se busca ver la existencia de replicación de las observaciones en cada uno de ellos. Para presentar las posibles comparaciones, se seleccionaron dos laboratorios- uno regional (Gramón Bagó), y otro nacional y familiar (Haymann)-, de modo de explorar las diferencias organizacionales con los laboratorios multinacionales.

Hay que destacar que no se tuvo acceso a entrevistar a más laboratorios de los analizados, por ser una industria reservada. Este es el caso de Roemmers, líder del mercado local, entre otros.

Para recabar información se realizaron entrevistas cualitativas a representantes de alto nivel jerárquico (ver modelo de entrevista en Anexo).

Luego de realizadas las mismas y realizado el respectivo análisis, se comparó la situación de cada caso contra las hipótesis definidas.

Realizamos a su vez cuadros comparativos entre los laboratorios multinacionales, regionales y nacionales.

Evaluamos los resultados contra el marco teórico para detectar posibles desviaciones.

## CAPITULO 2. MARCO TEORICO

### 2.1. Definición de Organización

Como antecedente podríamos mencionar que la organización como institución surge con el advenimiento del hombre social al vivir en grupos, constituyendo núcleos sociales y buscando dividir el trabajo. De esta manera buscan coordinarse para atribuir funciones a sus miembros para que las mismas se ejecuten.

El término organización es utilizado asignándole diferentes significados o alcance:<sup>1</sup>

- i. Organización como función o proceso, que es la acción de organizar.
- ii. Organización como resultado de esa acción de organizar, que es la organización formal.
- iii. Organización como institución social.

“La organización es un esquema de responsabilidades, es el armazón dentro del cual y mediante el cual se pueden llevar a cabo las responsabilidades de la dirección, la delegación de dichas responsabilidades, la coordinación de las actividades u operaciones y la motivación de los miembros que forman parte de la empresa”.<sup>2</sup>

Fayol<sup>3</sup> reconoce que la palabra administración es usada como sinónimo de organización, aunque hace una profunda distinción entre estos vocablos. Según él, administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración como conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. La organización es estática y limitada puesto que se refiere sólo al establecimiento de la estructura y de la forma. A partir de esta diferenciación, la palabra organización se utilizará con dos significados:

- i- Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí, para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización designa cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos.
- ii- Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (como planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos

---

<sup>1</sup> Pini, J. A., Tomo CECEA 2009 “Teoría y Diseño de la Organización Formal” P. 3

<sup>2</sup> Brech citado por Tomo CECEA 2009 “Teoría y Diseño de la Organización Formal” Pini, José A. P. 5

<sup>3</sup> Fayol, H. citado por Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Quinta Edición, 1999, P. 94

y los órganos responsables de la administración, establecer las relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

## 2.2. Funcionamiento de una Organización

A continuación presentaremos un resumen introductorio del funcionamiento de una organización basándonos en la aportación de Henry Mintzberg.<sup>4</sup> El funcionamiento de una organización se puede analizar viendo los mecanismos de coordinación, las partes fundamentales y los sistemas de flujos, los cuales presentaremos a continuación.

### Mecanismos de Coordinación

Puede considerarse que los mecanismos de coordinación son los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida la organización. Varios mecanismos de coordinación parecen describir las formas fundamentales en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo, y los mismos son:

- i- **Adaptación mutua.** Se logra la coordinación por medio del proceso simple de la comunicación informal.
- ii- **Supervisión directa.** La coordinación se consigue haciendo que una persona emita órdenes o instrucciones a otras varias, cuyo trabajo está interrelacionado.
- iii- **Normalización de procesos.** Se especifican los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas.
- iv- **Normalización de los outputs o resultados.** Se logra la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos, es decir, especificando aquello que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización.
- v- **Normalización de habilidades.** Se determinan los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona. De esta manera los diferentes trabajos se coordinan en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los trabajadores.
- vi- **Normalización de las reglas.** Se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas, etc. comunes de los trabajadores.
- vii- **Comunicación.** Nuevo instrumento de coordinación en las nuevas organizaciones virtuales. La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes, las presentaciones o conocimientos de los

---

<sup>4</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

interlocutores, o mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.

### **Las partes fundamentales**

Una estructura tiene las siguientes partes fundamentales:

- i- **Núcleo de operaciones.** Formado por los empleados que hacen las funciones básicas de compras, de producción, de ventas, en fin, todas aquellas personas que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios, realizando cuatro funciones fundamentales:
  - a. Asegurar los inputs para la producción.
  - b. Transformar los inputs en outputs.
  - c. Distribuir los outputs.
  - d. Proporcionar un apoyo directo a las funciones de inputs.
- ii- **El ápice estratégico.** Formado por los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema. Se ocupa de cumplir la misión de la organización y de satisfacer los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Esto implica tres conjuntos de obligaciones:
  - a. La supervisión directa.
  - b. Las relaciones con el entorno.
  - c. El desarrollo de la estrategia de la organización.
- iii- **La línea media.** Constituida por las personas cuyas tareas se encuentran entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Las mismas tienen responsabilidad sobre departamentos, divisiones, funciones, procesos, etc.
- iv- **La tecnoestructura.** Son analistas que estudian la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de la actividad de la organización. Analizan, planifican y controlan el trabajo de la organización. Existen tres tipos de analistas:
  - a. De estudios de trabajos, que normalizan procesos.
  - b. De planificación y control, que normalizan outputs.
  - c. De personal, que normalizan las habilidades.
- v- **Staff de soporte:** Son aquellas unidades especializadas que proporcionan ayuda a la organización por fuera del flujo de trabajo de operaciones.
- vi- **La ideología:** Son las creencias y tradiciones de la organización, dándole cierta vida propia a la estructura.
- vii- **Los sistemas de Información:** Son los que establecen el sistema nervioso central de toda la estructura organizativa, sobre la base de las tecnologías de la información y de la comunicación.

### **Sistemas de Flujos**

Las partes de una organización están unidas entre sí mediante flujos, que de alguna manera son los que determinan la coordinación de la autoridad, los flujos de trabajo, la información, los procesos de decisión, la comunicación, el trabajo y los procesos de comunicación ad-hoc.

Mintzberg ve estos flujos como:

- i- **Sistema de autoridad formal.** Es el que permite identificar las posiciones existentes dentro de la organización, el agrupamiento de las mismas y la autoridad que fluye entre ellas.
- ii- **Sistema de flujos regulados.** Podemos identificar 3 flujos regulados:
  - a. El trabajo de operaciones que incluye los inputs, el proceso y los outputs.
  - b. Las decisiones y la información de control vertical, así como el sistema de control ascendente que existe como sistema de información a la dirección.
  - c. La información de staff que proporciona información y asesoramiento a las decisiones de línea.
- iii- **Sistema de comunicación informal:** Es un centro de poder sin reconocimiento oficial que complementa a las vías reguladas. De esta manera se podría entender a la red de comunicación informal como una serie de vías informales conectadas por centros neurálgicos.
- iv- **Sistema de constelaciones de trabajo:** Es cuando la organización adopta la forma de constelaciones de trabajo, formada por individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico.
- v- **Sistema de procesos de decisión ad-hoc:** En relación a la manera en que los flujos de decisiones pasan a través de la organización, entendemos como se vinculan entre sí las decisiones operativas, administrativas y estratégicas, y qué papeles juegan los distintos participantes (operarios, directivos de línea, media y superior, etc.), en las distintas etapas de cada proceso de decisión.

### 2.3. Parámetros de Diseño de una Organización<sup>5</sup>

La esencia del diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Algunos de éstos tienen que ver con el diseño de posiciones individuales, otros con el diseño de la superestructura, algunos con el diseño de enlaces laterales para dar forma a esa superestructura y un último grupo tiene que ver con el sistema para tomar decisiones de la organización y diseño del sistema de información.

De esta manera encontramos los siguientes parámetros:

#### Diseño de Puestos

- i- **La especialización del trabajo** se refiere al número de tareas en un trabajo dado y al control del trabajador sobre estas tareas. Un trabajo está especializado horizontalmente en cuanto que abarca unas pocas tareas bien definidas, especializado verticalmente en cuanto que el trabajador carece de control sobre las tareas realizadas. El enriquecimiento del trabajo se refiere a la ampliación de los trabajos en las dos dimensiones, vertical y horizontal.
- ii- **La formalización del comportamiento** se refiere a la normalización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares. Las estructuras que dependen de cualquier forma de normalización para su coordinación se pueden llamar burocráticas, y las estructuras que no, orgánicas.
- iii- **Formación y adoctrinamiento.**
  - a. La formación se refiere a proporcionar a las personas programas formales de instrucción, enseñándoles las habilidades y conocimientos relacionados al puesto.
  - b. En el adoctrinamiento se adquieren las normas de la organización, interiorizando las mismas en forma de creencias firmemente arraigadas.

#### Diseño de la Superestructura

- i- **Agrupación de unidades** se refiere a la elección de criterios según los cuales los trabajos se agrupan en unidades y esas unidades en otras de orden más elevado. Es mediante el proceso de agrupación en unidades como se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de la jerarquía. La agrupación fomenta la coordinación ya que pone diferentes trabajos bajo una supervisión común, al exigirles que compartan recursos comunes. De

---

<sup>5</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

esta manera adquieren también medidas comunes de comportamiento al facilitarles la adaptación mutua entre ellos. Los diversos criterios para la agrupación (procesos de trabajo, productos, clientes, áreas, etc.) se pueden reducir a dos fundamentales: la función realizada y el mercado al que se sirve.

- ii- **Tamaño de la unidad** se refiere al número de puestos o unidades, contenidas en una sola unidad.

Con respecto al tamaño de la unidad en relación a los mecanismos de coordinación, encontramos las siguientes hipótesis:

- a. Cuanto mayor sea el uso de la normalización para la coordinación, mayor será el tamaño de la unidad.
- b. Cuánto más se dependa de la adaptación mutua, menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

Con respecto al tamaño de la unidad según las distintas partes de la organización, encontramos las siguientes hipótesis:

- i. Son pocas las unidades funcionales que pueden agruparse en una unidad de orden superior, mientras que por norma general, pueden agruparse de este modo muchas más unidades formadas en base de mercado.
- ii. Las organizaciones con una gran proliferación de unidad de staff tecnocrático y de apoyo, deberían tener unidades más bien reducidas en la línea media.
- iii. El tamaño de las unidades de staff de tipo profesional es reducido.

### **Diseño de los Vínculos Laterales**

- i- **Sistemas de planificación y control.** Se utilizan para normalizar los outputs. Se pueden dividir en dos tipos:
- a. Sistemas de planificación de acciones los cuales especifican los resultados de las acciones concretas antes de que se realicen.
  - b. Los sistemas de control del rendimiento, los cuales especifican los resultados deseados de rangos completos de acciones después de realizadas.
- ii- **Dispositivos de Enlaces.** Se refieren a toda una serie de mecanismos utilizados para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades. Van desde los puestos de enlace tales como el ingeniero de compras que se encuentra entre compras e ingeniería, los grupos de trabajo y los directivos integradores tales como los directores de marcas, y por último hasta las estructuras matriciales completamente desarrolladas.

### **Diseño del Sistema de Toma de Decisiones**

La descentralización se refiere a la difusión del poder para tomar decisiones. Cuando todo el poder reside en un solo punto de la organización decimos que su estructura está centralizada, y si el poder está disperso entre muchos individuos, decimos que la estructura está relativamente descentralizada.

- i- **Descentralización vertical.** Se origina cuando el poder formal se delega jerárquicamente hacia abajo hasta los responsables de línea. Existen dos tipos de descentralización vertical:
  - a. La descentralización selectiva donde el poder correspondiente a las decisiones de distinto tipo queda situado en puntos diferentes de la organización.
  - b. La descentralización paralela corresponde a la dispersión del poder de muchos tipos de decisiones diferentes en un mismo punto paralelo a un nivel jerárquico.
- ii- **Descentralización horizontal.** Es el grado de poder formal e informal que se dispersa fuera de la línea jerárquica entre los que no son administradores (operadores, analistas y personal de apoyo). Pueden presentarse cuatro etapas de descentralización horizontal:
  - a. El poder está en manos de un solo individuo debido al cargo que desempeña.
  - b. El poder pasa a manos de pocos analistas (tecnoestructura), debido a la influencia que ejercen sus sistemas de normalización sobre las decisiones de los demás.
  - c. El poder pasa a los expertos que son el staff de soporte y tecnoestructura.
  - d. El poder pasa a todos por el hecho de ser miembros de la organización.

### **Diseño del Sistema de Información**

El sistema de información puede diseñarse de forma centralizada o descentralizada. En cierta manera irá ligado al sistema decisorio de la organización.

## 2.4. Definición de Estructura

- Según Mintzberg,<sup>6</sup> “toda actividad humana organizada hace surgir dos requisitos fundamentales y opuestos, la división del trabajo en diversas tareas a realizar y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad. La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas”.
- Según Gibson, Ivancevich y Donnelly<sup>7</sup> la estructura organizacional es el padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización que sirve para controlar y distinguir sus partes. Toda organización tiene una estructura de tareas y se puede decir que la existencia de una estructura es una de las características que distingue a una organización. La existencia de la estructura de una organización surge en torno a las actividades regulares que la misma realiza. Dado que las organizaciones son entidades intencionales y están orientadas hacia metas, las estructuras que éstas adoptan también serán intencionales y deberán estar orientadas hacia las metas de la organización.
- La estructura organizacional<sup>8</sup> es la forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí. Se representa mediante gráficos o diagramas que reciben el nombre de organigrama.
- Según Brown y Moberg,<sup>9</sup> la Estructura formal es el conjunto de normas relativamente duraderas del comportamiento laboral que se especifican mediante los canales oficiales de comunicación, buscando facilitar el logro de los objetivos. Por otro lado, la Estructura informal no está planificada ni estipulada en documentos y no necesariamente tiene que estar alineada a los objetivos formales.
- “Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo,

---

<sup>6</sup> Mintzberg, H. “*Mintzberg y la Dirección*” Editorial Díaz de los Santos S.A., 1991, P. 116

<sup>7</sup> Gibson, J, et al., “*Las Organizaciones*”, 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill p. 368

<sup>8</sup> Pini, J. A. “*Teoría y Diseño de la Organización Formal*” Tomo CECEA Año 2009

<sup>9</sup> Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J. “*Teoría de la Organización y Administración*” Editorial Limusa, 1990. Pp 120-121

departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización, y formalización”.<sup>10</sup>

## 2.5. Diseño de la Estructura

### 2.5.1. Importancia del Análisis y Diseño Organizacional

“Una buena estructura organizacional no garantiza el éxito de la empresa, pero una mala estructura es garantía del fracaso. Una estructura organizacional es buena por los problemas que no suscita “Peter Druncker”.<sup>11</sup>

“En este entorno volátil, donde la inestabilidad constituye la norma, estamos convencidos de que el último recurso que queda para generar una ventaja competitiva, verdaderamente sostenible, radica en lo que hemos llegado a describir como “Las capacidades de la organización”, es decir, las maneras particulares en las que cada compañía estructura su trabajo y motiva a su personal para alcanzar objetivos estratégicos vinculados y articulados con claridad. Estas capacidades combinan las competencias críticas de la organización: innovación, tecnología, orientación al cliente, fabricación a bajo costo de productos de alta calidad o lo que sea, con la habilidad para mantener y adaptar esas competencias en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, a pesar de las competencias cambiantes, estrategias modificadas y la pérdida de empleados clave.”<sup>12</sup>

“Las organizaciones son sistemas complejos que se orientan al logro de objetivos. Para lograr estos objetivos, las organizaciones se organizan. Organizar es una parte del proceso administrativo, es el “proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado”. Todos los recursos materiales, tecnológicos y humanos de la organización deben orientarse al cumplimiento de los objetivos y metas, y esto se logra mediante el proceso de organizar.” “El diseño organizacional es una actividad clave y constituye una herramienta poderosa para lograr los objetivos de la organización.”<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Robbins, S. y Coulter, M. “Administración” Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000. P.300.

<sup>11</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 “Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales”. P.3

<sup>12</sup> Nadler, D. y Tusshmann, M. “El diseño de la organización como arma competitiva”, Oxford University Press, 1999 citado por Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 “Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales”. P. 3

<sup>13</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 “Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales”. P. 4

“La estructura organizativa debe ser un instrumento para el logro de la misión y los objetivos de la organización. Toda organización tiene un propósito definido.

La visión es la imagen que los miembros de la organización tienen en su mente respecto a cómo la organización debe trabajar y ser en un contexto futuro.

La misión es el propósito general de la organización, referido a un producto, mercado y servicio a brindar. Con base en la misión, las organizaciones establecen sus objetivos estratégicos y las metas a las cuales deben llegar los miembros de la organización. La misión constituye el propósito de la organización.

La estrategia es la guía básica para identificar las actividades que deben desarrollarse para el cumplimiento de la misión empresarial. La visión y los valores dan sentido real a la estrategia y brindan el marco para todas las actividades de la organización. La visión es la expresión de qué es lo que la organización desea ser.”<sup>14</sup>

Al realizar el análisis y diseño de una estructura organizativa, existen ciertos aspectos que, de acuerdo a la investigación y a la experiencia, deben ser tomados en cuenta. Estos aspectos son guías de acción respecto a algunas características deseables en las estructuras de las organizaciones. Su aplicación se va a ver afectada por factores contingentes como por ejemplo el tamaño de la organización, o la tecnología.

Según Mintzberg<sup>15</sup> “existen un cierto número de factores de contingencia que influyen sobre la elección de los parámetros de diseño, y viceversa. Incluyen éstos la edad y tamaño de la organización, su sistema técnico de producción, varias características de su entorno tales como la estabilidad y la complejidad, y su sistema de poder, por ejemplo si está o no fuertemente controlado por personas influyentes externas”.

i- **Edad y tamaño.** Mintzberg plantea 5 hipótesis:<sup>16</sup>

- a. Cuánto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.
- b. La estructura refleja la época en que se fundó el sector.
- c. Cuánto más grande sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus funciones, más diferentes sus unidades, y más desarrollado su componente administrativo.
- d. Cuánto más grande sea la organización, mayor será la medida de la unidad media.
- e. Cuánto más grande sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.

---

<sup>14</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 “Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales”. P. 5

<sup>15</sup> Mintzberg, H. “Mintzberg y la Dirección” Editorial Díaz de los Santos S.A., 1991, P. 122

<sup>16</sup> Mintzberg, H. “Mintzberg y la Dirección” Editorial Díaz de los Santos S.A., 1991, P. 122-123

- ii- **Sistema técnico.**<sup>17</sup> Se refiere a los instrumentos que se utilizan en el núcleo de operaciones para producir los outputs o productos (se diferencia de la tecnología, cual se refiere a la base de conocimientos de una organización). Existen 3 hipótesis respecto a la relación existente entre la estructura y la sofisticación y regulación del sistema técnico.
- a. Cuanto más regulador sea el sistema técnico (cuanto más se controle el trabajo de los operarios), más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocracia será la estructura del núcleo de operaciones.
  - b. Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa, concretamente mayor y más profesional será el staff de apoyo, mayor será la descentralización selectiva y mayor el uso de los dispositivos de enlace.
  - c. La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica.
- iii- **El entorno.**<sup>18</sup> Para Mintzberg el entorno puede tener las siguientes dimensiones:
- Estabilidad. Estable o dinámico.
  - Complejidad. Complejo o simple.
  - Diversidad de mercados. Integrado o diversificado.
  - Hostilidad. Munificente u hostil.
  - Real o virtual.

A continuación exponemos 5 hipótesis de Mintzberg:

- a. Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura.
- b. Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura.
- c. Cuanto más diversificados sean los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado.
- d. La extrema hostilidad del entorno conduce a toda la organización hacia una centralización provisional de su estructura.
- e. Las disparidades en el entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

---

<sup>17</sup> Mintzberg, H. "*Mintzberg y la Dirección*" Editorial Díaz de los Santos S.A., 1991, P. 123-124

<sup>18</sup> Mintzberg, H. "*Mintzberg y la Dirección*" Editorial Díaz de los Santos S.A., 1991, P. 124-125

Mintzberg<sup>19</sup> nos propone, a partir de 4 entornos organizativos básicos, cuatro estructuras básicas:

Entornos	Estable	Dinámico
Complejo	<b>Organización Profesional.</b> Descentralizada, burocrática (normalización de las habilidades)	<b>Organización Innovadora.</b> Descentralizada, orgánica (adaptación mutua)
Simple	<b>Organización Maquinal.</b> Centralizada, burocrática (normalización de los procesos de trabajo)	<b>Organización Empresarial.</b> Centralizada, orgánica (supervisión directa)

A partir de las cuatro estructuras básicas derivadas de los cuatro entornos básicos, podemos sobreponer la hostilidad que nos conducirá a una organización política, la diversificación a una organización divisional, y la virtualidad a una organización virtual.

- iv- **El Poder.**<sup>20</sup> Hay una serie de factores de poder que influyen en el diseño de la estructura. Encontramos las tres siguientes hipótesis relacionadas a los factores de poder:
- a. Cuanto mayor sea el control externo de la organización, más centralizada y formalizada será su estructura. Esta importante hipótesis afirma que en el grado en que una organización está controlada desde afuera, por ejemplo por una casa matriz o un gobierno que domina su coalición externa, tiende a centralizar el poder en el ápice estratégico y a formalizar su comportamiento. La razón de ello es que las dos formas más eficaces de controlar una organización desde el exterior es hacer que su director general sea responsable de sus acciones (centralizando la estructura) e imponer a éstos, niveles de exigencia claramente definidos (formalizando la estructura). Además el control externo obliga a que la organización sea específicamente cuidadosa de sus acciones.

<sup>19</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

<sup>20</sup> Mintzberg, H. "Mintzberg y la Dirección" Editorial Díaz de los Santos S.A., 1991, P. 126

- b. Las necesidades de poder de los miembros acostumbran a generar estructuras excesivamente centralizadas.
- c. La moda impone la estructura del momento (y de la cultura) aunque ésta sea, en ocasiones, inadecuada.

### **2.5.2. Causas para el Rediseño Organizacional**<sup>21</sup>

Al crearse una organización, se desarrolla un proceso de diseño organizacional. A lo largo de la vida de la organización, algunos factores determinan que se requieran ajustes en el diseño de la organización.

Dentro de las causas que pueden justificar realizar ajustes en el diseño organizacional, podemos señalar; cambios en el tamaño de la organización, cambios en la estrategia de la organización, y cambios en la tecnología.

**Cambios en la Estrategia.** La estrategia de una organización responde a las necesidades de sus mercados y de sus clientes. Los cambios en el mercado, los cambios en las preferencias de los clientes derivan en que las organizaciones cambien su estrategia y elaboren nuevos programas de acción.

La implantación de una estrategia distinta, o incluso, de un nuevo programa o proyecto, requiere generalmente la realización de ajustes en el diseño de la organización.

### **2.5.3. Aspectos claves del Análisis y Diseño Estructural**<sup>22</sup>

Los gerentes quienes se disponen a diseñar una estructura organizacional, enfrentan decisiones difíciles. Deben elegir entre un millar de marcos alternativos de tareas y departamentos. El proceso por el cual ellos hacen estas elecciones es denominado diseño organizacional.

El diseño organizacional son decisiones y acciones gerenciales que resultan en una estructura organizacional específica. Este proceso puede ser llevado a cabo por un solo gerente o por un equipo de ellos.

Las decisiones de diseño son las siguientes:

- i. **División del Trabajo.** Los gerentes deciden cómo dividir el conjunto de tareas en actividades relacionadas. El efecto de esta decisión es definir los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas.

---

<sup>21</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 "Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales" . P. 6 y 7.

<sup>22</sup> Gibson, J, et al., "Las Organizaciones", 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill pag 371-372

- ii. **Departamentalización.** Los gerentes deciden las bases por las cuales agrupar los trabajos individuales. Puede resultar en grupos que contiene trabajos que son relativamente homogéneos o heterogéneos.
  - iii. **Parámetros de Control.** Los gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior. Esta decisión involucra determinar si los parámetros de control son relativamente amplios o limitados.
  - iv. **Autoridad.** Los gerentes distribuyen la autoridad entre los trabajos. Autoridad es el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior, y de exigir obediencia de otros designados.
- Así, las estructuras organizacionales varían dependiendo de las elecciones que hacen los gerentes.

El análisis de la estructura organizacional procura<sup>23</sup> detectar fortalezas y debilidades de la misma, contrastando la realidad con el deber ser, representado por una serie de aspectos claves que hemos ordenado en cuatro grupos:

- i- División del Trabajo.
- ii- Autoridad.
- iii- Ámbito de Control.
- iv- Coordinación y Trabajo en Equipo.

#### 2.5.3.1. División del Trabajo<sup>24</sup>

Los órganos que componen la estructura organizativa surgen como consecuencia de la división del trabajo. La división del trabajo implica encomendar a unidades administrativas diferenciadas la realización de funciones, actividades y tareas diferenciadas.

La división del trabajo se sustancia a través de varios elementos:

- i- **Departamentalización.** A través de la departamentalización se realiza la división y asignación de actividades en una organización. La departamentalización es una parte del proceso administrativo, consistente en agrupar actividades en base a determinados criterios de homogeneidad y afinidad (factores aglutinantes) cuyo objetivo es dividir el trabajo de la dirección, de forma tal que la organización quede estructurada en unidades especializadas aptas para operar con eficiencia, y sujeta a mecanismos de relacionamiento y coordinación que permitan una correcta y efectiva

---

<sup>23</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 "Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales". P.8

<sup>24</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 "Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales". P.8-14

- integración de la acción ejecutiva. Una buena división del trabajo parte de la aplicación adecuada de criterios de departamentalización.
- ii- **Homogeneidad.** Una asignación homogénea de las actividades a los órganos y las tareas a los cargos facilita la supervisión y contribuye a una adecuada división del trabajo. Sin embargo, la asignación de tareas excesivamente rutinarias desmotiva y puede hacer perder la visión de conjunto de la organización. De cualquier forma, la asignación de tareas excesivamente heterogéneas impide que se preste a cada una de ellas la correcta atención y actúa en desmedro de la motivación y la eficiencia.
  - iii- **Oposición de intereses.** Los órganos a cargo de procesos de control deben ser independientes del órgano que controlan y, a su vez, tener una jerarquía acorde para ejercer dicho control. Asimismo, las actividades de control deben asignarse a un órgano diferente al que se le asigne la ejecución de la actividad controlada. En particular las actividades que implican manejo de fondos (cobranza, pagos) deben estar separadas de las que implican autorización para gastar, control o registración.
  - iv- **Funciones sustantivas.** Las funciones que son sustantivas para el cumplimiento de los fines de la empresa deben asignarse expresamente a unidades administrativas que garanticen su adecuada atención. Por ejemplo, si una empresa que vende sus productos en plaza comienza a exportar, entonces esta empresa debe asignar claramente la autoridad y la responsabilidad por la realización de las exportaciones. Las pequeñas empresas ante esta situación es probable que no lo hagan.
  - v- **Fraccionamiento.** El fraccionamiento de los procesos se asocia a una excesiva especialización, que deriva en la rutina y en la creación de compartimientos estancos en la organización. Cada unidad organizativa se hace cargo de una pequeña parte del proceso y el pasaje de una unidad a otra puede derivar en demoras. El punto óptimo de la especialización se vincula a la tecnología. En algunos casos, por razones de escala, de especialización o para optimizar el uso de los equipos, es conveniente dividir el trabajo hasta concentrar la tarea en un especialista o en quien disponga del equipo adecuado.
  - vi- **Unidades de servicio.** Una unidad de servicio facilita el funcionamiento de las restantes unidades e, incluso, de otros departamentos de servicio. Son unidades de servicio Mantenimiento, Contabilidad, Vigilancia, Limpieza, Personal, Help Desk. Una buena división del trabajo implica que estas unidades, sin perder de vista que linealmente tienen su propia dependencia jerárquica, brinden un servicio fluido a todas las unidades que lo requieran.
  - vii- **Unidades de staff y asesoría.** Las unidades de staff o asesoría son las que brindan asesoramiento o consejo, sobre temas específicos en los cuales son

especialistas. La complejidad del mundo en que vivimos hace cada vez más necesario para las organizaciones recurrir al asesoramiento especializado para competir o simplemente para resolver problemas en forma eficaz. Una asesoría jurídica, informática, o en organización y sistemas son ejemplos frecuentes de este tipo de unidades.

### 2.5.3.2. Autoridad<sup>25</sup>

- i- **Unidad de Mando.** Sería deseable que cada persona dentro de la organización tenga un solo jefe de quien recibir órdenes y a quien rendir cuentas. No obstante, los requerimientos de la especialización hacen a veces necesario que existan funciones con autoridad funcional. La existencia de este tipo de posiciones implica que en algunos casos no exista unidad de mando, lo cual no tiene por qué constituir un problema si la misma está correctamente explicitada y es ejercida a través de la línea.
- ii- **Vía Jerárquica.** El curso jerárquico debe ser respetado cuando se trata de cualquier transmisión de órdenes, informaciones y avisos de importancia. Las relaciones jerárquicas entre las distintas unidades que componen la estructura organizacional deben establecerse claramente. Si las relaciones jerárquicas no están claramente establecidas o no son comprendidas por los integrantes de la organización, se pueden producir confusiones que generan órdenes e instrucciones contradictorias, órdenes que no son efectivamente obedecidas por los integrantes de la organización, y órdenes que no son impartidas por la autoridad competente, responsable última de los hechos. No obstante, esto no significa que la vía jerárquica deba seguirse en todo momento y para todo tipo de comunicación. La relación directa debe utilizarse para asuntos menores, y especialmente, debe fomentarse la comunicación directa y horizontal allí donde en todos aquellos procedimientos en los que comunicar a las jefaturas no agregue valor al resultado global.
- iii- **Delegación de Autoridad.** La delegación de autoridad es un acto bilateral por el cual un supervisor asigna tareas a un subordinado y le confiere la autoridad necesaria para llevarlas a cabo y el subordinado asume la responsabilidad emergente. La responsabilidad del superior no se delega, permanece responsable por la tarea que delegó y debe controlarla. Para que el jefe pueda dedicarse a los problemas y temas que son efectivamente de su incumbencia, es necesario que delegue autoridad a sus subordinados. La

---

<sup>25</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 "Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales". P.15-19

asignación de autoridad conlleva la asignación de responsabilidad, ambas son inseparables.

- iv- **Nivel Jerárquico.** Los órganos deben ubicarse dentro de la estructura de acuerdo a la importancia relativa de la función que cumplen con relación al cumplimiento de los fines organizacionales. En el mismo nivel jerárquico se ubicarán aquellos órganos que tengan similar grado de autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de los fines organizacionales. Cuanto mayor sea el grado de autonomía en la toma de decisiones y mayor sea la participación de la unidad en las decisiones estratégicas de la organización, mayor será el nivel jerárquico de ésta. Asimismo, funciones muy especializadas o que requieran un alto grado de especialización para su desarrollo tienen habitualmente un alto nivel jerárquico. Lo mismo sucede con las unidades de confianza, que manejan información de carácter confidencial, como por ejemplo Contabilidad o Presupuesto, las cuales tienen un nivel jerárquico alto dentro de la estructura organizativa.
- v- **Descentralización.** La descentralización es un proceso por el cual se transfieren los poderes de administración del órgano central a otros órganos para que los ejerzan como competencia propia, bajo cierto contralor. Descentralizar implica descongestionar. La descentralización en un grado adecuado, implica una mayor rapidez en la toma de decisiones, evita que los niveles superiores de la organización se vean congestionados por problemas menores, y puedan dedicar su tiempo a la resolución de los aspectos estratégicos.
- vi- **La línea y el staff.** Las unidades de staff, como son unidades especializadas en conocimiento específico, deben canalizarse los consejos que brindan a través de la línea que es la responsable por la ejecución de las actividades. Es posible que una unidad de staff tenga autoridad funcional sobre una unidad de línea, en el ámbito específico de su especialidad. En todos los casos, el staff debe evitar dar órdenes directas a los subordinados de línea, debe canalizar sus indicaciones a través del superior jerárquico correspondiente.

### 2.5.3.3. **Ámbito de Control**<sup>26</sup>

Se entiende por ámbito de control la cantidad de unidades o subordinados que dependen directamente de un jerarca o unidad superior. El ámbito de supervisión debe ser tal que permita una adecuada supervisión por parte del jerarca. No existe una cantidad óptima de subordinados a los que supervisar, el número depende de una serie de factores de carácter personal y situacional.

Debe delimitarse el alcance de control de cada unidad administrativa (órganos y cargos) de forma que la dirección y supervisión sean ejercidas en forma efectiva. Esto implica delegar autoridad y asignar responsabilidades por el desempeño de las tareas y los resultados.

Si el ámbito de supervisión es excesivamente grande, dependiendo muchas unidades o subordinados de un único jerarca, éste debe realizar grandes esfuerzos para ejercer la supervisión, lo cual se agrava en la medida que las actividades y tareas sean más heterogéneas. Surgen así problemas de organización que se traducen en gerente o jefes abocados a la resolución de múltiples problemas, sin poder prestar atención adecuada a los temas que realmente deben atender.

Si el ámbito de control es excesivamente reducido, la cantidad de niveles jerárquicos puede ser muy grande. Cada nivel jerárquico que se agregue a la estructura organizativa implica un costo mayor y mayores dificultades de comunicación. Es inadecuado también que existan órganos de los que a su vez depende una sola unidad, o jefes de quienes dependa un único subordinado, lo cual implica un ámbito de supervisión excesivamente reducido, desaprovechándose las aptitudes de supervisión del jerarca.

---

<sup>26</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 *"Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales"*. P.20

#### 2.5.3.4. Coordinación y Trabajo en Equipo<sup>27</sup>

La coordinación es el proceso mediante el cual se integran internamente las actividades de las distintas unidades para alcanzar los objetivos organizacionales. Existen distintos mecanismos para alcanzar una coordinación efectiva, y una de las claves principales para lograr esto es la comunicación.

Lawrence y Lorsch<sup>28</sup> plantean que, más que coordinación, se debe lograr integración, que implica el logro de la cooperación sin eliminar las diferencias que contribuyen a realizar las actividades propias de cada unidad. También estos autores identifican cuatro tipos de diferenciación que surgen a raíz de la división del trabajo, estos son:

- i- Distintas perspectivas sobre las metas organizacionales. La meta u objetivo de cada una de las unidades de la organización debe contribuir al objetivo general. No obstante, al concentrarse en el logro de la propia meta de cada unidad, sus integrantes desarrollan una visión particular sobre la misma y puede producirse un falso antagonismo entre las metas de cada unidad.
- ii- Horizontes de tiempos diferentes. Para algunas personas dentro de la organización el corto plazo puede implicar ahora, para unos 15 días y para otros un año, es decir que, se manejan tiempos con criterios distintos.
- iii- Diferentes estilos interpersonales de gestión y liderazgo. Encontramos que hay distintos estilos de dirección dependiendo de la tarea que se oriente. Por ejemplo en el área de la fábrica, para procesos productivos repetitivos, una rápida toma de decisiones en forma poco participativa suele ser eficaz. Por el contrario una unidad dedicada al desarrollo de nuevos productos será más eficaz en la medida que se priorice el trabajo mediante equipos participativos y el proceso de toma de decisiones involucre el consenso.
- iv- Distinto grado de formalización. El desarrollo de algunas actividades se ve favorecido por un alto grado de formalización y especificación, en tanto que otras se desarrollan mejor en la medida que existan orientaciones menos rígidas. La existencia de distintos tipos de diferenciación hace necesaria la aplicación de distintos mecanismos de coordinación, en procura de la necesaria integración de las unidades. La autoridad formal es un instrumento importante de coordinación, a través del cual pueden y se deben resolver los conflictos entre distintas unidades organizativas. Los manuales administrativos son instrumentos que facilitan la coordinación en una organización y permiten que los empleados coordinen tareas rutinarias en forma rápida e independiente.

---

<sup>27</sup> Garbarino, D. y Pintos, G., Tomo CECEA 2009 "Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales". P.21-23

<sup>28</sup> Citado por Stoner, J. y Wankel, C. "Administración" Edición Prentice Hall, 1996

Un instrumento específico de coordinación es la creación de ámbitos permanentes de comunicación y coordinación entre unidades relacionadas. Por ejemplo, la existencia de un comité gerencial, formado por los gerentes de primer nivel, facilita la comunicación entre ellos y el establecimiento de pautas comunes de actuación, y en especial, orienta las actividades hacia los mismos objetivos institucionales.

También pueden crearse unidades específicas de coordinación para casos que así lo requiera, por ejemplo la apertura de una nueva sucursal o la adquisición de nuevos productos.

Un aspecto a resaltar es la instancia en la cual las organizaciones coordinan. Encontramos empresas que coordinan sus esfuerzos en las instancias de planificación, para garantizar que los planes a adoptar contemplen la necesidad y requerimientos de todo, y por otro lado encontramos otras organizaciones que no realizan instancias de planificación detalladas y la coordinación se efectuará entonces sobre la marcha en la ejecución.

#### **2.5.4. Las dimensiones de la Estructura**

Las cuatro decisiones de diseño<sup>29</sup> (división del trabajo, delegación de la autoridad, departamentalización y parámetros de control) resultan en una estructura de las organizaciones. Las diferencias entre estas distintas estructuras no se pueden medir de acuerdo a un concepto universal, pero existe un grupo de dimensiones en común que miden sus diferencias.

Tres dimensiones<sup>30</sup> se usan frecuentemente en la investigación y en la práctica para describir la estructura: formalización, centralización y complejidad.

##### **2.5.4.1. Formalización**

La dimensión de la formalización se refiere a la medida en que se especifican las expectativas respecto de los medios y fines del trabajo, se escriben y son reforzadas. Es hasta qué punto una organización depende de reglas y procedimientos escritos para predeterminar las acciones de los empleados. Una estructura organizacional descrita como altamente formalizada sería aquella con reglas y procedimientos para prescribir lo que cada individuo debería estar haciendo.

La alta formalización es el resultado de una alta especialización laboral, alta delegación de autoridad, la utilización de departamentos funcionales y amplios parámetros de control.

a) **Alta especialización laboral.** Es congruente con el desarrollo de reglas laborales y procedimientos escritos. Las tareas también son especializadas, dejando al ocupante del puesto de trabajo con poca discrecionalidad.

b) **Alta delegación de autoridad.** Consecuentemente la organización escribe guías para la toma de decisiones e insiste en la utilización de informes describiendo el uso de la autoridad.

c) **Utilización de departamentos funcionales.** Por la similitud de las tareas y la naturaleza bastante sencilla de las actividades del departamento, los gerentes pueden desarrollar documentos escritos para gobernar esas actividades.

d) **Amplios parámetros de control.** Desincentivan la supervisión individual. Sencillamente existen demasiados empleados como para vigilar a cada uno individualmente. Consecuentemente, los administradores requieren reportes escritos para informarse. Donde existen reglas y procedimientos, ellos deben reforzarlos si se quiere que afecten el comportamiento de los empleados.

---

<sup>29</sup> Gibson, J, et al., "Las Organizaciones", 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill p. 386 y 387.

<sup>30</sup> Gibson, J, et al., "Las Organizaciones", 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill p. 387-388

#### 2.5.4.2. Centralización

La centralización se refiere a la localización de la autoridad a cargo de tomar las decisiones en la jerarquía de la organización.

Las relaciones entre la centralización y las cuatro decisiones de diseño son generalmente las siguientes:

a) **A mayor especialización laboral, mayor centralización.** Esta relación se mantiene porque trabajos altamente especializados no requieren la discreción que esa autoridad entrega.

b) **A menor delegación de autoridad, mayor centralización.** La centralización involucra la mantención de la autoridad en los trabajos de la alta dirección, en vez de delegarla a los niveles inferiores de la organización.

c) **A mayor uso de los departamentos funcionales, mayor centralización.** El uso de departamentos funcionales requiere que se coordinen varias actividades departamentales interrelacionadas. Consecuentemente, la autoridad para coordinarlas será mantenida en la alta dirección.

d) **A parámetros de control más amplios, mayor centralización.** Parámetros de control altos están asociados a trabajos relativamente especializados, los cuales, como hemos visto, tienen poca necesidad de autoridad.

#### 2.5.4.3. Complejidad

La complejidad es la resultante directa de la división del trabajo y la creación de departamentos. Específicamente, el concepto se refiere al número de cargos o agrupaciones ocupacionales claramente diferentes, y al número de unidades o departamentos claramente diferentes. La idea fundamental es que las organizaciones con muchos diferentes cargos y unidades crean problemas organizacionales y administrativos más complicados que aquellos con menos cargos y departamentos. La complejidad entonces, se relaciona con las diferencias entre los cargos y las unidades. Por lo tanto, no resulta sorprendente que la diferenciación se use frecuentemente como sinónimo de complejidad. Más aún, se ha vuelto práctica común utilizar el término diferenciación horizontal para referirse al número de unidades distintas a un mismo nivel, y diferenciación vertical para referirse al número de niveles en la organización.

Las relaciones entre la complejidad (diferenciación horizontal y vertical) y las cuatro decisiones de diseño son:

- a) **A mayor especialización laboral, mayor complejidad.** La especialización es el proceso por el cual se crean más cargos diferentes y por lo tanto más complejidad. La especialización laboral contribuye primariamente a la diferenciación horizontal.
- b) **A mayor delegación de la autoridad, mayor complejidad organizacional.** La delegación de la autoridad se asocia típicamente con una larga cadena de mando, y así contribuye a la diferenciación vertical.
- c) **A mayor uso de bases territoriales, de consumidor y de producto, mayor complejidad.** Estas bases involucran crear unidades auto-suficientes que operan como organizaciones separadas. Consecuentemente, debe haber una alta delegación de la autoridad y por lo tanto alta complejidad.
- d) **Parámetros limitados de control son asociados con alta complejidad.** Esta relación se mantiene porque se necesitan parámetros limitados cuando los trabajos a ser supervisados son bastante distintos entre sí. Un supervisor puede manejar más personas en una organización sencilla que en una compleja.

Las relaciones entre las dimensiones de la estructura organizacional y las cuatro decisiones de diseño están resumidas en la siguiente tabla:<sup>31</sup>

Dimensiones Organizacionales	Decisiones Organizacionales
Alta Formalización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta especialización</li> <li>2. Departamentos funcionales</li> <li>3. Amplios parámetros de control</li> <li>4. Autoridad delegada</li> </ol>
Alta Centralización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta especialización</li> <li>2. Departamentos funcionales</li> <li>3. Amplios parámetros de control</li> <li>4. Autoridad centralizada</li> </ol>
Alta Complejidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta especialización</li> <li>2. Departamentos territoriales, por consumidor y por producto</li> <li>3. Limitados parámetros de control</li> <li>4. Autoridad delegada</li> </ol>

<sup>31</sup> Gibson, J, et al., "Las Organizaciones", 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill p. 389

## 2.6. Análisis de Tipologías

El estudio de las diferentes tipologías organizaciones permite el análisis comparativo de los distintos grupos en base a una determinada característica común o una variable relevante.

### 2.6.1. Según las líneas de Autoridad

#### 2.6.1.1. Organización Lineal<sup>32</sup>

Es el tipo de estructura más simple y antigua, basándose en el principio de autoridad lineal o escalar, según el cual existe una jerarquización de la autoridad de modo que los superiores son obedecidos por sus respectivos subordinados.

La denominación lineal se debe a que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. En esta estructura sencilla y piramidal cada jefe recibe y trasmite todo lo que sucede en su área mediante líneas de comunicación rígidas. Esta forma de organización es típicamente utilizada por pequeñas empresas o en las etapas iniciales de las organizaciones.

#### Características<sup>33</sup>

- i- **Autoridad lineal o única.** Es la principal característica de este tipo de organización y se deriva del principio de unidad de mando que implica la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados. Esta autoridad está basada en el nivel jerárquico y circunscripta a los subordinados. Cada subordinado reporta única y exclusivamente a un solo jefe del cual recibe órdenes. Esta característica se deriva del principio de unidad de mando típico de las organizaciones militares.
- ii- **Líneas formales de comunicación.** Las comunicaciones entre los órganos y los cargos de la organización lineal se efectúan únicamente a través de las líneas presentes en el organigrama. Todos los órganos y cargos tienen dos terminales de comunicación, una hacia arriba que lo une con su órgano o cargo superior y representa la responsabilidad frente a su superior y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre los mismos. Cada superior centraliza las comunicaciones ascendentes que son generadas por sus subordinados.

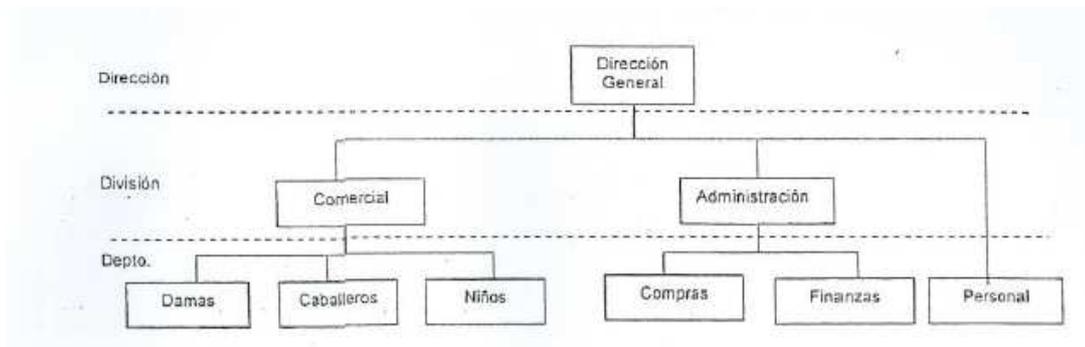
---

<sup>32</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 253

<sup>33</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 254 y 255

- iii- **Centralización de las decisiones.** La autoridad lineal que dirige a la organización se centraliza en la cúspide del organigrama, y los canales de comunicación y responsabilidad convergen hacia allí a través de los niveles jerárquicos. Esta cúspide centraliza todas las decisiones y el control global de la organización.
- iv- **Configuración piramidal.** Como fruto de la centralización de la autoridad en la cúpula de la organización, y de la autoridad lineal que cada superior centraliza en relación con sus subordinados, la organización lineal presenta una forma piramidal. A medida que se asciende en la escala jerárquica, disminuye el número de cargos y órganos. A medida que se eleva el nivel jerárquico aumenta la generalización y la centralización (visión global de la organización), y a medida que disminuye el nivel jerárquico, aumenta la especialización y la delimitación de las responsabilidades (visión específica del cargo o función).

#### **Representación gráfica de la Organización Lineal**<sup>34</sup>



<sup>34</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 5

### **Ventajas de la Organización Lineal**<sup>35</sup>

- i- **Estructura simple y de fácil comprensión.** La cantidad de cargos y órganos es relativamente pequeña y la cúpula sólo presenta un órgano o cargo centralizador. El subordinado únicamente se relaciona con un superior. Las opciones de comunicación y las relaciones formales son mínimas, restringidas, simples y elementales.
- ii- **Clara delimitación de las responsabilidades de los órganos y cargos.** Las jurisdicciones de los órganos o cargos se definen con una precisión que disminuye los conflictos, delimitando con claridad las atribuciones y responsabilidades.
- iii- **Facilidad de implantación.** La unidad de mando de la organización lineal facilita el funcionamiento, el control y la disciplina. El reducido número de las relaciones formales, la estructura sencilla y la delimitación clara de las responsabilidades, facilitan el funcionamiento de este tipo de organización.
- iv- **Estabilidad considerable.** La centralización del control y de las decisiones sumadas a la rígida disciplina que proporciona la unidad de mando, contribuyen a un funcionamiento estable de la organización.
- v- **Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas,** tanto por su fácil manejo, como por la economía que proporciona su sencilla estructura.

### **Desventajas de la Organización Lineal**<sup>36</sup>

- i- **Rigidez e inflexibilidad de la organización lineal.** La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden dificultar la innovación y la adaptación de la organización a nuevos desafíos o cambios en el entorno. Al no variar las relaciones formales, la tendencia es al mantenimiento del statu quo. Este tipo de organización puede ser inadecuado en un entorno de cambios rígidos y constantes.
- ii- **Autoritaria.** La unidad de mando y la rigidez de la disciplina pueden tornar a la organización autoritaria y dificultar la cooperación entre sus integrantes así como también limitar la iniciativa de las personas.
- iii- **Enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando.** Los jefes pueden volverse generalistas y tomar todas las decisiones de su área de actuación, así como también se convierten en los transmisores de todas las

---

<sup>35</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 255

<sup>36</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 255-256

- informaciones que vengan desde la base. Esta situación puede desembocar en que cada jefe se convierta en un cuello de botella en la entrada y salida de comunicaciones de su área. Tanto la sobrecarga de trabajo como la ausencia del jefe puede desembocar en una parálisis de toda el área a su cargo.
- iv- **Énfasis en la generalización y no en la especialización.** El jefe pierde la posibilidad de especializarse al tener que tomar conocimiento de todos los asuntos, informes y comunicaciones que ingresan y se procesan en su área de actuación. Al tener que encargarse de los asuntos principales de su área pero también de los secundarios, y enfrentar una amplia gama de obligaciones, difícilmente tendrá alguna oportunidad de especializarse.
  - v- **Congestión de las líneas formales de comunicación.** A medida que la empresa crece, los niveles jerárquicos altos deben centralizar fuertemente las decisiones y el control, y al no utilizar asesoría auxiliar las líneas formales de comunicación no son capaces de brindar el soporte necesario. Es por esto que, si bien la estructura lineal es aplicable a las pequeñas empresas, es de difícil implantación en organizaciones grandes y medianas.
  - vi- **Enlentecimiento de las comunicaciones.**<sup>37</sup> Al ser lineales las comunicaciones, las mismas se vuelven lentas, sujetas a demasiados intermediarios, provocando distorsiones en la información, demora en la toma de decisiones y dificultades en el logro de una buena gestión.

### **Campo de aplicación de la Organización Lineal**<sup>38</sup>

El tipo de organización lineal se aplica, básicamente, en los siguientes casos:

- i- Empresas recién creadas o en sus primeras etapas.
- ii- Organizaciones pequeñas que no requieren ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- iii- Organizaciones con tareas altamente estandarizadas, rutinarias y con muy pocas excepciones, dado que su estructura estable y permanente permite una plena concentración en las actividades principales.
- iv- Organizaciones con necesidad de conocimientos especializados que les es más conveniente recurrir a servicios de consultoría o asesoría externa.

---

<sup>37</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "*Tipología de la Organización Formal*" P. 6

<sup>38</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "*Tipología de la Organización Formal*" P. 6

### 2.6.1.2. Organización Funcional

La organización funcional<sup>39</sup> basa su estructura en el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Esta tipología fue descrita por Frederick Taylor en su estudio de una siderúrgica estadounidense.

A medida que la empresa crece y se desarrolla, se hace necesario contar con órganos altamente especializados, capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales. Esta flexibilidad indispensable para una organización competitiva e innovadora es uno de los puntos débiles de la estructura lineal.

Este tipo de organización procura identificar funciones tanto de ejecución como de apoyo. De esta forma facilita el relacionamiento necesario y armónico entre dichas funciones. Cada órgano de apoyo se vincula con cada órgano de ejecución, sin existir un vínculo de subordinación entre ellos.

#### Características<sup>40</sup>

- i- **Autoridad funcional o dividida.** En una organización funcional la autoridad es relativa y se basa en la especialización. Esta autoridad se sustenta en el conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado reporta a muchos jefes de manera simultánea y restringida a la especialidad de los jefes, es decir que ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino que tiene autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad. Esto significa la total negación al principio de unidad de mando establecido por Fayol.
- ii- **Líneas directas de comunicación.** La comunicación entre los órganos o cargos es directa y sin intermediarios. Se busca la mayor rapidez posible del tránsito de la información entre los niveles, omitiendo los escalones jerárquicos. Esto fomenta el contacto directo entre los involucrados.
- iii- **Descentralización de las decisiones.** Las decisiones son delegadas a los órganos, cargos o personas especializadas que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. Esto significa que quién toma las decisiones no se determina por la jerarquía sino por la especialidad. De esta forma la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, las cuales pasan a tomarse allí donde se encuentre el conocimiento necesario para la realización de las mismas.
- iv- **Énfasis en la especialización.** La organización funcional se basa en la prioridad de la especialización de todos los órganos, cargos y personas, en

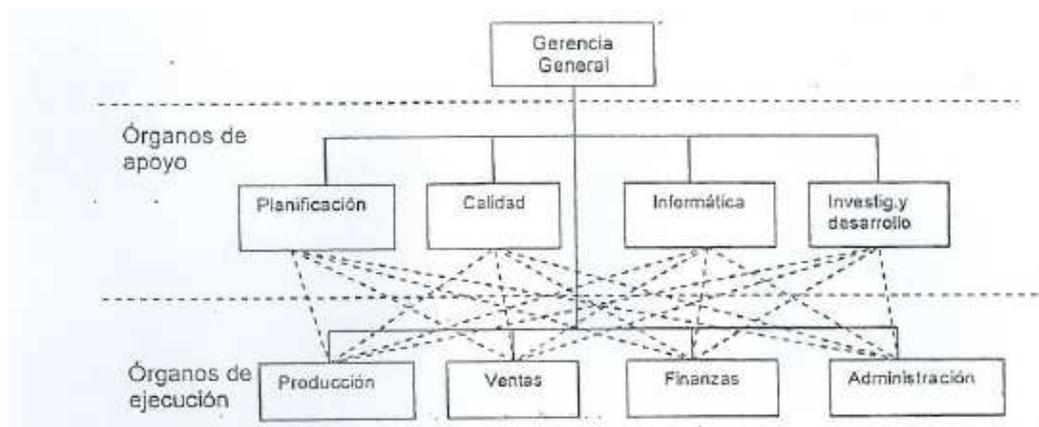
---

<sup>39</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 6-7

<sup>40</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 259

todos los niveles de la organización. Esta tipología presenta una profunda separación de funciones de acuerdo con la especialidad, y las responsabilidades se delimitan según la especialidad.

### Representación gráfica de la Organización Funcional<sup>41</sup>



### Ventajas de la Organización Funcional<sup>42</sup>

- i- **Máxima especialización.** Los órganos o cargos de una organización se concentran exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias. Esto genera mayor eficiencia y profundidad en el desempeño de cada órgano o cargo, permitiéndoles un desarrollo apreciable en su especialización.
- ii- **Mejor supervisión técnica posible.** Cada órgano, cargo o persona reporta ante expertos en su campo de especialización.
- iii- **Comunicación directa.** La eliminación de intermediarios y la comunicación más rápida y menos sujeta a interferencias acelera la resolución de problemas y permite un mejor aprovechamiento de las oportunidades. En una organización funcional los órganos interesados se contactan directamente sin la obligación de transitar los canales formales e indirectos de comunicación.
- iv- **Mejor rendimiento y motivación del personal.**<sup>43</sup> Al separar las funciones de apoyo de las de ejecución, cada órgano realiza su actividad específica.

<sup>41</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 8

<sup>42</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 260

<sup>43</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 8

### **Desventajas de la Organización Funcional**<sup>44</sup>

- i- **Dispersión y pérdida de la autoridad de mando.** Al sustituir la autoridad lineal por la autoridad funcional (relativa y dividida), se dificulta el control de los órganos superiores sobre el funcionamiento de los órganos inferiores. Al existir mandos múltiples se puede generar caos en la disciplina institucional, máxime si pueden darse órdenes o instrucciones contradictorias. También pueden generarse problemas de identificación de la autoridad, lo que podría derivar en conflicto de liderazgo entre las unidades de apoyo y las de ejecución.
- ii- **Subordinación múltiple.** Si la organización funcional tiene problemas en la delegación de autoridad se generarán otros problemas en la delimitación de las responsabilidades. Dado que cada subordinado se reporta funcionalmente ante muchos superiores, y como existen funciones que se superponen, hay peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para el problema. Esto genera pérdida de tiempo y confusiones imprevisibles.
- iii- **Competencia entre los especialistas.** Los diversos órganos especializados dan a los problemas un enfoque parcial de su especialización, lo cual puede generar una pérdida de visión global de la misma, en detrimento de los puntos de vista de los otros especialistas.
- iv- **Tensión y conflictos en la organización.** Tanto la rivalidad y la competencia entre los especialistas, así como la pérdida de visión de conjunto de la organización, pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos (que pueden no estar alineados o aun ser antagónicos), creando tensiones y conflictos entre los especialistas. Todo esto conduce a una resistencia a la cooperación.
- v- **Costo estructural elevado.**<sup>45</sup> El mayor número de cargos y órganos, especialmente de apoyo, aumenta los costos de funcionamiento.

---

<sup>44</sup> Chiavenato, I. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"* Quinta Edición, 1999, P. 261

<sup>45</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 *"Tipología de la Organización Formal"* P. 9

### **Campo de aplicación de la Organización Funcional**<sup>46</sup>

El tipo de organización funcional se aplica, básicamente, en los siguientes casos:

- i- Organizaciones pequeñas con un equipo de especialistas bien compenetrados que reporta a un dirigente eficaz y está orientado a objetivos comunes bien establecidos y definidos.
- ii- En determinadas circunstancias en que la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a un órgano especializado sobre los demás órganos, ya sea para implantar una rutina o procedimiento, o para evaluar y controlar alguna actividad.
- iii- Empresas industriales<sup>47</sup> con líneas de producción o montaje a gran escala. Aunque puede generar fracasos por problemas en la coordinación o el control.

### **2.6.1.3. Organización Líneo-funcional**

Esta tipología<sup>48</sup> surge como la combinación de la organización lineal y la organización funcional, en aras de potenciar las mejores características de ambos tipos de organización en una.

### **Características**<sup>49</sup>

- i- **Tiene unidad de mando (o autoridad única) y autoridad especializada (o de conocimiento técnico).** Cada órgano tiene un único supervisor y además existen órganos o cargos especializados en determinada función que pueden dar instrucciones a otros jefes de línea o a sus subordinados sobre la ejecución de la actividad de la cual es responsable.
- ii- **Existen al mismo tiempo relaciones formales lineales** o de subordinación (organización lineal), y **relaciones formales funcionales** o de mando especializado (organización funcional).

---

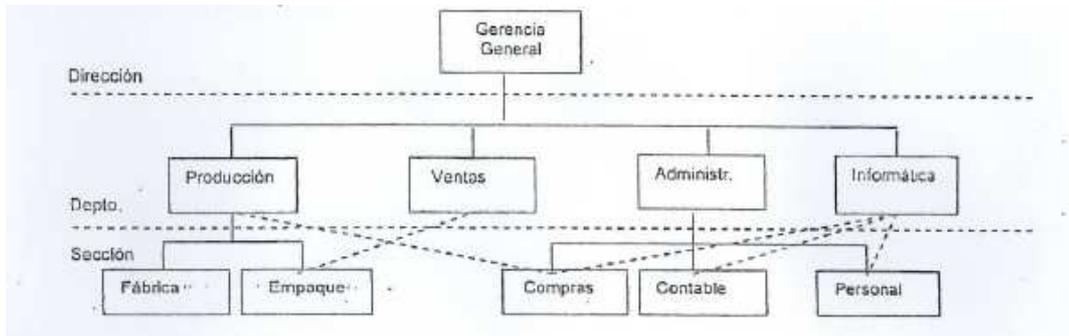
<sup>46</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 262

<sup>47</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 9

<sup>48</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 9

<sup>49</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 9

### Representación gráfica de la Organización Líneo-funcional<sup>50</sup>



### Ventajas de la Organización Líneo-funcional<sup>51</sup>

- i- **Se respeta el principio de autoridad única y asegura un asesoramiento técnico y especializado.** Esto es siempre para los casos en que un órgano tenga autoridad funcional sobre una actividad que esté a cargo de otro jefe de línea.
- ii- **Flexibilidad y facilidad de la organización para adaptarse a cambios internos y externos.**
- iii- **Permite participación de especialistas** sobre actividades de su competencia en cualquier punto de la línea jerárquica.

### Desventajas de la Organización Líneo-funcional<sup>52</sup>

- i- **Puede provocar tensiones y conflictos** cuando los órganos no tienen claro su papel a cumplir.
- ii- **Puede provocar confusión en el personal** al no tener bien claro de quién debe recibir órdenes o dirigirse.

---

<sup>50</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 10

<sup>51</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 10

<sup>52</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 10

### **Ámbito de aplicación de la Organización Líneo-funcional**<sup>53</sup>

Este tipo de organización es utilizada en empresas medianas y grandes por su flexibilidad de funcionamiento y de estructura.

#### **2.6.1.4. Organización Lineo-staff**

La organización lineo-staff reúne las características de la organización lineal, pero diferenciada por la existencia de órganos de staff con exclusiva función de asesoría a los órganos de línea, en base a sus conocimientos técnicos o especializados.<sup>54</sup>

La estructura de este tipo de organización combina órganos de línea (de ejecución) y órganos de asesoría (de apoyo y consultoría) que mantienen relaciones entre sí. En los órganos de línea rige el principio jerárquico y la autoridad lineal, en tanto que en los órganos de staff se prestan servicios especializados y de asesoría.<sup>55</sup>

### **Criterios para diferenciar Línea y Staff**<sup>56</sup>

- i- **Según su relación con los objetivos de la organización.** Las actividades de línea son las que hacen a los objetivos y a la razón de ser de la organización, en tanto que las de staff están asociadas indirectamente a los objetivos organizacionales. Casi siempre, los órganos de líneas están orientados hacia el exterior de la organización donde están ubicados sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia el interior de la misma, para asesorar a los demás órganos.
- ii- **Según el tipo de autoridad.** Los órganos de línea tienen autoridad para ejecutar las actividades principales, vinculadas directamente a los objetivos de la organización (autoridad lineal). En cambio los órganos de staff tienen autoridad de asesoría, de planeación y control, de consultoría y recomendación (autoridad funcional).

En resumen, el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. Sus funciones son decidir, dirigir,

---

<sup>53</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 11

<sup>54</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 11

<sup>55</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 263

<sup>56</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 264

ejecutar y hacer, y su autoridad es ejercida principalmente sobre personas. El área de staff no ejerce su autoridad de esta manera, sino que la misma es ejercida sobre ideas o planes, y su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. Mientras que en la línea, la autoridad es absoluta y se ejerce mediante la relación jerárquica y lineal entre el jefe y el subordinado, en el staff la autoridad es relativa y parcial y se ejerce mediante la consultoría.

### **Características**<sup>57</sup>

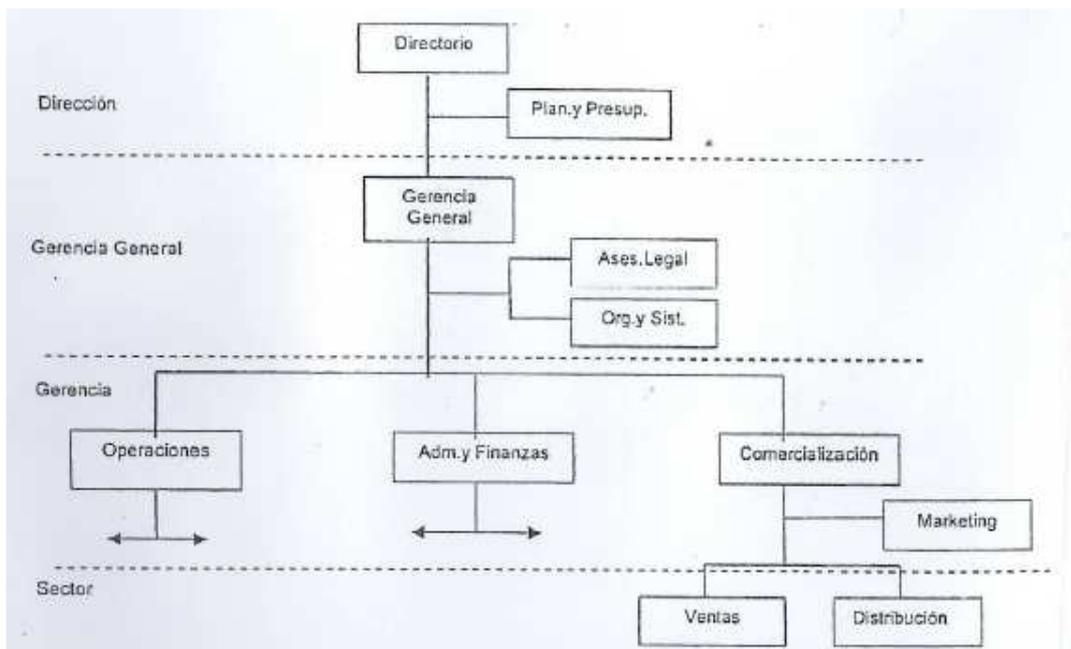
- i- **Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, con predominio de la primera.** Tiene autoridad de mando o autoridad única, donde cada órgano tiene un único supervisor y además autoridad especializada o de conocimiento técnico, porque cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff. Todos los órganos, sean de línea o de staff, tienen autoridad de línea sobre sus subordinados y autoridad funcional en relación con los demás órganos de la empresa, en su especialidad. Un departamento de control de calidad tiene autoridad lineal sobre su propio personal, y autoridad funcional sobre los asuntos de calidad de los productos de la empresa.
- ii- **Coexistencia de líneas formales y líneas directas de comunicación.** Las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados, representan la jerarquía y son propias de la autoridad lineal. En tanto las líneas directas de comunicación entre cualquier órgano y el staff representa la asesoría y la prestación de servicios especializados de la autoridad funcional.
- iii- **Separación entre órganos ejecutivos u operacionales y órganos de apoyo o asesoría.** La organización lineo-staff representa un modelo en el cual los órganos especializados aconsejan a los jefes de línea en algunos aspectos de sus actividades. Al dedicar el tiempo de los miembros del staff a los trabajos que requieren estudios e investigación y aquellos involucrados en la planeación y análisis de los problemas de negocios o de la organización, los jefes de línea quedan más libres y solo deben prestar atención al cumplimiento de los reglamentos y las prescripciones que elabora el staff. No obstante los jefes de línea son los que mantienen la completa autoridad y responsabilidad por la ejecución de los planes que elabora el staff.

---

<sup>57</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 266-268

- iv- **Jerarquía versus especialización.** A pesar de combinar las características lineales y funcionales, esta tipología muestra un claro predominio de los aspectos lineales que se reflejan en el mantenimiento del principio de jerarquía (cadena escalar). De este modo la jerarquía asegura el mando y la disciplina mientras que la especialización provee los servicios de consultoría y asesoría.

**Representación gráfica de la Organización Líneo-staff**<sup>58</sup>



**Ventajas de la Organización Líneo-staff**<sup>59</sup>

- i- **Respeto el principio de autoridad única y a su vez asegura una asesoría especializada e innovadora.** Los órganos de staff prestan servicios especializados, factor importante en una era de intensa especialización, pero los especialistas de staff no interfieren en la autoridad de los órganos a los que asesoran. De este modo el staff alivia las tareas accesorias y

<sup>58</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 11

<sup>59</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 270-271

especializadas de la línea permitiendo concentrarse en las actividades principales, pero sin afectar la unidad de mando.

- ii- **Actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y órganos de staff.** Los órganos de línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas (producir y vender), mientras que los órganos de staff se especializan por la prestación de servicios especializados, por ejemplo, finanzas, compras, RRHH, planeación y control.

### Desventajas de la Organización Líneo-staff<sup>60</sup>

- i- **Posibilidad de conflictos entre órganos de staff y línea.** Esto puede llegar a suceder cuando alguno de los dos no tiene en claro su papel a cumplir. Los conflictos entre línea y staff tienen las siguientes características:
  - a. El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el jefe de línea se forma en la práctica y se apoya en la experiencia.
  - b. El asesor generalmente tiene amplia formación académica pero menor experiencia práctica y el jefe de línea ascendió en la jerarquía por la experiencia práctica adquirida en los años. Esta diferencia de formación y de edad predispone al personal de línea contra las ideas del staff.
  - c. El personal de línea puede percibir que los asesores avasallan su autoridad para aumentar su prestigio y posición.
  - d. El asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de sus planes y recomendaciones. Esta situación genera conflictos dado que ante la eventualidad de un fracaso el asesor seguramente plantee que su plan falló por la ineptitud del personal de línea en la ejecución, mientras que el jefe de línea argumentará que el plan era teórico e impracticable.
  - e. Dado que la asesoría presenta costos elevados, es normal que el personal de línea se preocupe por los resultados financieros y la colaboración del staff a las operaciones, esto a su vez conduce a que los asesores presenten excesivos planes e ideas para justificar sus costos. Este conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero puede ser muy útil cuando estimula la competencia sana y el deseo de cooperación y el intercambio de ideas y experiencias.
- ii- **Dificultad para el equilibrio dinámico entre la línea y el staff.** Los especialistas de staff ofrecen voluntariamente su asesoría pero tienden a

---

<sup>60</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 272-273

imponer sus sugerencias y hacer valer sus ideas en detrimento del punto de vista de los asesorados. Esto conduce al debilitamiento de la línea e incluso a la línea dividida de autoridad propia de la organización funcional, esto puede evitarse si el campo de acción de los especialistas está bien delimitado. Sin embargo si esta delimitación es muy rígida y exagerada puede restringir excesivamente la acción del staff llevándolo a una situación de pasividad.

- iii- **Reducción de la iniciativa de los jefes de línea.**<sup>61</sup> Esto puede suceder si los jefes de línea se acostumbran a esperar siempre las propuestas del staff.

### **Campo de aplicación de la Organización Líneo-staff y Líneo-funcional**<sup>62</sup>

El tipo de organización ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada, salvo en el caso de empresas pequeñas, donde la organización lineal tiene mayor aplicación.

#### **2.6.1.5. Organización Comisional**

Este tipo de organización<sup>63</sup> incluye en los distintos niveles de la estructura, a órganos pluripersonales, que pueden tener función de línea o de asesoría. Estos órganos los podemos encontrar tanto a niveles superiores de la organización (por ejemplo el Consejo de Administración, Comité de Coordinación o Comisión Directiva), como a niveles intermedios.

Aquellas organizaciones en donde sus órganos directivos están constituidos por comisiones, y a su vez, estos órganos no se utilizan en otros niveles jerárquicos, el tipo de organización será lineal, líneo-funcional, o líneo-staff.

Los Comités, consejos o comisiones son equipos formales que se reúnen con regularidad, debiendo cumplir ciertas reglas y cometidos, teniendo funciones estables y definidas.

De esta manera encontramos los siguientes tipos de comités:

- **Comités de decisión.** Encargados de tomar decisiones de base colegiada o plural.
- **Comités de control.** Encargados de la supervisión y verificación del nivel de cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>61</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 *"Tipología de la Organización Formal"* P. 12

<sup>62</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 *"Tipología de la Organización Formal"* P. 12

<sup>63</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 *"Tipología de la Organización Formal"* P. 13

- **Comités de información.** Representan los distintos grupos de interés con el fin de dar a conocer lo que se pretende y se está llevando a cabo por la organización.
- **Comités asesores.** Encargados de apoyar a las unidades y a los integrantes de la organización en sus actividades y tareas.

Los comités<sup>64</sup> deben nacer de una necesidad sentida por los representantes de los diversos departamentos o áreas de la empresa y por todo el personal en ella involucrado. La autoridad dada a los comités es tan variada que existe bastante confusión acerca de su naturaleza, pues algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros funciones técnicas, otros estudian problemas, e incluso, otros sólo dan recomendaciones.

“El comité no es un tipo de organización sino una excelente herramienta de trabajo, de desarrollo de ideas y de recomendaciones sobre decisiones a tomar, que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización”.<sup>65</sup>

### Características<sup>66</sup>

- i- Decisión pluripersonal de los órganos. Las decisiones tomadas pertenecen a un grupo de personas.
- ii- Las órdenes son impartidas por un grupo para cada empleado y hay un solo jefe inmediato para cada empleado.
- iii- Los miembros que se designan deben representar efectivamente la diversidad de intereses, integrantes, actividades y valores de la organización.
- iv- Las comisiones se relacionan entre sí constituyendo una estructura superpuesta y paralela a otra que adopta la organización (pudiendo ser lineal, línea funcional o línea staff).
- v- Los órganos pluripersonales pueden recibir diferentes denominaciones: comisión, junta, dirección, consejo, tribunal, comité, comisión directiva, directorio.

---

<sup>64</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 273-275

<sup>65</sup> Louis A. Allen citado por Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 275

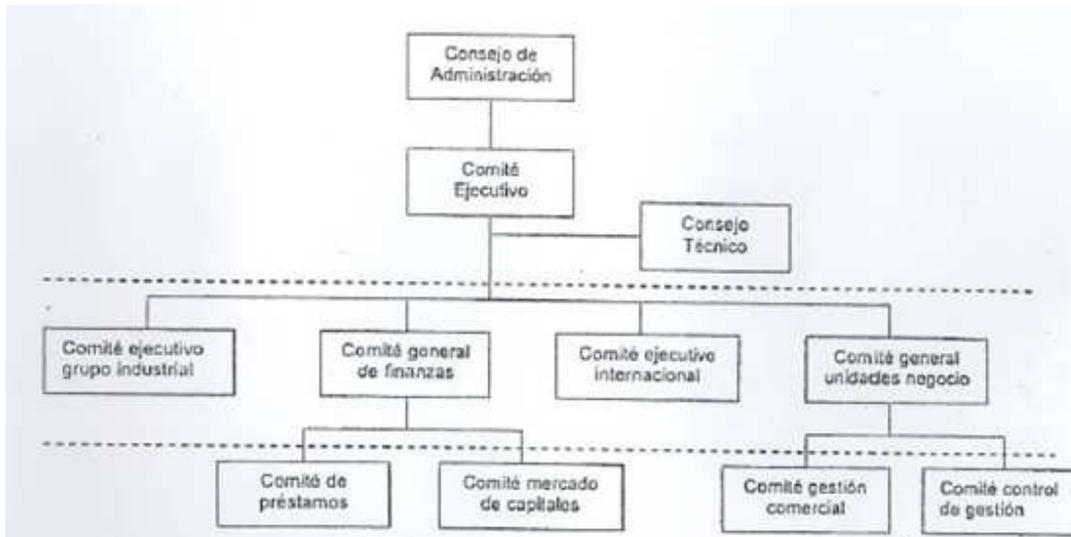
<sup>66</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 *“Tipología de la Organización Formal”* P. 13

- vi- Los comités pueden asumir modelos bastantes diferentes:<sup>67</sup>
  - a. Formales cuando son parte integral de la estructura formal de la organización, y con deberes y autoridad específicamente delegados.
  - b. Informales cuando son organizados para realizar algún estudio, plan o decisión grupal sobre algún problema especial. En este caso, el comité no tiene posición definida ni delegación de autoridad.
  - c. Temporales cuando su existencia está relacionada con el estudio, trabajo o tratamiento de algún asunto.
  - d. Relativamente permanentes cuando su existencia es un poco más prolongada. Normalmente los comités formales deben ser más permanentes que los informales.
- vii- Deben compensar su costo. Los beneficios que un comité pueda traer deben compararse con su costo de constitución, en especial porque la mayor parte de dichos beneficios son intangibles o han sido concebidos a mediano o largo plazo.
- viii- Funcionamiento basado en la cooperación. Sus miembros por pertenecer a diversos órganos de la empresa y por estar situados en niveles jerárquicos no siempre equivalentes, no están subordinados a la autoridad lineal del coordinador del comité.

---

<sup>67</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 275-276

**Representación gráfica de la Organización Comisional**<sup>68</sup>



**Ventajas de la Organización Comisional**<sup>69</sup>

- i- **Toma de decisiones y juicios grupales.** Un grupo de personas de diferentes especialidades y áreas de la empresa dan soluciones más creativas y adecuadas a un problema, que una sola persona, enriqueciendo las alternativas de solución al mismo.
- ii- **La coordinación.** La participación en la comisión de aquellas personas que forman parte de las distintas áreas de la organización, permite que expresen sus opiniones facilitando la coordinación con otras áreas.
- iii- **Trasmisión de información.** El comité transmite información de manera simultánea a las partes interesadas, ahorrando tiempo y probablemente proporcionando diversas sugerencias, en especial cuando las partes afectadas pertenecen a varias áreas y órganos de la empresa.
- iv- **Consolidación de autoridad.** Ciertos asuntos exigen el empleo de autoridad que ningún administrador de cierto nivel posee. Estos asuntos pueden ser resueltos ascendiendo a los administradores en la jerarquía de la organización hasta que alcancen el punto de autoridad exigida para tomar la decisión.

<sup>68</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 14

<sup>69</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 276-277

- v- **Motivación.**<sup>70</sup> A través de la participación se logra que los integrantes de la organización se sientan más motivados.

### **Desventajas de la Organización Comisional**<sup>71</sup>

- i- **Falta de iniciativa.** Como la autoridad de la comisión se encuentra dividida, muchas veces la gestión de la misma es débil. Para subsanar esta limitación suele nombrarse un presidente de comité.
- ii- **Costo en tiempo y dinero.** La propia característica participativa de las comisiones lleva a que muchas veces sus reuniones sean prolongadas y por ende se dilate en el tiempo el accionar de sus participantes. En cuanto al costo financiero de un comité es generalmente elevado cuando cuenta con especialistas de alto nivel.
- iii- **Tendencia a transigir.** Cuando en un asunto hay diferentes posiciones, la solución termina surgiendo en base a una negociación en la que cada parte cede algo, no siendo una solución directa.
- iv- **División de la responsabilidad de sus integrantes,** diluyéndose la misma.
- v- **Sustitución del administrador.**<sup>72</sup> Por temor a delegar la autoridad centralizada en algunos ejecutivos, la empresa puede recurrir a los comités cuando podrían resolverlo por otra vía.

### **Campo de aplicación de la Organización Comisional**

La organización comisional la podemos encontrar:<sup>73</sup>

- i- Cuando es necesario obtener la opinión de varias personas calificadas para tomar una decisión importante.
- ii- Cuando el éxito de las decisiones depende de la perfecta comprensión de todos sus aspectos y detalles.
- iii- Cuando una efectiva coordinación exige que las actividades de algunos departamentos o divisiones estén bien acopladas.
- iv- Grandes organizaciones públicas y privadas<sup>74</sup>, especialmente en los sectores de servicios y de industria básica, de entornos relativamente estables. Se puede citar por ejemplo el caso de colegios de enseñanza y clubes deportivos.

---

<sup>70</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 14

<sup>71</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 14-15

<sup>72</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 277

<sup>73</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 278

<sup>74</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 15

### 2.6.1.6. Organización en Red o Celular

Es un tipo de organización en el que las relaciones formales se manejan muy flexiblemente sobre la base de recorridos armados de un modo dinámico, lo que puede acelerar el ritmo de creación de nuevos productos o prestaciones de servicios, lo cual constituirá una ventaja competitiva.

Enfoca a la integración funcional entre distintas áreas, a comunicaciones e interacciones amplias y abiertas, responsabilidad hacia proyectos y objetivos, en lugar de autoridad formal y jerarquías inflexibles, colaboración en lugar de oposición de intereses. Desde el punto de vista estructural tiende a diseños con menos niveles jerárquicos y con mayor necesidad de interacción horizontal.<sup>75</sup>

#### Características<sup>76</sup>

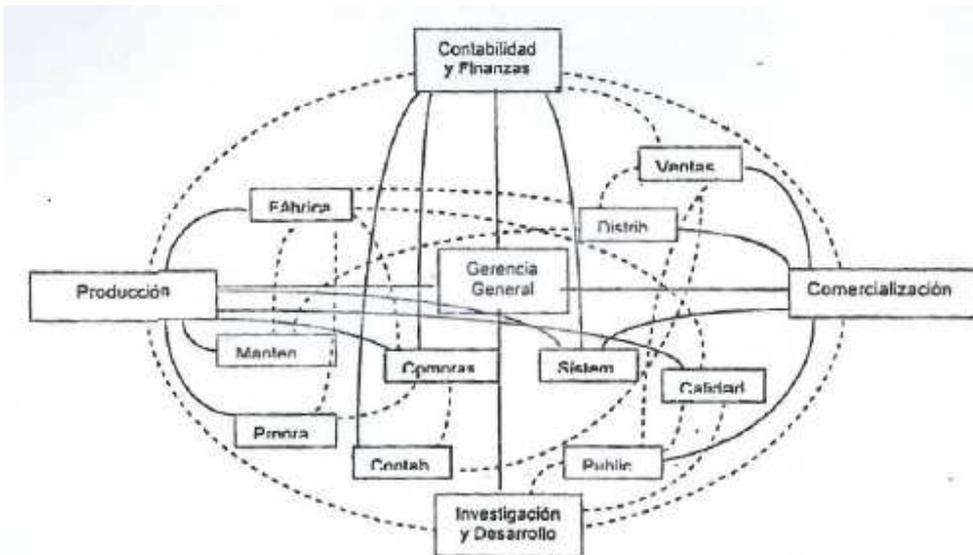
- i- Las unidades de la organización son los equipos de trabajo (nodos o células).
- ii- Sus miembros y su estructura se adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno, y pasan de un equipo al otro, en función de los proyectos.
- iii- El control se basa en la responsabilidad mutua y la colaboración.
- iv- El rol del directivo, como integrante del equipo, es el de entrenar a los otros miembros y colaborar con ellos en su trabajo. También contribuye a facilitar el intercambio de miembros del equipo cuando la gente migra según los diferentes proyectos.
- v- La gente y los equipos se vinculan a través de las fronteras convencionales (órganos y cargos).
- vi- Se crean y desagregan equipos de trabajo conforme a las necesidades y a las habilidades y experiencias requeridas. Pueden existir por un tiempo y luego reconfigurarse.
- vii- Los líderes lo son por su conocimiento en temas específicos y en determinados momentos, por lo que el liderazgo va rotando en la organización. Todos los miembros son considerados como probables líderes.
- viii- Desde el punto de vista formal, hay amplios canales de comunicación, que no son permanentes, fijos, estáticos o exclusivos, están abiertos y se “activan” en función de lo que sea necesario. Potencialmente, todos pueden comunicarse con todos.

---

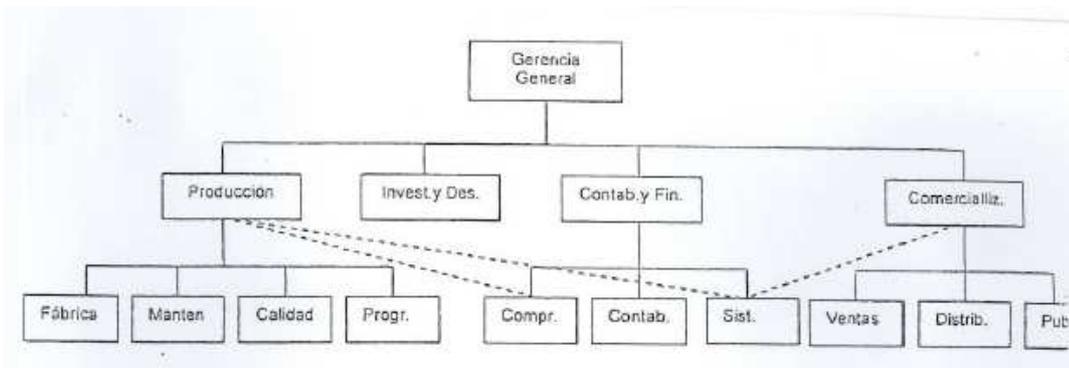
<sup>75</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 “*Tipología de la Organización Formal*” P. 15

<sup>76</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 “*Tipología de la Organización Formal*” P. 15-16

**Representación gráfica de la Organización en Red o Celular<sup>77</sup>**



A continuación se representa la misma organización en un esquema de estructura tradicional:



<sup>77</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 "Tipología de la Organización Formal" P. 19 y 20

### **Ventajas de la Organización en Red o Celular**<sup>78</sup>

- i- **Aceleración en el ritmo de creación de nuevos productos y servicios.** Esto es posible si cuentan con amplios canales de comunicación, y consecuentemente constituye una ventaja competitiva.
- ii- **Favorece el intercambio de ideas** para la resolución de problemas multifuncionales y, o para aprovechar oportunidades.
- iii- **Promueve y facilita la iniciativa e innovación entre los miembros de la organización.** Los jefes son “facilitadores” en lugar de “controladores” lo que libera a los empleados de miedos, y les permite expresar su creatividad.

### **Desventajas de la Organización en Red o Celular**<sup>79</sup>

- i- **Requiere el compromiso del directivo de mayor nivel jerárquico.** Para pasar de una estructura tradicional a una estructura en red, no es tarea fácil. Además del compromiso del directivo de mayor nivel jerárquico, también va a requerir los cuatro o cinco directivos de “funciones claves” de la organización.
- ii- **Requiere una cultura organizacional compatible y afín.** La organización en red implica gran cantidad de reuniones, de interacciones, de negociaciones, de proyectos y riesgos compartidos, y se necesita miembros dispuestos a ello.
- iii- **Puede interpretarse para los empleados como una forma de castigo.** Dado que la suposición de que la rotación según las necesidades que se presentan equivale a un castigo, la estructura en red puede no resultar atractiva para muchos trabajadores.

### **Campo de aplicación de la Organización en Red o Celular**<sup>80</sup>

La organización en red es apropiada para entornos en los que se experimentan numerosos cambios. Ha sido adoptada por organizaciones medianas y grandes que aplican programas de calidad total. Por ser una estructura flexible, puede modificarse fácilmente, adaptándose a la estrategia.

---

<sup>78</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 “*Tipología de la Organización Formal*” P. 20

<sup>79</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 “*Tipología de la Organización Formal*” P. 20

<sup>80</sup> Soraya, M. Tomo CECEA 2009 “*Tipología de la Organización Formal*” P. 21

## 2.6.2. Según el agrupamiento de las actividades: Departamentalización

### Concepto de Departamentalización

“Por departamentalización se entiende que es una parte del proceso organizativo que consiste en agrupar actividades en base a determinados criterios de homogeneidad y afinidad (factores aglutinantes), cuyo objetivo es dividir el trabajo de la dirección de forma tal que la empresa o la organización quede estructurada en unidades especializadas, aptas para operar con eficiencia, y sujeta a mecanismos de relacionamiento y coordinación que permiten una correcta y efectiva integración de la acción ejecutiva”<sup>81</sup>

Podemos hablar de departamentalización primaria y secundaria.<sup>82</sup> La primaria es aquella que hace referencia al primer nivel de la estructura organizativa, y la departamentalización secundaria se entiende como los criterios que se aplican para volver a dividir y agrupar las actividades de las unidades que conforman el primer nivel así como la reiteración del proceso en los niveles subsiguientes.

Según Chiavenato, “la departamentalización es un medio de asignar actividades y de agruparlas mediante la especialización de los órganos con el fin de obtener mejores resultados, en conjunto, que los conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles de una organización entre todos sus órganos. La departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización”.<sup>83</sup>

En la Organización, la departamentalización<sup>84</sup> puede darse tanto en sentido vertical como horizontal.

La especialización vertical ocurre cuando una organización siente la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando el número de niveles jerárquicos de la estructura. Este tipo de especialización, que exige el aumento de los niveles jerárquicos, es una distribución de la autoridad, también denominado proceso escalar y hace referencia al crecimiento de la cadena de mando.

La especialización horizontal de una organización ocurre cuando se constata la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la calidad del trabajo en sí.

---

<sup>81</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 “Departamentalización” P. 6

<sup>82</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 “Departamentalización” P. 6

<sup>83</sup> Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Quinta Edición, 1999, P. 290

<sup>84</sup> Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Quinta Edición, 1999, P. 289-291

Corresponde a una especialización de la actividad y de los conocimientos. La especialización horizontal exige un mayor número de órganos especializados en su respectiva tarea, aunque están en el mismo nivel jerárquico. Este tipo de especialización, también denominado proceso funcional, se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama. Se conoce más como departamentalización por su tendencia a crear departamentos.

Tanto la especialización vertical como horizontal se complementan y es muy difícil encontrarlas separadas.

A medida que se presenta la especialización del trabajo efectuado a través de diferentes funciones especializadas, es necesario que la organización coordine esas actividades y las agrupe en unidades mayores. De allí surge el principio de homogeneidad, según el cual las funciones de las unidades organizacionales deben asignarse sobre la base de la homogeneidad del contenido, con el objeto de lograr operaciones más eficientes y económicas. Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presente ciertas semejanzas entre sí. De esta manera, el principio de homogeneidad debe regir la departamentalización o agrupación de actividades.

### **2.6.2.1. Estructura Funcional o por Funciones**

#### **Concepto**

La departamentalización funcional<sup>85</sup> consiste en agrupar actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa. Es decir, que en este caso, el factor aglutinante son las funciones fundamentales de la organización, como Producción, Comercialización, Administración, Finanzas y Personal.

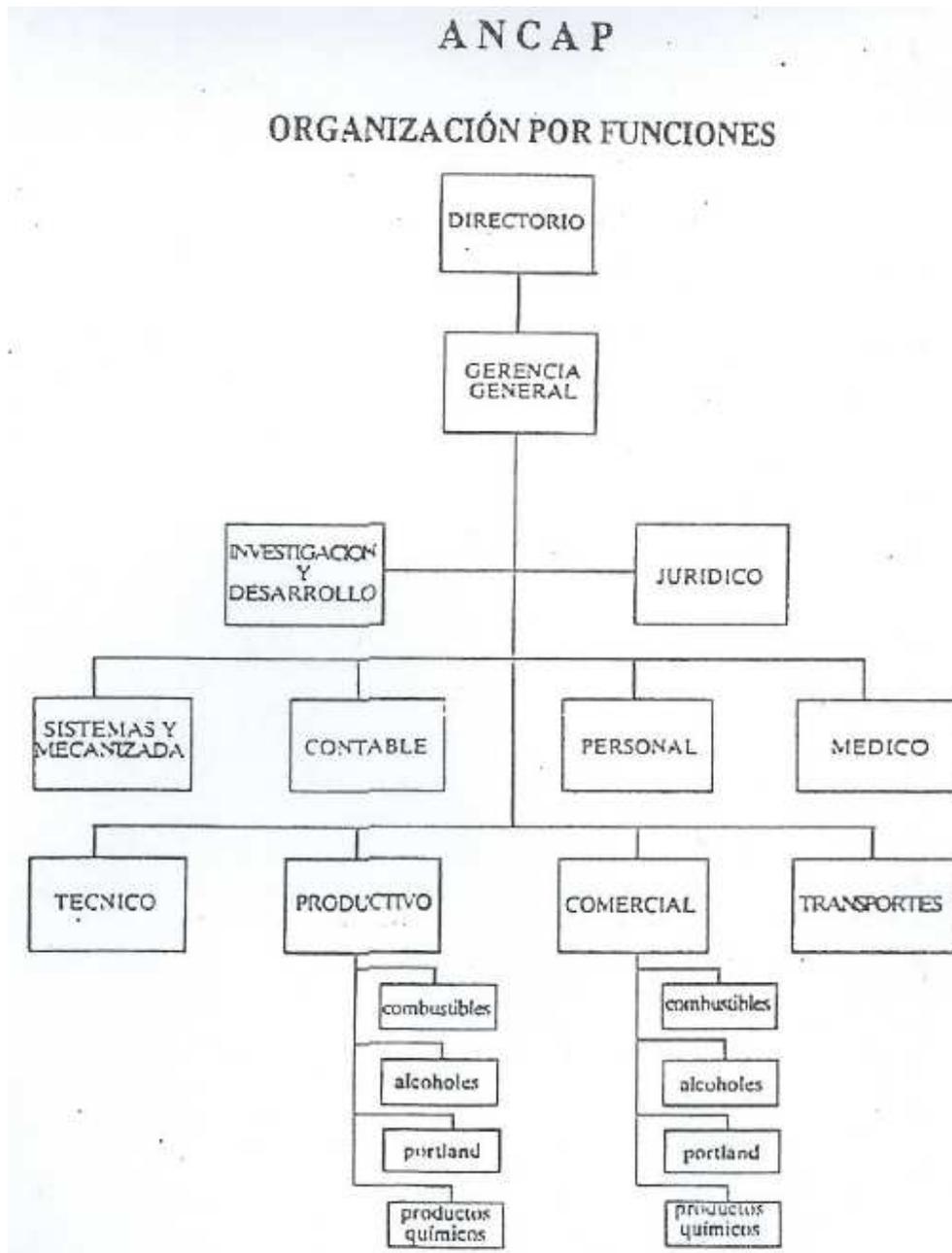
La departamentalización por funciones es el criterio más empleado para organizar actividades empresariales y existe en casi todas las empresas, en algún nivel de la organización.

---

<sup>85</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 292-294

**Representación gráfica de la Estructura Funcional a nivel primario**

**Ejemplo ANCAP – Departamentalización por Funciones a nivel primario.**<sup>86</sup>



<sup>86</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 "Departamentalización" P. 9

### **Ventajas de la Estructura Funcional**<sup>87</sup>

La departamentalización por funciones presenta las siguientes ventajas:

- i- **Permite agrupar a los especialistas bajo una jefatura única** cuando debe ejecutarse una tarea especializada o una secuencia de tareas especializadas que exigen un seguimiento más cercano.
- ii- **Garantiza la máxima utilización de las habilidades técnicas** actualizadas de las personas cuando se necesita que el producto o servicio sea de calidad superior. Esto se debe a que se basa en el principio de la especialización ocupacional.
- iii- **Permite la economía de escala** debido a la utilización máxima e integrada de las personas y máquinas, y la producción masiva.
- iv- **Orienta a las personas hacia una actividad específica.** Concentra su competencia de manera eficaz, y simplifica el entrenamiento del personal.
- v- **Es apropiada para empresas con pocas líneas de productos o servicios** que permanezcan invariables por largo tiempo.

### **Desventajas de la Estructura Funcional**<sup>88</sup>

La departamentalización por funciones presenta algunas desventajas:

- i- **Tiende a reducir la cooperación interdepartamental** puesto que exige fuerte concentración intradepartamental. Además, crea barreras entre los departamentos debido al énfasis puesto en las especialidades.
- ii- **No es adecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.**
- iii- **Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos** porque el enfoque cerrado de la departamentalización por funciones casi no percibe ni visualiza lo que sucede fuera de la organización.
- iv- **Tiende a que las personas concentren sus esfuerzos en sus propias especialidades** en detrimento del objetivo general de la empresa.

---

<sup>87</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 295

<sup>88</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 295-296

### **Campo de aplicación de la Estructura Funcional**<sup>89</sup>

La estructura funcional es más adecuada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieran el desempeño constante de tareas rutinarias. Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o de servicios, que permanezcan invariables por largo tiempo.

#### **2.6.2.2. Estructura por Producto o Servicio**

##### **Concepto**

Este tipo de departamentalización<sup>90</sup> implica diferenciar y agrupar las actividades según los fines de la organización, es decir, de acuerdo con el producto fabricado o el servicio prestado. Todas las actividades requeridas para proveer un producto o servicio van a agruparse en el mismo departamento.

La agrupación de las actividades de la organización por productos o líneas de productos facilita el empleo de la tecnología, de las máquinas y equipos, del conocimiento y de la mano de obra, lo cual permite intensificar o concentrar los esfuerzos, aumentando de modo significativo la eficacia de la organización. Si el volumen de producción constante de un artículo o grupo de artículos exige utilizar completamente las instalaciones especializadas y el personal, se puede establecer la departamentalización por productos para obtener ventajas económicas en la producción.

En las empresas que no son manufactureras, la departamentalización por productos se denomina departamentalización por servicios. La única diferencia radica en que la agrupación de las actividades en esas organizaciones se basa en los servicios prestados, en lugar de los productos.

La departamentalización por productos o servicios divide la estructura organizacional en unidades, de acuerdo con los productos, proyectos o programas desarrollados por la organización, que presentan un ciclo de vida largo, como es el caso de la industria automotriz. Cuando los ciclos de vida son más cortos surge la departamentalización por proyecto que veremos más adelante.

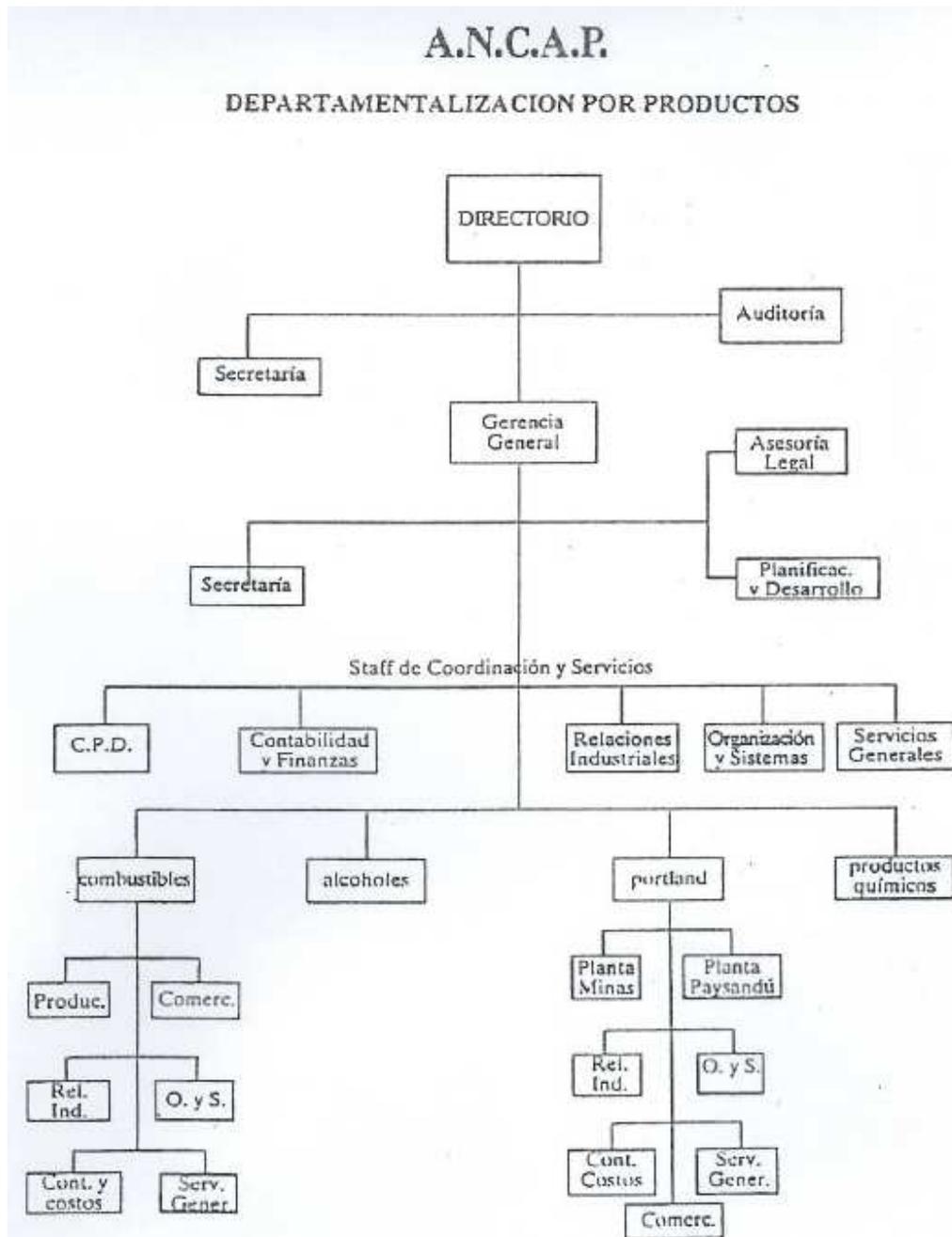
---

<sup>89</sup> Chiavenato, I. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"* Quinta Edición, 1999, P. 296

<sup>90</sup> Chiavenato, I. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"* Quinta Edición, 1999, P. 296-298

**Representación gráfica de la Estructura por Producto a nivel primario**

**Ejemplo ANCAP - Departamentalización por Producto a nivel primario.**<sup>91</sup>



<sup>91</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 "Departamentalización" P. 13

### **Ventajas de la Estructura por Producto o Servicio**<sup>92</sup>

La departamentalización por productos o servicios presenta las siguientes ventajas:

- i- **Fija la responsabilidad de los departamentos en un producto o línea de producto o servicio.** El departamento es evaluado por el éxito del producto o servicio. El ejecutivo principal de cada departamento se orienta hacia todos los aspectos básicos de su producto, como la comercialización, desarrollo del producto, costo, rentabilidad y desempeño, etc.
- ii- **Facilita enormemente la coordinación interdepartamental puesto que la preocupación básica es el producto.** Las otras actividades departamentales se tornan secundarias y deben subordinarse al objetivo principal; el producto.
- iii- **Facilita la innovación, que requiere cooperación y comunicación de varios grupos que contribuyen en la fabricación del producto.** En la búsqueda del crecimiento, muchas empresas abandonan la estructura de departamentalización por funciones para adoptar una estructura por departamentos centrados en los productos o grupos de productos.
- iv- **Es apropiada en circunstancias externas inestables y cambiantes,** pues exige la cooperación entre especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para lograr un mejor desempeño del producto.
- v- **Permite flexibilidad puesto que las unidades de producción pueden ser mayores o menores,** conforme al cambio de las condiciones, sin interferir en la estructura organizacional como un todo. La organización dirige su atención más hacia los productos que hacia la estructura organizacional interna.

### **Desventajas de la Estructura por Producto o Servicio**<sup>93</sup>

La departamentalización por productos o servicios presenta algunas desventajas:

- i- Mientras que la departamentalización por funciones concentra especialistas en un grupo bajo un mismo director, la departamentalización por productos los **distribuye en subgrupos orientados hacia diferentes productos.** Como la capacidad de un especialista mejora continuamente y se desarrolla a través de la interacción con otros especialistas, se presenta algún debilitamiento en la excelencia técnica de los especialistas encargados del producto.

---

<sup>92</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 298-299

<sup>93</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 299

- ii- En las empresas con pocos productos o líneas reducidas de productos no se recomienda la departamentalización por productos en circunstancias externas estables (estabilidad ambiental), pues en tales condiciones ocasiona un elevado costo operacional.
- iii- Puede provocar temores y ansiedades cuando se presenta una situación de inestabilidad externa. Los empleados tienden a sentirse más inseguros ante cualquier posibilidad de desempleo o de atraso en su carrera profesional.
- iv- Da primacía a la coordinación, en detrimento de la especialización.

#### **Campo de aplicación de la Estructura por Producto o Servicio**<sup>94</sup>

La estructura por productos o servicios es apropiada en circunstancias ambientales inestables y cambiantes, pues exige la cooperación entre los especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para lograr un mejor comportamiento del producto o servicio. Además de eso, da a cada departamento completa autonomía frente a sus propias unidades de producción, ventas, investigación y desarrollo, etc.

---

<sup>94</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 299

### **2.6.2.3. Estructura por Proceso**

#### **Concepto**

En este tipo de organización<sup>95</sup> para la diferenciación y la agrupación, se establecen secuencias en el proceso productivo y operacional, o se hace una distribución y disposición racional del equipo utilizado.

También denominada departamentalización por fases del proceso o por procesamiento o, incluso, por tipos de maquinaria. Este tipo de organización lo vemos con frecuencia en empresas fabriles, en los niveles inferiores de su estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones.

La departamentalización por proceso refleja en su estructura organizacional la influencia de la tecnología utilizada por la empresa.

#### **Ventajas de la Estructura por Proceso**

Las ventajas de este tipo de departamentalización son<sup>96</sup> las ganancias económicas derivadas de la propia naturaleza del equipo o de la tecnología. Esta última pasa a ser el foco y el punto de referencia para la agrupación de unidades y posiciones. El énfasis en los procesos originó la reingeniería, que busca reinventar las empresas a través del rediseño total de los procesos empresariales. La reingeniería ve el proceso como un conjunto de actividades que tiene una o más entradas y crea una salida de valor para el cliente. El proceso se define como el conjunto de actividades que proporcionan valor al cliente. El cliente del proceso no es necesariamente un cliente externo de la empresa, puede estar dentro de ella como en el caso del llamado cliente interno.

#### **Desventajas de la Estructura por Proceso**

Según Chiavenato, este tipo de departamentalización<sup>97</sup> falla por la absoluta falta de flexibilidad y adaptación cuando la tecnología utilizada experimenta cambios y desarrollos revolucionarios, hasta el punto de alterar profundamente el proceso.

---

<sup>95</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 303-304

<sup>96</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 305

<sup>97</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 305

### **Campo de aplicación de la Estructura por Proceso**

La departamentalización por proceso es adecuada cuando tanto los productos como la tecnología aplicada son estables y duraderos.<sup>98</sup>

#### **2.6.2.4 Estructura por Proyecto**

##### **Concepto**

Según Chiavenato,<sup>99</sup> la organización basada en proyectos implica la diferenciación y distribución de las actividades de acuerdo con los productos y resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño, fabricantes de productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo de producción. La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse con rapidez a las necesidades de los proyectos que desarrollan y ejecutan en determinado plazo. Dado que el proyecto generalmente está definido por el cliente, de acuerdo con sus necesidades y especificaciones, y como requiere determinada tecnología, la adaptabilidad organizacional, constituye un problema fundamental. La agrupación por proyectos permite lograr un elevado grado de coordinación entre las partes involucradas, que abandonan sus posiciones anteriores para dedicarse temporalmente a determinado proyecto, que las absorbe por completo.

##### **Ventajas de la Estructura por Proyecto**

Como ventaja encontramos la enorme concentración de diferentes recursos en una actividad compleja que exige puntos definidos de iniciación y terminación, con fechas y plazos determinados. Cada proyecto tiene su ciclo de vida específico. Este tipo de departamentalización está orientado hacia los resultados.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 306

<sup>99</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 307

<sup>100</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 308

### **Desventajas de la Estructura por Proyecto**

Como cada proyecto es único e inédito, para llevarlo a cabo son necesarios muchas habilidades y conocimientos dispersos en la empresa, que lo impulsarán de una fase a otra dentro del ciclo de vida.<sup>101</sup>

### **Campo de aplicación de la Estructura por Proyecto**

La agrupación por proyectos es ampliamente utilizada por empresas que se dedican a actividades muy influenciadas por el desarrollo tecnológico. En este caso se hace referencia por ejemplo a empresas farmacéuticas cuando el proyecto es un nuevo producto que requiere investigación y desarrollo antes de ponerlo en la línea de producción.<sup>102</sup>

#### **2.6.2.5. Estructura Matricial**

##### **Concepto**

“Un diseño organizacional denominado organización matricial, intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades tanto de la base funcional como de la base del producto. En términos prácticos, el diseño matricial combina bases departamentales y de producto. Organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical”.<sup>103</sup>

“La departamentalización matricial es una forma de agrupamiento de actividades que es especialmente útil para estructurar organizaciones que trabajan en base a proyectos, por ejemplo, un laboratorio de investigaciones. Algunos denominan a este criterio como estructura por proyectos, aunque, este tipo de estructura matricial también puede aplicarse a organizaciones que no operan en base a proyectos”.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 308

<sup>102</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 308

<sup>103</sup> Gibson, J, et al., *“Las organizaciones”*, 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill p. 377

<sup>104</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 *“Departamentalización”* P. 26

En una estructura matricial,<sup>105</sup> los empleados tienen dos jefes, es decir, se está bajo una doble autoridad. Cada proyecto tiene un jefe, el cual se responsabiliza fundamentalmente por la coordinación de los esfuerzos de los diferentes especialistas y por asegurar que las cosas operen de acuerdo a lo previsto. Es decir, que los especialistas están jerárquicamente subordinados al jefe de cada proyecto, pero a su vez dependen técnicamente o funcionalmente de los jefes de las divisiones funcionales.

Para Gibson, “la organización matricial facilita la utilización de personal y equipos altamente especializados. Cada unidad de proyecto o producto puede compartir el recurso especializado con otras unidades”.<sup>106</sup>

En este tipo de organización, según Kaplan y Norton,<sup>107</sup> un gerente depende tanto de un director corporativo funcional como de un gerente de una línea de negocio o de un producto. Este tipo de organización permite a la empresa cosechar los beneficios de una coordinación centralizada, conocimiento técnico funcional y economía de escala para los grupos de productos, manteniendo al mismo tiempo la autonomía divisional local y el espíritu emprendedor en las actividades de ventas y marketing.

En la práctica, a pesar de su atractivo, las organizaciones matriciales han resultado difíciles de gestionar debido a la tensión implícita entre los intereses de los directivos responsables de gestionar una fila o una columna de la matriz. Un gerente atascado en una intersección de la matriz, lucha por coordinar las preferencias de los gerentes de su “fila” y su “columna”, y esto deriva en nuevas dificultades, conflictos y demoras.

---

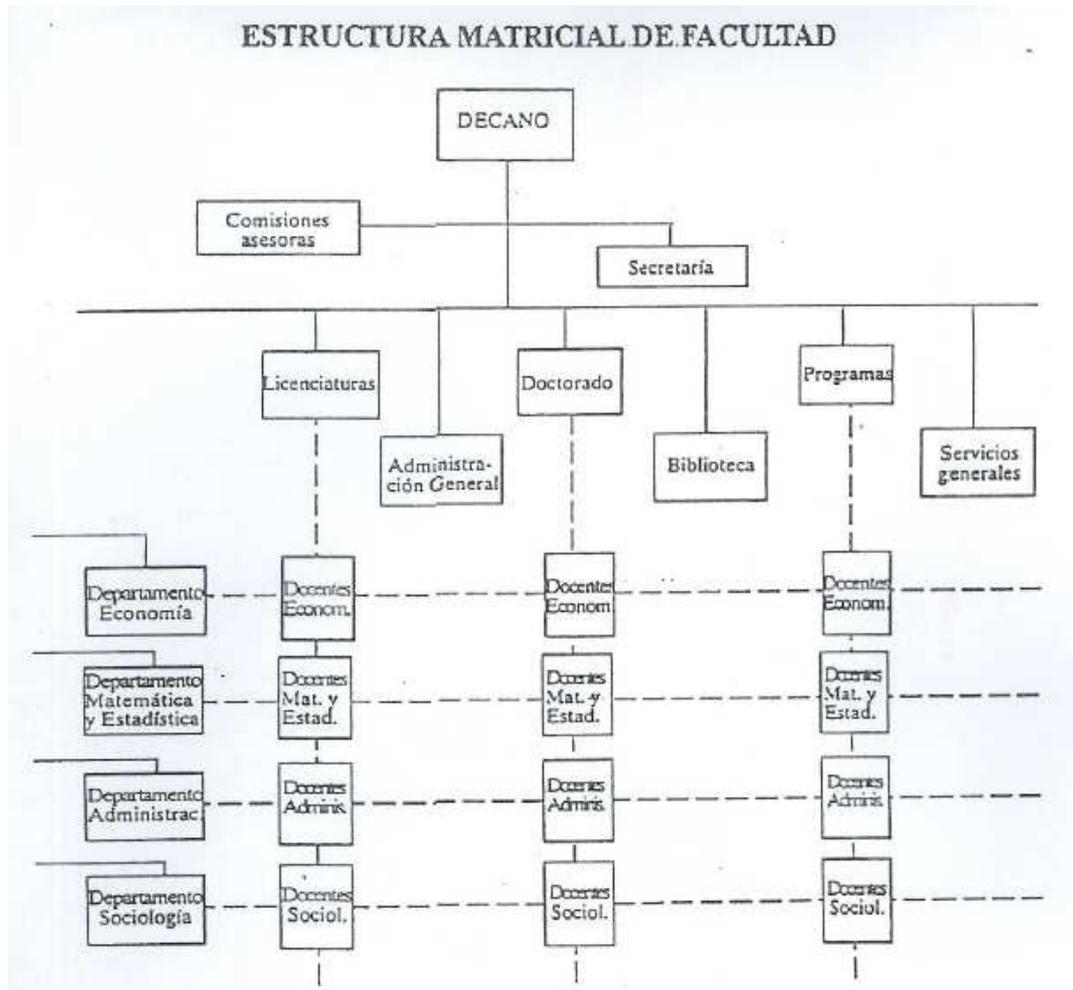
<sup>105</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 “*Departamentalización*” P. 27

<sup>106</sup> Gibson, J, et al., “*Las organizaciones*”, 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill p. 378

<sup>107</sup> Kaplan, R. y Norton, D. “*Alignment*” ,2005, Editorial Gestión 2000 P. 56-57

**Representación gráfica de la Estructura Matricial**

**Ejemplo Facultad de CCEEyA.**<sup>108</sup>



<sup>108</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 "Departamentalización" P. 32

### **Ventajas de la Estructura Matricial**<sup>109</sup>

- i- **Flexibilidad a la organización formal.** Adaptándose rápidamente a los requerimientos de demandas cambiantes, particularmente cuando la empresa trabaja en base a proyectos.
- ii- **Estimula la cooperación interdisciplinaria,** siendo un buen esquema organizacional para focalizar los esfuerzos alrededor del proyectos y para darle coherencia a dichos esfuerzos a través de la dirección que ejerce el jefe de cada proyecto.
- iii- **Desarrollo personal competente** al hacerlos participar de varios proyectos.

### **Desventajas de la Estructura Matricial**<sup>110</sup>

Como desventajas encontramos que los miembros de la organización pueden entrar fácilmente en situaciones de conflicto, al estar afectados a diversas actividades y con supervisiones múltiples. Si no hay una buena coordinación y trabajo en equipo, puede crearse un sentimiento de anarquía y llevar a una baja en la moral de trabajo.

### **Campo de aplicación de la Estructura Matricial**

Para Gibson,<sup>111</sup> la estructura matricial se encuentra en organizaciones que requieren respuestas al cambio en dos o más entornos, tales como tecnología y mercado, para enfrentar la incertidumbre generada por los altos requerimientos de información y procesamiento, y en aquellas organizaciones que deben manejar restricciones financieras y de recursos humanos.

---

<sup>109</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 "Departamentalización" P. 33

<sup>110</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 "Departamentalización" P. 33

<sup>111</sup> Gibson, J, et al., "Las organizaciones", 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill p. 378

#### 2.6.2.6. Estructura Geográfica

##### **Concepto**

La departamentalización geográfica<sup>112</sup> también se denomina departamentalización territorial o regional o por localización geográfica. Requiere la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con el área donde se ejecutará el trabajo o el área de mercado que cubrirá la empresa. Esta estrategia plantea que, las funciones y los productos o servicios (sean semejantes o no) deberán ser agrupados en un área geográfica específica. La departamentalización territorial es utilizada por empresas que cubren grandes áreas geográficas, y cuyos mercados son extensos. En especial, se recomienda a empresas de gran tamaño, cuyas actividades se hallan dispersas, física o geográficamente.

“Lo lógico es que todas las actividades en una región dada deberían ser asignadas a un gerente. Este individuo estaría a cargo de todas las operaciones en esa área geográfica particular. En organizaciones grandes, arreglos territoriales son ventajosos porque la separación física de las actividades hace difícil la coordinación centralizada. La departamentalización territorial facilita un campo de capacitación para el personal gerencial. La compañía puede posicionar gerentes en territorio para evaluar su progreso en esa región geográfica. La experiencia que adquieren los gerentes en un territorio lejos de la casa central entrega perspectivas valiosas respecto a cómo los productos y/o servicios son aceptados en su campo”.<sup>113</sup>

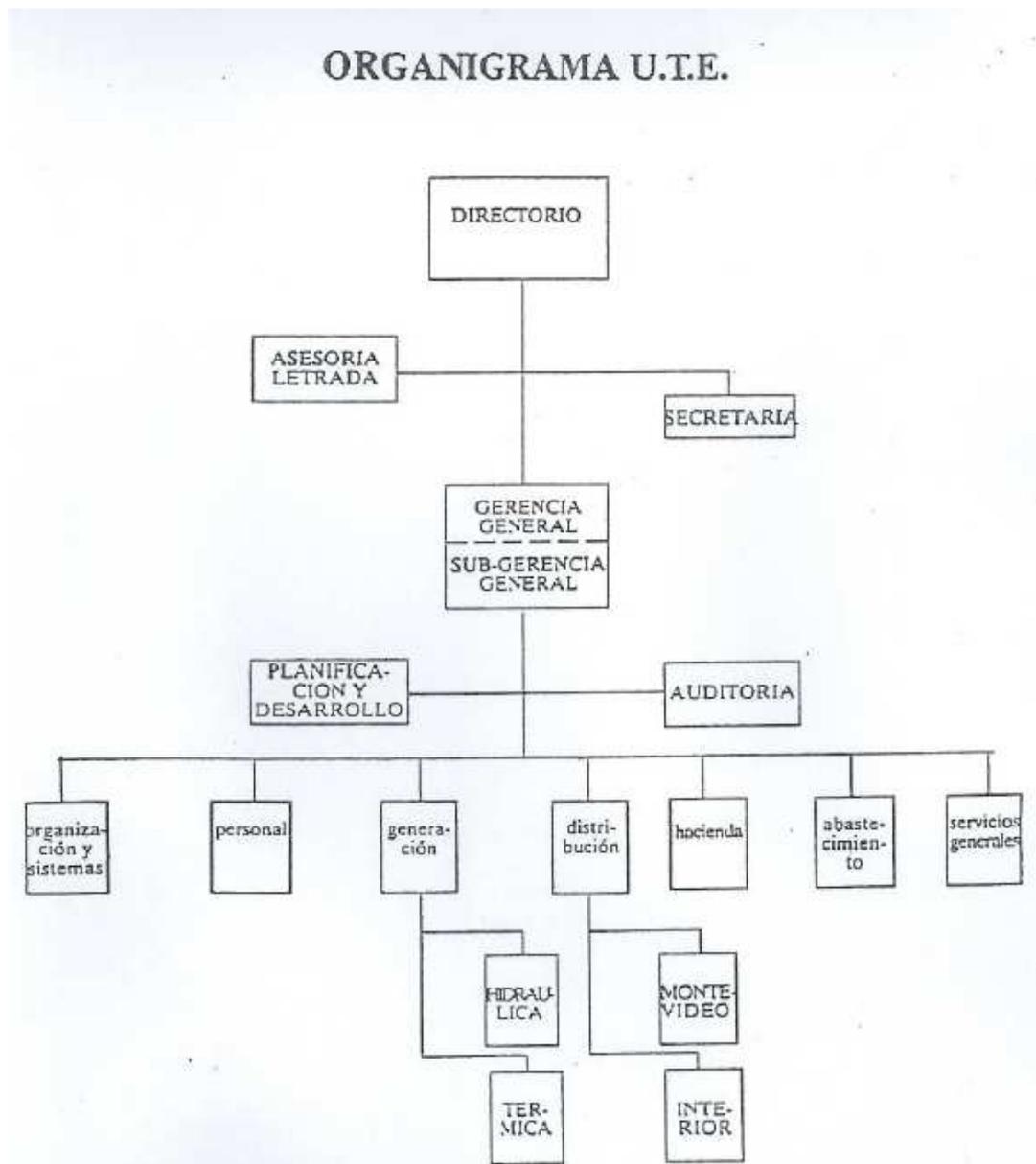
---

<sup>112</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 300

<sup>113</sup> Gibson, J, et al., *“Las organizaciones”*, 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill p. 375-376

**Representación gráfica de la Estructura Geográfica**

**Ejemplo U.T.E. - Departamentalización Geográfica a nivel secundario en la División Distribución.**<sup>114</sup>



<sup>114</sup> Pini, J. Tomo CECEA 2009 "Departamentalización" P. 21

### **Ventajas de la Estructura Geográfica**

La departamentalización geográfica presenta las siguientes ventajas:<sup>115</sup>

- i- Cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la organización depende de su adaptación a las condiciones y necesidades locales o regionales, la estrategia territorial es imprescindible.
- ii- La organización territorial permite fijar la responsabilidad de las ganancias y el desempeño, de la misma forma que la organización por productos, sólo que en este caso el énfasis está en el comportamiento regional o local.
- iii- Permite motivar a los ejecutivos a pensar en términos de éxito territorial, más que en términos de éxito de un departamento especializado (en la departamentalización por funciones) o en términos del éxito de un producto (en una departamentalización por productos).
- iv- Se recomienda a empresas minoristas, si se centralizan ciertas funciones, por ejemplo compras o finanzas.
- v- Dado que cada división opera en un territorio como si fuera una compañía independiente, cada gerente de división puede tomar decisiones adecuadas y ajustadas a las condiciones territoriales. La organización está más orientada hacia el ambiente territorial, hacia su mercado, que hacia sus aspectos internos.

### **Desventajas de la Estructura Geográfica**

Algunas de las desventajas de la departamentalización geográfica son:<sup>116</sup>

- i- El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano a la coordinación de los aspectos de planeación, ejecución o control de la organización en conjunto debido al grado de libertad y autonomía dado a las regiones o filiales.
- ii- La preocupación, estrictamente territorial, se concentra más en los aspectos de mercadeo y de producción, y casi no requiere especialización. Las otras áreas de la empresa, como finanzas, investigación, y desarrollo, y recursos humanos, pasan a un segundo plano.

---

<sup>115</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 301

<sup>116</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 301

### **Campo de aplicación de la Estructura Geográfica**

Según Chiavenato,<sup>117</sup> la estructura geográfica es aplicable cuando la empresa pretende dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores o usuarios (a través del área de mercadeo descentralizado), o a un mercado de proveedores de recursos para la producción (a través del área de producción descentralizada).

#### **2.6.2.7. Estructura por Cliente**

##### **Concepto**

Según Chiavenato,<sup>118</sup> la organización basada en la clientela implica la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes (edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc.) constituyen la base para ese tipo de departamentalización.

En la departamentalización por clientela se refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o el servicio ofrecido por la organización. Es un criterio importante, en especial cuando esta última atiende diversas clases de cliente, cuyas características y necesidades también son diferentes.

La departamentalización por clientela divide las unidades organizacionales de modo que cada una pueda servir a un cliente específico. Cuando distintos clientes exigen diferentes métodos y características de ventas, diferentes características de productos y en ocasiones, diferentes servicios organizacionales, la estructura centrada en el cliente es la más indicada.

Para Gibson,<sup>119</sup> la importancia de la satisfacción del consumidor ha estimulado a empresas a buscar métodos creativos para servir mejor a las personas. Las organizaciones con departamentos basados en el consumidor o cliente son más capaces de satisfacer las necesidades de éstos que organizaciones departamentalizadas en una base distinta.

---

<sup>117</sup> Chiavenato, I. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"* Quinta Edición, 1999, P. 302

<sup>118</sup> Chiavenato, I. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"* Quinta Edición, 1999, P. 302

<sup>119</sup> Gibson, J, et al., *"Las organizaciones"*, 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill P. 377

### **Ventajas de la Estructura por Cliente**

La departamentalización por clientela presenta las siguientes ventajas:<sup>120</sup>

- i- Cuando la satisfacción del cliente es el aspecto más crítico de la organización. La departamentalización por clientela es el enfoque más orientado hacia el exterior de la organización, preocupada más por el cliente que por sí misma.
- ii- Cuando el negocio depende de los tamaños o las características de los productos o servicios, que varían conforme al tipo o al tamaño de los clientes. Estos son más importantes que los productos o servicios, que deben ser adaptados para ellos, ya sean individuos, organizaciones o el propio gobierno.
- iii- Motiva a los ejecutivos y a todos los participantes de la organización a satisfacer las necesidades y las exigencias de los clientes.
- iv- Permite a la organización concentrar sus conocimientos en las distintas necesidades y exigencias de los canales de mercadeo.

### **Desventajas de la Estructura por Cliente**

La departamentalización por clientela presenta las siguientes desventajas:<sup>121</sup>

- i- Las demás actividades de la organización (producción, finanzas, etc.) pueden tornarse secundarias o accesorias debido a la preocupación compulsiva por el cliente.
- ii- Los demás objetivos de la organización (rentabilidad, productividad, eficiencia, etc.) pueden ser dejados de lado o sacrificados por buscar la satisfacción del cliente.

---

<sup>120</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 303

<sup>121</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 303

### **Campo de aplicación de la Estructura por Cliente**

Este tipo de departamentalización es adecuado<sup>122</sup> cuando el negocio depende de diferentes características de productos o servicios, que varían conforme al tipo y la necesidad del cliente. El cliente es más importante que los productos o servicios, que deben ser adaptados y ajustados a aquél y a sus necesidades, ya sean un individuo, una empresa o el gobierno. Es una estrategia que motiva a los ejecutivos y a todos los participantes a la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes, y permite concentrar todos los conocimientos en las diversas necesidades y exigencias de los diferentes canales de mercadeo.

---

<sup>122</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 303

### 2.6.3. Según la parte clave, el mecanismo de Coordinación y el grado de Descentralización

#### Las Configuraciones Estructurales

Mintzberg presenta siete configuraciones estructurales<sup>123</sup> donde en cada una de ellas nombra el mecanismo de coordinación, la parte clave de la organización y los tipos de descentralización. Se ha añadido la organización virtual.

Configuración	Mecanismo fundamental de Coordinación	Parte clave de la Organización	Tipo de Descentralización
Organización Empresarial o Estructura Simple	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización Maquinal	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización Profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización Diversificada o Divisional	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización Innovadora o Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización Misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización Política	Ninguno	Ninguna	Varios
Organización Virtual	Comunicación	Sistemas de información	Descentralización, sistemas de información y comunicación

<sup>123</sup> Mintzberg, H. "Mintzberg y la Dirección" Editorial Díaz de los Santos S.A., 1991, P. 127

### 2.6.3.1. Organización Empresarial o Estructura Simple<sup>124</sup>

La estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno o pocos gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Tenemos como ejemplo a una pequeña empresa rígidamente controlada personalmente por su propietario.

Como características encontramos:

- i- **Parte fundamental:** Ápice estratégico.
- ii- **Mecanismo de coordinación:** Supervisión directa.
- iii- **Parámetros de diseño:**
  - a. Poca especialización del puesto.
  - b. Poca preparación y adoctrinamiento.
  - c. Poca formalización del comportamiento.
  - d. Agrupación funcional.
  - e. Amplio tamaño de las unidades.
  - f. Poco sistema de planificación y control.
  - g. Pocos dispositivos de enlace.
  - h. No hay descentralización.
- iv- **Factores de contingencia:**
  - a. El tamaño de la organización es pequeña.
  - b. Se refleja en empresas jóvenes.
  - c. Tiene un sistema técnico poco sofisticado.
  - d. Su entorno es sencillo y dinámico.
  - e. El director tiene un poder fuerte sobre la organización.

### 2.6.3.2. Organización Maquinal o Burocracia Maquinal<sup>125</sup>

Es hija de la revolución industrial cuando los puestos se convirtieron en altamente especializados y el trabajo muy estandarizado. Primero requiere que la propia organización elabore su administración con una gran tecnoestructura. Estas organizaciones encajan con la producción masiva. Tenemos como ejemplo, una oficina de correos, fabricantes de automóviles, etc.

Como características encontramos:

- i- **Parte fundamental:** Tecnoestructura.
- ii- **Mecanismo de coordinación:** normalización de procesos.

---

<sup>124</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

<sup>125</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

- iii- **Parámetros de diseño:**
  - a. Vertical y horizontal especialización del puesto.
  - b. Poca preparación y adoctrinamiento.
  - c. Mucha formalización del comportamiento.
  - d. Agrupación funcional.
  - e. Amplio abajo y estrecho arriba es el tamaño de las unidades.
  - f. Se caracteriza por tener una planificación de acciones.
  - g. Pocos dispositivos de enlace.
  - h. Hay una descentralización horizontal limitada.
- iv- **Factores de contingencia:**
  - a. El tamaño de la organización es grande.
  - b. Se refleja en empresas viejas.
  - c. Tiene un sistema técnico poco sofisticado.
  - d. Su entorno es sencillo y estable.
  - e. Lo externo tiene poder sobre la organización.

### 2.6.3.3. Organización Profesional o Burocracia Profesional<sup>126</sup>

En esta organización predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, la organización ha de hacer cesión de su parte y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. Existe poca necesidad de tecnoestructura ya que la principal estandarización sucede como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización. Dado que los profesionales trabajan bastante independientemente, el tamaño de las unidades suele ser grande. Para dar soporte a los profesionales, normalmente, es necesario un staff de apoyo numeroso. Tenemos como ejemplo los hospitales, universidades, etc.

Como características encontramos:

- i- **Parte fundamental:** Núcleo de operaciones.
- ii- **Mecanismo de coordinación:** Normalización de habilidades.
- iii- **Parámetros de diseño:**
  - a. Horizontal especialización del puesto.
  - b. Mucha preparación y adoctrinamiento.
  - c. Poca formalización del comportamiento.
  - d. Agrupación funcional y de mercado.
  - e. Amplio en la base y estrecho arriba es el tamaño de las unidades.

---

<sup>126</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

- f. Poco sistema de planificación y control.
  - g. Los dispositivos de enlace se encuentran en la administración.
  - h. Hay una descentralización horizontal y vertical.
- iv- **Factores de contingencia:**
- a. El tamaño de la organización puede ser variado.
  - b. Se refleja tanto en empresas nuevas como en viejas.
  - c. Tiene un sistema técnico no regulador y poco sofisticado.
  - d. Su entorno es complejo y estable.

#### 2.6.3.4. Organización Diversificada o forma Divisional<sup>127</sup>

Es parecida a la profesional, pero en lugar de individuos está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones. Cada división tiene su propia estructura. La divisionalización se hace porque las líneas de sus productos son diversificadas y eso se produce cuando se trata de organizaciones grandes y viejas.

Como características encontramos:

- i- **Parte fundamental:** Línea media.
- ii- **Mecanismo de coordinación:** Normalización de outputs.
- iii- **Parámetros de diseño:**
  - a. Horizontal y vertical especialización del puesto.
  - b. Alguna preparación y adoctrinamiento.
  - c. Mucha formalización del comportamiento.
  - d. Agrupación de mercado.
  - e. Amplio arriba es el tamaño de las unidades.
  - f. El sistema de planificación y control tiene mucho control del rendimiento.
  - g. Pocos dispositivos de enlace.
  - h. Hay una descentralización vertical limitada.
- iv- **Factores de contingencia:**
  - a. El tamaño de la organización es grande.
  - b. Se refleja en empresas viejas.
  - c. Tiene un sistema técnico divisible parecido a la burocracia maquinal.
  - d. Su entorno es sencillo y estable.
  - e. La línea media tiene poder sobre la organización.

---

<sup>127</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

### 2.6.3.5. Organización Innovadora o Adhocracia<sup>128</sup>

Se necesita estructuras por proyectos que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armoniosamente. La adhocracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace.

Como características encontramos:

- i- **Parte fundamental:** Staff de apoyo o núcleo de operaciones
- ii- **Mecanismo de coordinación:** Adaptación mutua
- iii- **Parámetros de diseño:**
  - a. Horizontal especialización del puesto.
  - b. Mucha preparación y adoctrinamiento.
  - c. Poca formalización del comportamiento.
  - d. Agrupación funcional y de mercado.
  - e. El tamaño de las unidades es estrecho.
  - f. El sistema de planificación y control es de acciones limitadas.
  - g. Muchos dispositivos de enlace.
  - h. Hay una descentralización selectiva.
- iv- **Factores de contingencia:**
  - a. El tamaño de la organización.
  - b. Se refleja en empresas jóvenes.
  - c. Tiene un sistema técnico sofisticado y automatizado.
  - d. Su entorno es complejo y dinámico.
  - e. Los expertos tienen poder sobre la organización.

### 2.6.3.6. Organización Misionera<sup>129</sup>

Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y por consiguiente, tienen tendencia a tener una división del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos. Aquello que mantiene unida a la organización es la normalización de las normas, y que los miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurarlo es la socialización.

---

<sup>128</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

<sup>129</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

Como características encontramos:

- i- **Parte fundamental:** Ideología.
- ii- **Mecanismo de coordinación:** Normalización de las normas.
- iii- **Parámetros de diseño:**
  - a. Baja especialización del puesto.
  - b. Adoctrinamiento.
  - c. Formalización del comportamiento por la ideología.
  - d. Muchas agrupaciones.
  - e. El tamaño de las unidades pequeño.
  - f. Poco sistema de planificación y control.
  - g. Todos son dispositivos de enlace.
  - h. Hay una descentralización total.
- iv- **Factores de contingencia:**
  - a. El tamaño de la organización va desde muy grandes a pequeñas.
  - b. Se refleja en empresas viejas.
  - c. Tiene un sistema técnico poco complejo.
  - d. Su entorno es hostil.
  - e. La moda tiene poder sobre la organización.

#### 2.6.3.7. Organización Política<sup>130</sup>

No tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder. Cuando una organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, es probable que tenga dificultades ajustando los conflictos internos. Aquello que caracteriza su comportamiento es el impulso a la desunión.

Como características encontramos:

- i- **Parte fundamental:** No tiene.
- ii- **Mecanismo de coordinación:** No tiene.
- iii- **Parámetros de diseño:** No tiene.
- iv- **Factores de contingencia:**
  - a. El tamaño de la organización puede ser cualquiera.
  - b. Se refleja en cualquier empresa.
  - c. Tiene cualquier sistema técnico.
  - d. Su entorno es todo.
  - e. El poder depende de la duración y, o intensidad del conflicto.

---

<sup>130</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

### 2.6.3.8. Organización Virtual <sup>131</sup>

La organización virtual es aquella en la que las personas no coinciden regularmente en tiempo y espacio.

Son organizaciones que intentan dar respuesta a un nuevo modo de organizarse. Lo podemos apreciar por ejemplo, en una empresa actual de informática, de teletrabajo, de selección de personal, etc.

Como características encontramos:

- i- **Parte fundamental:** Sistema de información.
- ii- **Mecanismo de coordinación:** La comunicación.
- iii- **Parámetros de diseño:**
  - a. La descentralización.
  - b. Sistemas de información descentralizados.
  - c. Todo tipo de comunicación y en todos los sentidos.
- iv- **Factores de contingencia:**
  - a. Empresas jóvenes.
  - b. Entorno complejo.
  - c. Sistema técnico automatizado.

---

<sup>131</sup> Mintzberg, H. "La Estructuración de las Organizaciones" 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010

## 2.6.4. Según el Ambiente

### 2.6.4.1. Modelo Mecanicista

Según Burns y Stalker,<sup>132</sup> las empresas mecanicistas tienen una estructura burocrática basada en una minuciosa división del trabajo en la empresa. Los métodos, procedimientos, deberes y responsabilidades se establecen a priori, y como si fuesen definitivos. La organización se caracteriza por ciclos de tareas rutinarias que se repiten indefinidamente.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly,<sup>133</sup> el modelo mecanicista es el diseño organizacional que destaca la importancia de conseguir elevados niveles de producción y eficacia a través de un amplio uso de normas y procedimientos, centralización de la autoridad y alta especialización laboral. Es decir, que el modelo mecanicista logra altos niveles de producción y eficiencia por sus características estructurales, como ser: **estructura compleja** por la especialización laboral, **estructura altamente centralizada** por su énfasis en la autoridad y responsabilidad y **estructura altamente formalizada** por su énfasis en la función como base para los departamentos.

#### Características:<sup>134</sup>

- i- Estructura burocrática basada en una minuciosa división del trabajo.
- ii- Cargos ocupados por especialistas en las respectivas tareas con atribuciones fijas, definidas y delimitadas.
- iii- Centralización de las decisiones, generalmente tomadas en la cúpula de la organización.
- iv- Jerarquía de autoridad rígida, con poca permeabilidad entre los diversos niveles jerárquicos. Las relaciones de autoridad y responsabilidad se hallan bien definidas y se establecen de manera definitiva.
- v- Sistemas de control rígidos y estrecha amplitud administrativa que permite a un supervisor tener un número reducido de subordinados.
- vi- Sistemas de comunicación elementales, verticales, en que las decisiones descienden a través de una sucesión de amplificadores, en tanto que la información asciende a través de una sucesión de filtros.

---

<sup>132</sup> Burns, T. y Stalker, G. citados por Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 818-822

<sup>133</sup> Gibson, J, et al., "Las organizaciones", 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill P. 422-424

<sup>134</sup> Burns, T. y Stalker, G. citados por Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 818-822

- vii- Predominio de la interacción vertical entre superior y subordinado. El punto de contacto entre cada persona y la empresa es el jefe, quien monopoliza el contacto con el subordinado, por lo cual cada persona tiene un único jefe que la contacta con la organización.
- viii- Énfasis en las reglas y procedimientos definidos por escrito, que sirven para establecer el comportamiento de las personas de manera previa, definitiva y estable.
- ix- Énfasis en los principios universales de administración, como fueron formulados en el concepto tradicional.
- x- La empresa mecanicista funciona como un sistema mecánico, cerrado, introspectivo, determinista, racional, orientado hacia si mismo, sin tener en cuenta lo que ocurre en el entorno que la rodea.

#### 2.6.4.2. Modelo Organicista

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly,<sup>135</sup> es un diseño organizacional que enfatiza la importancia de lograr altos niveles de flexibilidad y desarrollo a través del uso limitado de reglas y procedimientos, descentralización de la autoridad y niveles de especialización relativamente bajos.

El modelo organicista del diseño organizacional contrasta fuertemente con el modelo mecanicista dadas sus características y prácticas organizacionales distintas. Las diferencias más distinguibles de los dos modelos son una consecuencia de los distintos criterios de eficacia que cada uno busca maximizar. Mientras el modelo mecanicista busca maximizar la eficiencia y la producción, el modelo orgánico busca maximizar la satisfacción, flexibilidad y desarrollo. Los procesos de toma de decisiones, control y establecimiento de metas están descentralizados y son compartidos en todos los niveles de la organización. Las comunicaciones fluyen por toda la organización, no sólo por la cadena de mando.

Un diseño organizacional de este tipo se caracteriza por tener: una **estructura relativamente simple** por su des-énfasis en la especialización, y su énfasis en aumentar su amplitud del cargo, una **estructura descentralizada** por su énfasis en la delegación de la autoridad y aumento de la amplitud del cargo, y por última tiene una **estructura informal** por su énfasis en el producto o consumidor como base de los departamentos.

---

<sup>135</sup> Gibson, J, et al., "Las organizaciones", 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill P. 422-424

**Características:**<sup>136</sup>

- i- Estructura organizacional flexible y adaptable a cambios e innovaciones. No presenta una clara división del trabajo, ni una separación muy definida de funciones y cargos.
- ii- Los cargos se modifican y redefinen continuamente.
- iii- Descentralización de las decisiones hacia los niveles organizacionales inferiores más próximos a la operación.
- iv- Jerarquía flexible con mucha permeabilidad entre los diversos niveles jerárquicos, es decir, que el conocimiento es más importante que la posición jerárquica.
- v- La amplitud de mando del supervisor es extensa y vasta. Existe más libertad de actuación para las personas, que pueden elegir la manera de ejecutar la tarea, si obtienen los resultados esperados.
- vi- Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales entre las personas, la comunicación verbal prevalece sobre las comunicaciones formalizadas por escrito.
- vii- Predominio de la interacción lateral y horizontal sobre la vertical, prefiriéndose las relaciones entre los colegas antes que las relaciones jefe-subordinado.
- viii- Énfasis en el principio de buenas relaciones humanas, privilegiándose las relaciones interpersonales, el espíritu de equipo y las comunicaciones.
- ix- La empresa orgánica funciona como un sistema vivo, abierto y complejo, extrovertido y orientado especialmente hacia la integración con el ambiente externo. La adaptación y el ajuste a las exigencias ambientales producen cambios dentro de la organización. De ahí surge la flexibilidad que permite un grado de libertad relativa para el comportamiento de las personas en la organización.

---

<sup>136</sup> Burns, T. y Stalker, G. citados por Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 818-822

## 2.6.5. Según la concentración de Poder

### 2.6.5.1. Estructura Centralizada

“Centralización significa que la facultad de tomar decisiones se localiza cerca de la cúpula de la organización. La centralización hace énfasis en las relaciones jerárquicas, es decir, en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupen en el organigrama”.<sup>137</sup>

“La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. Si la alta gerencia toma las decisiones claves de la organización con escasa o ninguna intervención de los empleados de nivel más bajo, entonces se dice que la organización está centralizada”.<sup>138</sup>

### Ventajas de la Centralización<sup>139</sup>

La centralización fue muy acogida en el pasado debido a las siguientes ventajas:

- i- Decisiones tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
- ii- Las personas que toman las decisiones en las altas posiciones están mejor entrenados y preparados que quienes están en los niveles inferiores.
- iii- Las decisiones tomadas son más coherentes con los objetivos empresariales globales.
- iv- Elimina la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones y reduce los costos operacionales.

---

<sup>137</sup> Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Quinta Edición, 1999, P. 219

<sup>138</sup> Robbins, S. y Coulter, M. “Administración” Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 308

<sup>139</sup> Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Quinta Edición, 1999, P. 219

### **Desventajas de la Centralización**<sup>140</sup>

- i- Las decisiones son tomadas por administradores que pertenecen a la cúpula y están lejos de los hechos y las circunstancias.
- ii- Quienes toman decisiones en la cúpula casi nunca tienen contacto con las personas y situaciones involucradas
- iii- Las líneas de comunicación de la cadena jerárquica o escalar ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
- iv- Puesto que las decisiones deben pasar por la cadena escalar, e involucrar a muchas personas del nivel intermedio, es posible que haya distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.

### **2.6.5.2. Estructura Descentralizada**

“La descentralización se refiere a la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización”.<sup>141</sup>

La descentralización<sup>142</sup> indica que la facultad de tomar decisiones se desplaza a los niveles inferiores de la organización. Significa autonomía e independencia relativas para tomar decisiones. La descentralización permite que los niveles inferiores de la organización analicen en detalle las decisiones. El principio que rige la descentralización se define como la autoridad delegada para emprender o iniciar una acción, lo más cerca posible del escenario de la acción. Por consiguiente, el grado de descentralización es mayor cuando los niveles inferiores de la jerarquía administrativa toman el mayor número posible de decisiones y las mismas también son importantes. La descentralización total ocurre cuando no se hace ninguna supervisión o control al tomarse una decisión.

Existen cuatro elementos que se entrelazan para aumentar el grado de descentralización, y estos son: la complejidad de los problemas empresariales, la delegación de autoridad, la necesidad de cambio e innovación, y la estabilidad. Este último es la razón por la que en tiempos de certeza y previsibilidad se prefiere la descentralización.

---

<sup>140</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 220

<sup>141</sup> Robbins, S. y Coulter, M. *“Administración”* Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 308

<sup>142</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 220-221

### **Ventajas de la Descentralización**<sup>143</sup>

- i- Los jefes están más cerca del sitio donde deben tomarse las decisiones. La descentralización disminuye los atrasos causados por las consultas a la casa matriz o a los superiores distantes. Las personas que viven los problemas son las más indicadas para resolverlos localmente, economizando tiempo y dinero.
- ii- Permite aumentar la eficiencia y la motivación, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los funcionarios.
- iii- Posibilita mejorar la calidad de las decisiones, a medida que su volumen y complejidad se reducen, y aliviar del exceso de toma de decisiones a los jefes principales. Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menores a los niveles inferiores.
- iv- Las decisiones se toman en menor tiempo, por lo que se ahorra tiempo y papeleo.
- v- Pueden reducirse los gastos de coordinación debido a la mayor autonomía para tomar decisiones.

### **Desventajas de la Descentralización**<sup>144</sup>

- i- Falta de uniformidad en las decisiones. Para reducir este problema, pueden efectuarse reuniones de coordinación entre las oficinas centrales y personal regional que desempeña una misma función.
- ii- Aprovechamiento insuficiente de los especialistas, ya que la mayoría de éstos se hallan en las oficinas centrales, y la descentralización crea la tendencia a pensar que ya no se necesita la asesoría de la casa matriz.
- iii- Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades, pues al implementarse la descentralización debe proveerse el entrenamiento necesarios.

---

<sup>143</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 221

<sup>144</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 222

## 2.7. Análisis de Variables

### 2.7.1. Estrategia

#### 2.7.1.1. Definición

Kaplan<sup>145</sup> define estrategia como “una hipótesis acerca del futuro al cual queremos acceder y los posibles caminos para llegar a él. El futuro al cual se refiere es la creación de un valor sustentable para la empresa, que pueda traducirse en mejores rendimientos para sus dueños, en mayor satisfacción para sus clientes, en mejores salarios y condiciones laborales para sus trabajadores, y en mejores relaciones con la comunidad y el medio ambiente. Se puede decir que una estrategia es un camino que la empresa formula a los efectos de crear valor para todos los interesados en el desempeño exitoso de la misma.”

#### 2.7.1.2. Clasificación de las Estrategias

Las estrategias describen a nivel corporativo donde se quiere competir, a nivel negocios con qué se quiere competir y a nivel funcional con qué se cuenta para competir.

##### 2.7.1.2.1. Estrategia Corporativa

Según Andrews K.<sup>146</sup> la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Según Hill y Jones,<sup>147</sup> la estrategia global tiene como finalidad realizar economías de localización para crear valor en mercados extranjeros mediante exportaciones, franquicias, licenciamiento, establecimiento de subsidiarias o alianzas estratégicas con competidores globales (*joint venture*), que permitan lograr ventajas competitivas, a partir de habilidades distintivas y bajos costos con curvas de experiencia por debajo de la competencia.

Según Robbins y Coulter,<sup>148</sup> cuando una organización realiza más de un tipo de negocio necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia intenta

---

<sup>145</sup> Kaplan citado en Tomo CECEA 2010 “Contabilidad presupuestal y para el control de gestión” P. 106

<sup>146</sup> Andrews, K. R. “El concepto de estrategia de la empresa” 1986 Editorial Orbis

<sup>147</sup> Hill, C. W. L y Jones, G. R. “Administración Estratégica, Un enfoque integrado”, 1996, Editorial McGraw Hill, P. 228

<sup>148</sup> Robbins, S. y Coulter, M. “Administración” Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 237

responder a la gran pregunta de qué negocio o negocios se debe incursionar, es decir, en qué negocios debe desenvolverse una corporación. La estrategia a nivel corporativo determina los roles que cada unidad de negocios de la organización deberá desempeñar.

Sobre estrategias corporativas se ha escrito bastante, al borde de la confusión, pero se puede extraer una generalización y decir que las estrategias más comúnmente definidas a este nivel son:<sup>149</sup> Estrategias de Mantenimiento, Expansión, Diversificación, Saneamiento, y Liquidación.

i- **Estrategias de Mantenimiento**

Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Mantenimiento cuando:

- a. Se enfoca en mantener la cuota de mercado conseguida hasta ese momento, realizando lo mismo que hace hasta ahora.
- b. Se centra principalmente en un único negocio.
- c. Busca conseguir una buena relación entre costes y precios, intentando mantener una posición en el mercado.

ii- **Estrategias de Expansión**

Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Expansión cuando:

- a. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales mediante mayores fuerzas de mercadeo.
- b. Intenta llevar a cabo una expansión geográfica, dirigirse a un nuevo segmento de mercado, entrar en un nuevo canal de distribución.
- c. Procura mayores ventas al mejorar o modificar el producto actual, añadir funciones o características, extender la gama de productos, desarrollar una nueva generación.
- d. Se propone adquirir o aumentar el control de las fuentes de aprovisionamiento de la empresa.
- e. Persigue incrementar el control sobre distribuidores o detallistas, el canal de comercialización
- f. Busca el mayor control de los competidores mediante absorción u otras vías.

iii- **Estrategias de Diversificación**

Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Diversificación cuando:

---

<sup>149</sup> García, M. y R. Sabater: "Relaciones entre Estrategia y Ciclo de Vida de la Empresa" en Revista Estrategia, Conocimientos e Innovación, No. 20, diciembre 2003-enero 2004

- a. Se caracteriza por la adquisición de otros activos y el desarrollo de mercados.
- b. Añadir nuevos productos pero complementarios a los existentes.
- c. Desarrollar actividades sin ninguna relación con los productos o mercados existentes.

iv- **Estrategias de Saneamiento**

El mercado aparentemente ha dejado de crecer, maduró y ahora se encuentra ante la disyuntiva de saturarse o regenerar. En este punto es donde se ubican las Estrategias de Saneamiento.

Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Saneamiento cuando:

- a. Se orienta a frenar, parar y reconstruir las actividades realizadas por la empresa.
- b. Introduce mejoras que impidan el descenso de los beneficios.
- c. Concentra el negocio y traspasa aquellas actividades que no aportan beneficios.
- d. Vuelve a desarrollar la primera actividad principal desarrollada por la empresa de forma eficiente o reduce la actividad empresarial.
- e. Intenta alargar la vida de ciertos productos, pero sin realizar ninguna actividad de mejora sobre estos.

v- **Estrategias de Liquidación**

Esta estrategia se lleva a cabo cuando operamos en un mercado en declive.

Una empresa o corporación emprende una Estrategia de Liquidación cuando:

- a. Su prioridad es la obtención de altos beneficios en poco tiempo, normalmente dominando un nicho de mercado. Su meta es liquidar.
- b. Se encarga de producir una desinversión rápida y dejar el negocio.

### 2.7.1.2.2. Estrategia de Negocios

Según Robbins y Coulter,<sup>150</sup> esta estrategia intenta determinar cómo debe competir una organización en cada uno de sus negocios. Cuando se trata de una organización pequeña que solo tiene una línea de negocio, o de una organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocio coincide con la estrategia de la organización a nivel corporativo. En cambio si se trata de una organización con múltiples negocios, cada división tendrá su propia estrategia con la cual definirá los productos o servicios que ofrece, los clientes en quienes desea incidir, etc.

Cuando una organización participa en diversos negocios, la tarea de la planificación se puede facilitar creando unidades estratégicas de negocio. Una unidad estratégica de negocio (SBU) representa un solo negocio o un grupo de negocios relacionados entre sí. Cada SBU cuenta con su propia misión única, sus competidores y su estrategia. Estos rasgos permiten distinguir una SBU de los demás negocios de la organización matriz.

El concepto SBU separa a las unidades de negocio tomando como base los siguientes principios:

- a. La organización es administrada como una cartera de negocios. Cada unidad de negocio trabaja como un segmento de productos-mercado claramente definidos, con una estrategia también claramente definida.
- b. Cada unidad de negocio incluida en la cartera desarrolla una estrategia a la medida de sus capacidades y necesidades competitivas, pero consistente con las capacidades y necesidades de la organización en general.

---

<sup>150</sup> Robbins, S. y Coulter, M. "Administración" Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 237

### **2.7.1.2.2.1. Tipología de Porter**

Según Porter<sup>151</sup> podemos identificar tres estrategias genéricas para crear una posición competitiva, hacerla defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector. Estas son: Liderazgo General en Costos, Diferenciación y Alta Segmentación o Enfoque.

- i- **Liderazgo en Costos.** En un sector en el que los ingresos económicos están estancados y los precios de las materias primas tienden a crecer, es probable suponer que manteniendo una posición de costos bajos pueda lograrse que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio. Esto le permitirá fijar sus precios al mismo nivel o por debajo de la competencia. Para lograr estos fines, la estructura y cultura de la empresa, así como la atención de la Dirección, deberán estar orientadas al control de costos. El riesgo mayor estriba en que los cambios tecnológicos anulan rápidamente la ventaja obtenida y la tecnología de bajo costo se difunde rápidamente entre los competidores.
- ii- **Diferenciación.** Consiste en hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado. Se persigue la lealtad del cliente, lograr con la diferenciación un aislamiento frente a la rivalidad competitiva. El desafío está en que cuando un producto deja de ser exclusivo ya no sirve a la estrategia de diferenciación. Las imitaciones (tan frecuentes) también reducen el impacto de esta estrategia. Existe una estrategia de diferenciación por innovación, marketing, calidad y servicio.
- iii- **Alta Segmentación.** Se trata de enfocarse sobre una porción particular del mercado. La empresa puede de esta manera servir mejor a sus objetivos estratégicos, con más efectividad que los competidores que lo hacen de modo general.

Las estrategias de Diferenciación y Liderazgo en Costos no son incompatibles, y según todas las evidencias pueden combinarse, existiendo correlaciones positivas entre ambos tipos de ventaja competitiva. De igual modo los esfuerzos por diferenciarse y concentrar a la vez el ataque en un segmento específico de mercado puede resultar una conjunción eficaz. Las estrategias combinadas, además de ser más fuertes, hacen difícil el ser descifradas y copiadas por los competidores.

---

<sup>151</sup> Porter, M. E. "Competitive Advantage". The Free Press, Nueva York, 1985

#### **2.7.1.2.2.2. Tipología de Miles y Snow**

Miles y Snow,<sup>152</sup> concentrándose en las condiciones del entorno que envuelve a la organización, distinguen tres configuraciones estratégicas: Prospectivas, Defensivas y Analizadoras.

- i- Las **Organizaciones Prospectivas** (exploradoras) llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su marco de competencias. La organización responde rápidamente ante las primeras señales sobre nuevas oportunidades. Por lo general las empresas que siguen esta estrategia crean cambios ante los que debe reaccionar la competencia, y actúan en un entorno dinámico y en crecimiento. Requieren una estructura y sistemas internos flexibles para facilitar la innovación. Este tipo de estrategia es consistente con la Estrategia de Diferenciación de M. E. Porter.
- ii- Las **Organizaciones Defensivas** tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, tratando básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia. Esta estrategia contrario a la anterior, tiene que ver con la estabilidad en lugar de realizar cambios importantes en la tecnología y en la estructura. La organización defensiva se concentra en la mejora de la eficiencia y eficacia de los métodos con los que ya cuenta. Esta estrategia puede equipararse muchas veces con el Liderazgo en Costos propuesto por M. E. Porter.
- iii- Las **Organizaciones Analizadoras** son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de un modo prospectivo o defensivo según sean las unidades de negocio de que se trate. La empresa en este caso tiende a mantener un núcleo empresarial estable mientras innova en el perímetro, representa el término medio entre las otras dos estrategias.

---

<sup>152</sup> R. E. Miles y C. C. Snow citados en Cabello, C., García, M., Jimenez, A., Ruiz, J., "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico" Revista CEDE, No. 7, Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa

### **2.7.1.2.2.3. Tipología de Kaplan y Norton**

Kaplan y Norton,<sup>153</sup> con base en aportes teóricos de varios autores, y de su amplia experiencia con las más diversas empresas, plantean cuatro estrategias genéricas que las empresas pueden tomar en cuenta al momento de formular sus estrategias.

- i- **Estrategias de bajo costo total.** Las empresas que llevan a cabo estrategias de bajo costo total se caracterizan por proporcionar productos de bajo precio, con una calidad razonable y sostenida, en una mínima variedad y con amplia facilidad de acceso. Precisamente, su propuesta de valor está dirigida a grandes segmentos de clientes que valoran un producto estándar, sin funcionalidades innecesarias, que le es entregado rápido y a tiempo, y a un costo imbatible.
- ii- **Estrategias de liderazgo en los productos.** En las empresas donde se siguen estrategias de liderazgo en los productos, la prioridad no pasa por el bajo costo sino por la excelente funcionalidad, que se traduce en productos innovadores o exclusivos. Vale decir, la propuesta de valor trata de ofrecer, antes que otras empresas lo hagan, productos con funcionalidades innovadoras o exclusivas a un segmento de clientes de vanguardia dispuesto a pagar por ello.
- iii- **Estrategias de soluciones completas para los clientes.** Aquí se pretende crear y sostener relaciones de “ganar-ganar” de largo plazo, con sus clientes más rentables. En esta estrategia genérica se trata de brindar al cliente una atención a la medida de sus necesidades, proporcionando bienes o servicios mutuamente relacionados, logrando excelentes servicios pre y postcompra, así como calidad y fidelidad en las relaciones.
- iv- **Estrategias de bloqueo.** En este marco, las empresas generan valor haciendo que los costos para el cliente, de cambiarse de empresa proveedora, resulten cada vez mayores. Puede decirse que la estrategia de bloqueo se lleva a cabo en tres pasos. Primero se debe efectuar una política agresiva de atracción de clientes y complementadores, a efectos de generar una amplia base de los mismos. Para ello podría emplearse descuentos iniciales u otras promociones, aunque lo usual es utilizar un determinado “producto entrada”. Segundo, se busca que los costos de cambio para los clientes y complementadores de esa base comiencen a ser cada vez mayores. En este sentido se puede forzar a los clientes a que inviertan en la tecnología o formen parte de los programas de fidelización. Por último, se debe lograr rentabilizar esa base de clientes, para lo cual suele utilizarse la venta de

---

<sup>153</sup> Kaplan R. citado por Tomo CECEA 2010 “Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión” P. 106-107.

productos complementarios. Un complementador es un integrante del mercado que, mientras está obteniendo beneficios para sí mismo, colabora en la mejora de los beneficios para la empresa.

### **2.7.1.2.3. Estrategia Funcional**

La estrategia funcional determina<sup>154</sup> la forma en que se emplearán los recursos al nivel operativo en cada una de las áreas de la empresa. Estará dirigida a mejorar la efectividad de las operaciones en fabricación, marketing, administración de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos a fin de lograr las metas establecidas en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Según Robbins y Coulter,<sup>155</sup> la estrategia funcional intenta determinar la forma de respaldar a la estrategia a nivel de negocio. Cuando se trata de organizaciones que tienen departamentos funcionales de tipo tradicional tales como manufactura, marketing, RRHH, investigación y desarrollo, y finanzas, esas estrategias tienen que servir de apoyo para la estrategia a nivel de negocio.

---

<sup>154</sup> Díez de Castro, E.P., et al., 2001, *“Administración y Dirección”*, Editorial Mc Graw Hill, P. 213

<sup>155</sup> Robbins, S. y Coulter, M. *“Administración”* Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 238

### 2.7.1.3. Relación entre Estrategia y Estructura

Según Robbins,<sup>156</sup> la estructura de una organización es un medio que ayuda a los gerentes a lograr sus objetivos, por lo cual estrategia y estructura deben estar estrechamente relacionadas entre sí. Más específicamente la estructura tiene que adaptarse a la estrategia. Si los gerentes introducen cambios significativos en la estrategia de una organización, tendrán que modificar también la estructura para brindar cabida y apoyo a esos cambios.

Según Lawrence G. Hrebiniak,<sup>157</sup> la elección de la estructura depende de lo que sea importante para la gerencia: la eficiencia de la estructura funcional, o elegir descentralizar en torno a líneas de producto, cliente o regiones geográficas para atender a los mercados con mayor eficacia. La complejidad surge porque la mayoría de las organizaciones necesitan y utilizan tanto estructuras centralizadas como descentralizadas. El desafío es saber cómo crear la mezcla adecuada.

Las decisiones sobre la estructura pueden verse como un proceso secuencial, un orden lógico de decisiones que examina las necesidades de eficiencia (hacer las cosas bien), y eficacia (hacer las cosas debidas) en cada nivel descendente de la organización. La corporación decide qué personal debe atender a todas las empresas (eficiencia y centralización), qué grupos o divisiones deben crearse para reflejar diversas necesidades del mercado (eficacia y descentralización), y qué grupos de apoyo funcional deben estar en tales conjuntos o divisiones antes que la corporación (descentralización). Dentro de cada división, se decide qué funciones van a servir a todas las líneas de productos (centralización) y cuáles son exclusivas de cada línea de producto (descentralización). Y así sucesivamente. Las decisiones sobre centralización y descentralización reflejan la preocupación por la eficacia y eficiencia.

Alfred Chandler<sup>158</sup> fue quien realizó la investigación inicial de la relación entre estrategia y estructura. Sus conclusiones apuntan a que los cambios introducidos en la estrategia corporativa dieron lugar a modificaciones en la estructura de la organización. En términos específicos, Chandler descubrió que las organizaciones comienzan con un solo producto simple o de tipo informal. Las decisiones estaban centralizadas en manos de un solo gerente principal y la especialización, la departamentalización y la formalización eran bajas. A medida que las organizaciones

---

<sup>156</sup> Robbins, S. y Coulter, M. *“Administración”* Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 311

<sup>157</sup> Hrebiniak Lawrence G., *“Asegúrese de que la estrategia funcione”* Editorial Norma, 2007, P. 151-155

<sup>158</sup> Chandler A. citado por Robbins, S. y Coulter, M. *“Administración”* Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 311

crecieron, sus estrategias se volvieron más ambiciosas y complicadas, y su estructura cambió para respaldar la estrategia elegida.

La mayoría de los marcos actuales de contingencia estrategia-estructura tienden a centrarse en tres dimensiones estratégicas:

- i- **Innovación**, que refleja el deseo de la organización de encontrar innovaciones significativas y únicas.
- ii- **Minimización de costos**, que refleja el afán de la organización de mantener sus costos bajo un estricto control.
- iii- **Imitación**, que refleja el propósito de la organización de minimizar el riesgo y maximizar sus oportunidades de ganancias al emular a los líderes de mercado.

La obra de Chandler y los aportes de Michael Porter<sup>159</sup> sostienen que la estrategia precede a la estructura y los sistemas. Por consiguiente, se debe empezar siempre por un análisis de la estrategia corporativa.

Goold, Campbell y Alexander<sup>160</sup> sostienen que la estrategia corporativa -la razón fundamental para que múltiples negocios funcionen dentro de la misma entidad corporativa- debe derivar de la “ventaja de la compañía madre” de la que disfruta la empresa. Debe demostrar lo que se denomina propuesta de valor de la organización, es decir, como la sede central corporativa crea más valor en las unidades que posee y opera del que podrían crear sus rivales si fueran dueños del mismo conjunto de unidades, o si ellas funcionaran de manera absolutamente independiente.

Sobre el alineamiento de la estructura con la estrategia,<sup>161</sup> buena parte de la bibliografía académica y gerencial relacionada con este tema se focaliza en la **estrategia a nivel de la unidad de negocios**, es decir, cómo se posiciona esta unidad y aprovecha sus recursos para lograr la ventaja competitiva. Dado que hoy en día la mayoría de las organizaciones constituyen una mezcla compleja de funciones centralizadas y unidades de negocio descentralizadas, las sedes centrales han propuesto resolver el problema de la coordinación adoptando una organización matricial y hasta virtuales, que funcionan más allá de las fronteras tradicionales.

A pesar de la innovación en nuevas estructuras, el hallazgo de una solución puramente organizacional para equilibrar la tensión entre la especialización y la integración sigue siendo escurridizo. Se tiene que buscar una estructura que sea razonable para la estrategia, y que pueda funcionar sin obstáculos importantes.

---

<sup>159</sup> Kaplan, R. y Norton, D. “*Alignment*”, 2005, Editorial Gestión 2000 P. 57-59.

<sup>160</sup> M. Goold, A. Campbell y M. Alexander citados en <sup>160</sup> Kaplan, R. y Norton, D. “*Alignment*”, 2005, Editorial Gestión 2000 P. 59

<sup>161</sup> Kaplan, R. y Norton, D. “*Alignment*”, 2005, Editorial Gestión 2000 P. 55-58

Luego se debería diseñar un sistema personalizado y de despliegue de mapas estratégicos y BSC (*Balance Scorecard*) relacionado para poner en sintonía la **estructura** – la empresa y su conjunto de funciones centralizadas, y grupos de productos y unidades geográficas descentralizadas – con la **estrategia**.

Sobre el análisis del impacto de la estrategia en la elección de la estructura, Lawrence G. Hrebiniak<sup>162</sup> señala cuatro impulsores estratégicos principales de la elección estructural. Dos de ellos los desarrollaremos en este análisis de la variable Estrategia.

**Impulsor: Tipo de Estrategia**

- i- **Bajo costo.** El liderazgo en costos suele requerir cierta dependencia de una estructura funcional (especialización en procesos) debido a su capacidad de disminuir los costos y lograr diversas economías. El énfasis puesto en la estandarización, la repetición y el volumen dentro de esta forma de organización es totalmente coherente con la necesidad de la eficiencia y las economías de escala y alcance que apoya la estrategia de bajo costo.
- ii- **Concentración/Diferenciación.** Este tipo de estrategia requiere alguna forma de especialización en propósitos (divisiones basadas en líneas de productos, geográficas o clientes; organizaciones de gestión de producto o proyecto), que proporciona la necesaria concentración y atención al cliente, a la región geográfica o a la línea de productos.
- iii- **Global y coordinada.** Esta estrategia suele requerir la concentración simultánea en empresas o líneas de productos mundiales, o en distintas regiones geográficas o culturales. Esto por lo general produce una estructura matricial que se concentra a la vez en ambas dimensiones (empresas, geografía) al ejecutar la estrategia.

**Impulsor: Necesidad de eficiencia y eficacia**

Las estrategias pueden concentrarse en la eficiencia o en la eficacia, en la búsqueda de la ventaja competitiva.

- i- **Eficiencia.** Mientras mayor sea la necesidad de eficiencia, mayor será la dependencia de la centralización de la estructura y los controles de costo que le son inherentes. Las estrategias de liderazgo de costos necesitan y dependen de la eficiencia de costos lo cual explica de nuevo por qué las estructuras funcionales centralizadas son cruciales para la ejecución de estrategias y el éxito organizacional.

---

<sup>162</sup> Hrebiniak Lawrence G., “Asegúrese de que la estrategia funcione” Editorial Norma, 2007, P. 170-173

- ii- **Eficacia.** Mientras mayor sea la necesidad de eficacia, más probable va a ser que la organización opte por una estructura descentralizada. Cuando la estrategia se concentra en la eficacia en el servicio a distintos clientes o regiones geográficas con una diversidad de productos y servicios, el énfasis estará puesto en la descentralización, con diferentes estructuras de tipo divisional basadas en los clientes, la geografía o las líneas de productos.

### 2.7.2. Ambiente

Según Chiavenato,<sup>163</sup> el ambiente es todo aquello que rodea externamente a una organización. Es el contexto dentro del cual ésta se halla inmersa, lo cual permite que todo lo que ocurra externamente en el ambiente influya en lo que sucede internamente en la organización. Las organizaciones necesitan elaborar un mapa de su espacio ambiental para reducir la incertidumbre respecto a éste.

Sobre la incertidumbre ambiental,<sup>164</sup> podemos decir que algunas organizaciones se desenvuelven en ambientes relativamente estables y sencillos, y otras enfrentan ambientes dinámicos y complejos. Teniendo en cuenta estos distintos escenarios, Robbins dice que la incertidumbre ambiental amenaza la eficacia de una organización, por lo cual los gerentes suelen tratar de minimizar dicha incertidumbre. Para esto, se introducen diversos ajustes en la estructura de la organización.

Existen evidencias sustanciales acerca del grado de incertidumbre ambiental que corresponde a diferentes arreglos estructurales. En lo esencial, cuanto más escasos sean los recursos, y más dinámico y complejo sea el ambiente de una firma (es decir cuanto mayor sea la incertidumbre), más necesaria será la flexibilidad que le ofrece un diseño orgánico. Por otra parte, en ambientes estables y sencillos donde los recursos son abundantes, los diseños mecanicistas tienden a resultar más eficaces. La evidencia acerca de la relación entre ambiente y estructura ayuda a explicar por qué muchos gerentes están reestructurando sus organizaciones para hacerlas esbeltas, rápidas y flexibles. La competencia mundial, la acelerada innovación de productos por todos los competidores y las mayores demandas de los clientes que exigen una calidad más alta y entregas más rápidas, son ejemplos de fuerzas ambientales dinámicas. Las organizaciones mecanicistas suelen estar mal dotadas para responder a los cambios rápidos del ambiente y a la incertidumbre ambiental. En consecuencia, vemos un mayor número de gerentes que transforman el diseño de sus organizaciones con el fin de hacerlo más orgánico.

Para Chiavenato,<sup>165</sup> las organizaciones no pueden comprender de una vez todas las condiciones variables del ambiente, en especial porque algunas de las variables están sujetas a influencias que las empresas no pueden siquiera prever ni mucho menos controlar. Para enfrentar esa complejidad, las organizaciones seleccionan sus ambientes y visualizan su mundo exterior sólo en las partes seleccionadas de ese

---

<sup>163</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 848

<sup>164</sup> Robbins, S. y Coulter, M. *“Administración”* Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 312

<sup>165</sup> Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999, P. 849.

enorme conjunto. A su vez, no todas las organizaciones perciben sus ambientes de la misma manera, sino que la forma en que una organización perciba e interprete su ambiente puede ser completamente diferente de cómo lo haga otra organización, dependiendo de sus expectativas, experiencias, sus problemas, convicciones y motivaciones.

El ambiente<sup>166</sup> es multivariado y complejo en extremo, y para poder analizarlo debemos ver las variables que lo integran. Por esta razón se separa el ambiente en dos niveles: el ambiente general y el ambiente específico de tarea. A continuación desarrollaremos teóricamente sólo el ambiente general.

### **Ambiente General**

También se denomina macroambiente y está constituido por un conjunto amplio y complejo de condiciones y factores externos que rodean todas las organizaciones e influyen ampliamente en ellas.

El ambiente general está constituido por las siguientes variables:<sup>167</sup>

#### **a) Variables Tecnológicas**

La tecnología representa uno de los aspectos ambientales más importante, debido a la profunda influencia y el fuerte impacto que ejerce sobre las organizaciones, sobre la administración y, en especial, sobre las operaciones. La tecnología forma parte del medio ambiente, en la medida en que las organizaciones requieren asimilar e incorporar las innovaciones tecnológicas externas en sus sistemas. La tecnología no solo es una variable ambiental que influye en el comportamiento de las organizaciones, sino también una variable interna que la organización utiliza para influir en el ambiente y las demás organizaciones inmersas en éste. A medida que la organización incorpora nuevos desarrollos tecnológicos para aumentar la eficiencia, se aleja o aproxima a sus competidores. Esto, a su vez, va a exigir inversión por parte de sus competidores para mantener su posición competitiva.

#### **b) Variables Políticas**

Son consecuencia de la política y los criterios adoptados por el gobierno en todos sus niveles, así como por los gobiernos extranjeros, cuando las decisiones de éstos ejercen influencia importante en las actividades de la organización.

#### **c) Variables Económicas**

Pueden ser variables o permanentes.

---

<sup>166</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 853

<sup>167</sup> Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Quinta Edición, 1999, P. 855 - 859

Las variables económicas permanentes son:

- i- Nivel general de actividad económica del país.
- ii- Nivel de desarrollo económico de la región.
- iii- Grado de industrialización del país o región.
- iv- Distribución de la riqueza o ingreso per cápita.

Las variables económicas variables son:

- i- Nivel de actividad económica local.
- ii- Tendencias inflacionarias o deflacionarias.
- iii- Balanza de pago del país y disponibilidad de las divisas.
- iv- Política fiscal en determinados sectores de la actividad económica.

El efecto de las variables económicas sobre las actividades de las empresas es enorme, y en muchas ocasiones determina el volumen de operaciones de las mismas, el nivel de precios y la utilidad potencial, etc.

**d) Variables Legales**

Se refieren al contexto de leyes y normas legales que regulan, controlan, incentivan o restringen determinados tipos de comportamiento organizacional. Las variables legales dependen del contexto político y económico, e incluso del contexto social.

**e) Variables Culturales**

Dado que la organización funciona simultáneamente como una unidad social y económica, está sujeta a presiones sociales e influencias del medio social y cultural en que se encuentra. Entre las variables culturales que influyen en la organización, interna y externamente, se cuenta el clima social general en que la organización debe funcionar.

**f) Variables Demográficas**

Se refieren a las características de la población: crecimiento, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo o edad, etc. Entre los aspectos demográficos, el cambio en la población es uno de los más importantes, puesto que no solo el tamaño de la población determina la dimensión del mercado consumidor de los productos o servicios de la organización. En sus planes y estrategias, las organizaciones consideran el crecimiento demográfico y los cambios en las estructuras de las poblaciones.

**g) Variables Ecológicas**

Se refieren al marco físico y natural que rodea las organizaciones. Desde el punto de vista más preciso, las variables ecológicas incluyen las condiciones físicas y geográficas y la manera como las utiliza el hombre.

### 2.7.3. Tamaño

Según Robbins,<sup>168</sup> hay considerables evidencias históricas de que el tamaño de una organización influye apreciablemente en su estructura. Por ejemplo, las organizaciones grandes tienden a mostrar un mayor grado de especialización, departamentalización, centralización y, reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, esta relación no es lineal. Más bien el tamaño afecta la estructura en proporción descendente. El tamaño resulta menos importante a medida que la organización se expande. Esto sucede por ejemplo cuando una organización con 2000 empleados va a tender a ser mecanicista, entonces, si recibe 500 empleados más, eso no le causará gran impacto. Sin embargo, el hecho de agregar 500 empleados a una organización que tiene solamente 300, puede provocar probablemente un viraje de ésta hacia una estructura más mecanicista.

Por otro lado, tenemos un enfoque contradictorio al de Robbins, desarrollado por Lawrence G. Hrebiniak.<sup>169</sup> Sobre el análisis del impacto de la estrategia en la elección de la estructura, Lawrence H. señala un impulsor estratégico referido al tamaño que afecta la elección de la estructura.

**Impulsor: Tamaño y crecimiento organizacional.**

Si la estrategia de crecimiento de una compañía funciona, el tamaño organizacional puede aumentar la complejidad y la dificultad de coordinar las diversas unidades organizacionales. La respuesta es reducir una organización grande a unidades más pequeñas y manejables, con el resultado de una mayor descentralización de la estructura.

De esta manera, siguiendo esta lógica, las estrategias que se concentran en el crecimiento (por ejemplo mediante la diversificación y la expansión global), con el tiempo suelen crear la necesidad de una mayor descentralización. Los efectos del tamaño usualmente se unen a los efectos del parentesco del mercado, al hacerse la diversificación o expansión a nivel global. La expansión global por lo general genera modificaciones en productos o servicios para satisfacer necesidades y gustos divergentes de los clientes o de las regiones geográficas, y para reflejar las capacidades locales o los métodos tecnológicos.

El tamaño suele exigir que los grandes problemas se reduzcan a proporciones más pequeñas y manejables, y sean gestionados por unidades estructurales más reducidas, produciéndose la descentralización.

---

<sup>168</sup> Robbins, S. y Coulter, M. *“Administración”* Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000 P. 311-312

<sup>169</sup> Hrebiniak Lawrence G., *“Asegúrese de que la estrategia funcione”* Editorial Norma, 2007, P. 179-180

## CAPITULO 3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

### 3.1. Análisis General de la Industria Farmacéutica

#### 3.1.1. El Mercado Farmacéutico a nivel mundial

##### Medicamentos, uno de los rubros de mayor expansión mundial



La industria farmacéutica a nivel mundial presenta realidades diferenciadas en lo que hace a países desarrollados y países no desarrollados. En ese sentido, la ONUDI clasifica los países en cinco grupos según su capacidad nacional de innovación, el tamaño del mercado productor y la diversificación de su producción:

- Países con alta capacidad de innovación. Cuentan con una industria farmacéutica muy desarrollada con una larga trayectoria en innovación y con una industria química básica (fuente de las materias primas de este sector) muy importante. Dentro de este grupo se destacan Estados Unidos, Suiza, Alemania, Reino Unido, Japón y Francia.
- Países con mediana capacidad de innovación. Este grupo incluye países con pocas empresas grandes de productos farmacéuticos y con una capacidad de innovación moderada. Se incluyen otros países europeos como ser Italia, Suecia, Bélgica, etc.
- Países con baja capacidad de innovación, pero con una importante industria que suplente al mercado interno. A su vez el mercado productor se caracteriza por estar controlado por empresas transnacionales y sus materias primas tienen un alto componente importado. Aquí se incluyen otros países europeos, así como Argentina, Brasil y México.

- Países con una industria nacional incipiente, volcada a la producción de productos básicos. Aquí se incluyen países como Colombia, Perú, Uruguay y otros países de Asia y África.
- Resto de países en vías de desarrollo, donde casi no existe producción de medicamentos y el mercado se cubre a través de la importación.

Esta clasificación de la industria farmacéutica mundial demuestra, a grandes rasgos, la existencia de diferentes grados de desarrollo industrial entre los países, y esencialmente deja en claro el hecho de que la industria farmacéutica mundial se encuentra bajo el dominio de unas cuantas decenas de empresas de países industrializados. Son estas empresas las que en general marcan el paso a seguir e inclusive muchas veces fijan las reglas de juego en lo referente a regulación y participación de los estados al interior de la industria.

Dentro de los países desarrollados, la industria farmacéutica es propia del grupo de industrias intensivas en tecnología, pero con características que la diferencian. Por un lado, cuenta con procesos de innovación distintos a los de las otras industrias y por motivos de seguridad está sujeta a un conjunto de regulaciones gubernamentales más intensas. Por otro lado, aquellas empresas de cierta envergadura en los mercados mundiales claves (países del primer grupo), se organizan en su mayoría bajo la forma de transnacionales, lo cual les permite competir no solo en el propio mercado nacional sino también a nivel mundial. Pero, no solamente compiten como transnacionales, sino que además llevan a cabo fuertes procesos de fusión que les permite generar importantes economías de escala (sobre todo en investigación y desarrollo) y así posicionarse mejor a nivel mundial. Lo anterior se refleja en el hecho de que dentro de los diez principales laboratorios del mundo siete de ellos son resultado de fusiones.

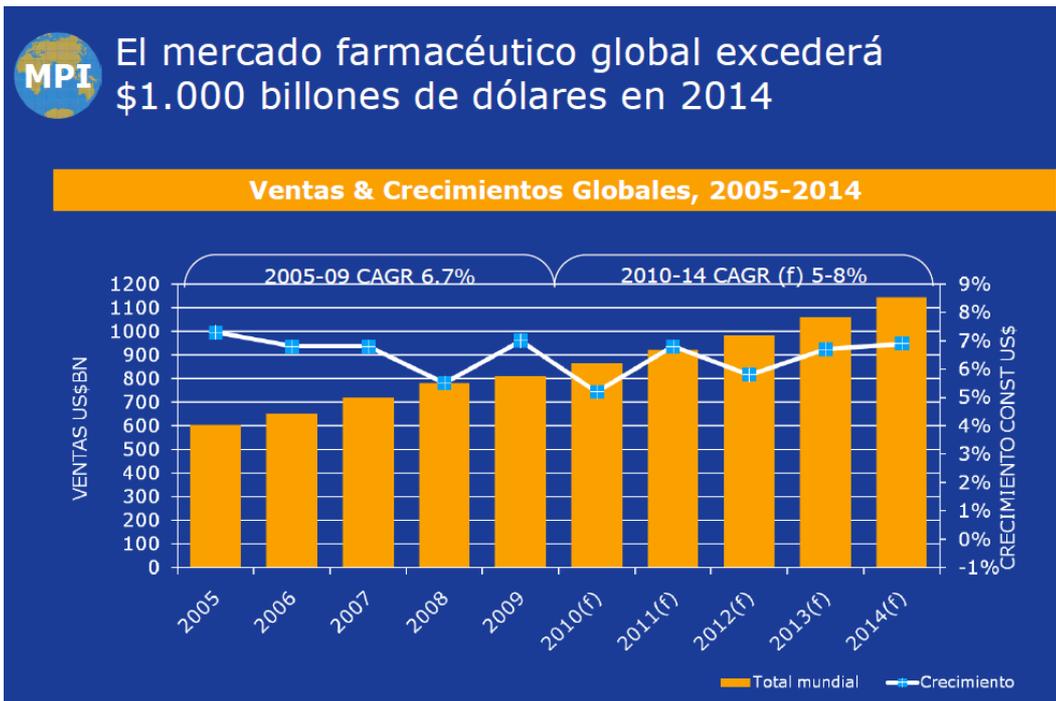
La base de la competencia de estas empresas transnacionales no está ni en los precios ni en la diferenciación horizontal de productos (más allá de que sean herramientas utilizadas) sino en una fuerte inversión en investigación y desarrollo (I&D), y publicidad.

El gasto importante en Investigación y Desarrollo, que llevan a cabo muchos sectores industriales en los países desarrollados, ha llevado a la necesidad de una legislación fuerte sobre la propiedad intelectual, y a patentar productos en esos países. La posibilidad de conseguir patente en el mayor número de países posibles asegura a las empresas líderes el control de dichos mercados permitiéndoles elegir el modo de penetración, ya sea produciendo allí o importando.<sup>170</sup>

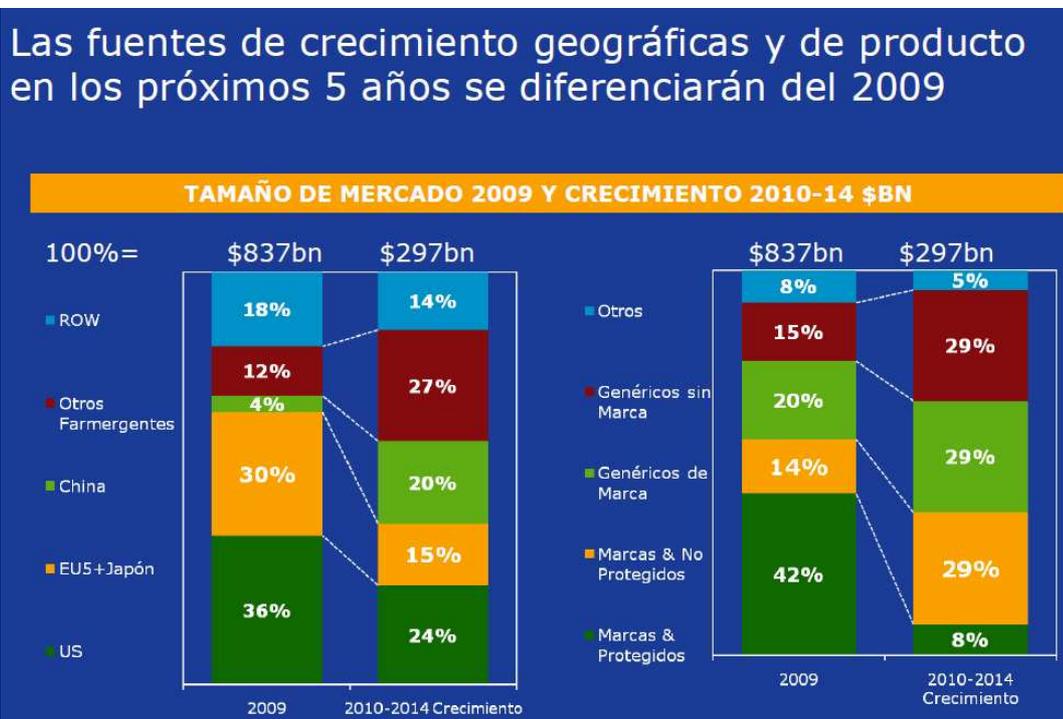
---

<sup>170</sup> Ec. María Noel Laborde "Departamento de Estudios Económicos Cámara de Industrias del Uruguay" Diciembre de 2000

Según la consultora IMS,<sup>171</sup> el mercado farmacéutico mundial proporcionará un crecimiento de \$300 mil millones de dólares y nuevas oportunidades para las compañías farmacéuticas en los próximos cinco años. El entorno del mercado continúa cambiando, especialmente en los mercados emergentes, y la adaptación de las compañías farmacéuticas será esencial a fin de capturar futuras oportunidades.



<sup>171</sup> IMS Health World Review Global 2010



Según C.K.Prahalad y Hrishi Bhattacharyya<sup>172</sup> las posibilidades de crecimiento de las compañías multinacionales se están expandiendo enormemente. Los mercados de Asia, América Latina, África y Europa del Este, representan para las compañías multinacionales más de 4 mil millones de nuevos clientes potenciales.

Tradicionalmente estos nuevos mercados fueron tratados como emergentes y separados de los actuales clientes del mundo industrializado, en vez de que se atiende al mercado en forma global, reorganizándose. A pesar de que, los índices de crecimiento de estas compañías son superiores en los mercados emergentes que en los mercados tradicionales, 75% de sus activos y el 90% de sus ejecutivos senior, están situados en América del Norte y Europa, de esta manera, a estos ejecutivos les es difícil comprender la lógica de los mercados emergentes.

Una buena manera de acceder a estos nuevos mercados sería a través de una red global de países de acceso, que ofician de puerta de entrada a sus respectivas regiones. Deberían aprovechar el capital, el talento y los recursos de estos países de acceso para instalar oficinas centrales en cada uno de ellos con capacidades de marketing, fabricación y logística.

El ingreso a los mercados emergentes implica para las compañías multinacionales el abandono de sus zonas de comodidad. Para adaptarse a estos nuevos mercados

<sup>172</sup> Prahalad, C.K. y Bhattacharyya, H. (2008). Veinte Centros y ninguna Central. *Revista Gestión*

requiere no sólo enfrentarse a un ambiente poco familiar, sino principalmente entender la complejidad del mismo.

Para insertarse a nivel global estas compañías cuentan con 3 alternativas:

- i- **La Descentralización.** Generalmente consiste en establecer cuatro o cinco oficinas regionales (América del Norte, América Latina, Asia, Medio Oriente y África) en torno a su sede central, y designando gerentes por país que toman la mayoría de las decisiones locales, y adaptan los productos y servicios a las necesidades de la población. Esta estructura si se vuelve excesivamente compleja tiende a generar enormes burocracias.
- ii- **La Centralización.** Se basa en un enfoque unificado para todos los mercados del mundo, pero este enfoque tiene problemas para adaptarse a los distintos mercados.
- iii- **La Estructura de Centros de Acceso.** Este modelo combina elementos de los dos anteriores intentando reducir la tensión entre la integración global y la capacidad de respuesta local.

Los países de acceso a los mercados del mundo industrializado podrían seleccionarse considerando que diez países concentran el 90% de la actividad económica y el 70% de la población del primer mundo, estos son EE.UU., Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, España, Canadá, Australia y Holanda.

La puerta de acceso a los países emergentes podrían ser los 10 países que concentran el 70% de la población y el 80% de la actividad económica, como son China, India, Brasil, Rusia, México, Corea del Sur, Indonesia, Turquía y Tailandia. Todos ellos grandes mercados, con enorme potencialidad pero además con capacidades de innovación y desarrollo de productos de calidad, así como también cuentan con mano de obra de alto nivel y bajo costo, una infraestructura logística, energética, educativa e institucional que permiten la instalación de centros de fabricación, investigación, desarrollo y administración. A su vez estos países están alineados y ejercen un liderazgo natural sobre las naciones que lo rodean.

Tales centros tendrían autoridad y autonomía en la mayoría de los elementos gerenciales del negocio: *supply chain*, desarrollo y lanzamiento de productos, marketing y desarrollo de la marca, y manejo de RRHH. Los líderes de estos centros de operación dependerían directamente del Presidente Ejecutivo (CEO). En los países que no son centros de operaciones sólo existiría una oficina de atención al cliente, aprovechándose las ventajas que ofrece la economía de escala, la descentralización y la flexibilidad.

La flexibilidad de una estructura de centros de acceso permite que un mercado de consumo vibrante no dependa sólo de un centro de operaciones, por ejemplo, el mercado estadounidense podría ser abastecido desde Brasil, China y México.

El Comité Ejecutivo estaría integrado por los líderes de todos los centros de acceso, de modo que la jerarquía máxima de la compañía esté físicamente cerca de los clientes y los mercados.

Para una compañía multinacional es más eficiente, en materia de costos, abastecerse, fabricar y vender a todo el mundo desde una red global que incluya mercados en desarrollo. Es por esto que este nuevo modelo no está fundado en las prioridades del país de origen sino en las necesidades del mercado global, y en la localización del trabajo allí donde sea más eficiente y rentable.

### **3.1.2. El Mercado Farmacéutico a nivel regional**

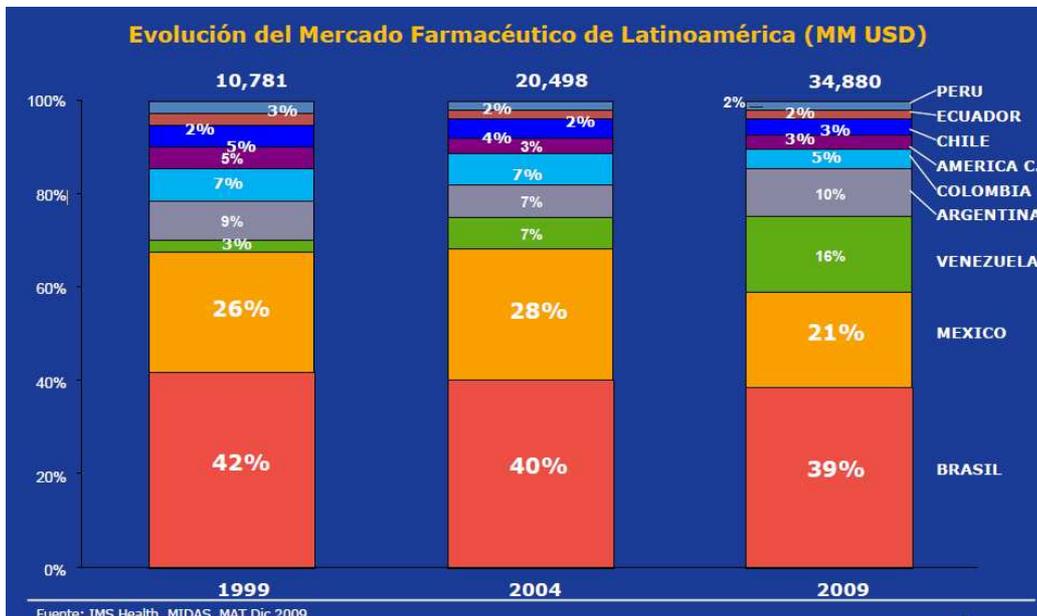
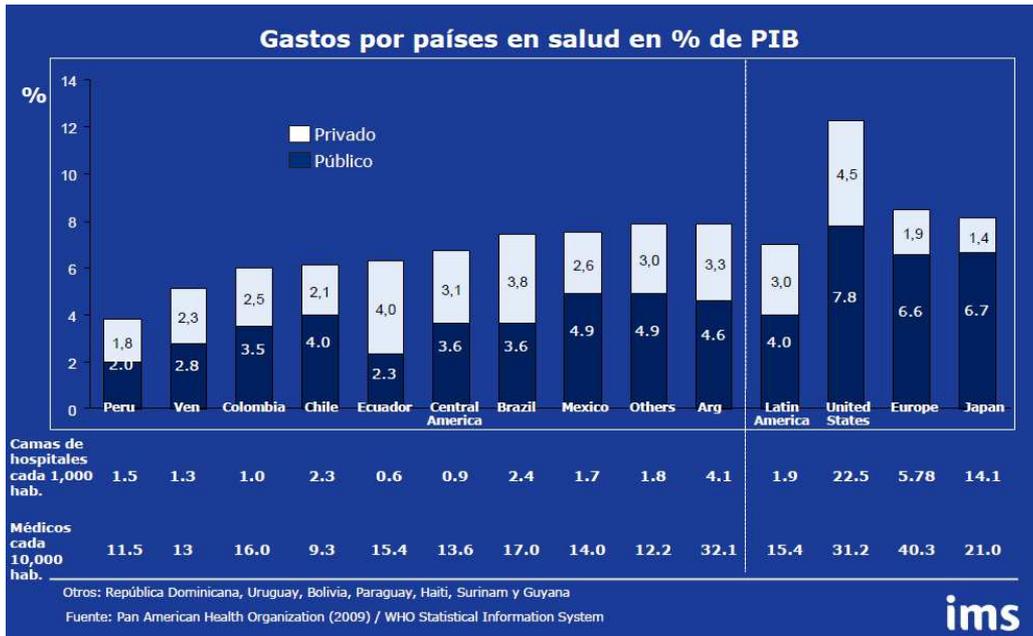
#### **La región, una realidad diferente**

En América Latina la industria farmacéutica se mueve bajo parámetros bastante diferentes a aquella localizada en los países industrializados. En primer lugar, cuentan con una fuerte presencia de transnacionales, que se localizan en la región bajo la forma de subsidiarias. En segundo lugar, su matriz de insumos cuenta con un alto componente en materias primas importadas las cuales provienen mayormente de países industrializados. En tercer lugar, incurren en elevados pagos al exterior por concepto de regalías. En cuarto lugar, el gasto en I&D es muy bajo en comparación a los países industrializados. Y a su vez, la rápida difusión mundial de la tecnología ha permitido que los laboratorios nacionales basen su producción en procesos imitativos. Por último, la regulación estatal en lo que se refiere a propiedad intelectual y estándares de producción en general, son bastante más débiles que en los países desarrollados. Esta suma de factores ha permitido, en algunos países de la región, el desarrollo de una industria farmacéutica nacional que compite fuertemente con las filiales de multinacionales.<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> Ec. María Noel Laborde “Departamento de Estudios Económicos Cámara de Industrias del Uruguay” Diciembre de 2000

A continuación presentamos las siguientes gráficas que establecen diferentes análisis de la consultora IMS, en cuanto a al mercado farmacéutico a nivel regional:<sup>174</sup>



<sup>174</sup> IMS Health World Review Global 2010

### **3.1.3. El Mercado Farmacéutico en Uruguay**

#### **3.1.3.1. Descripción general del sector**

En Uruguay<sup>175</sup> existen 70 laboratorios, que cubren tanto la demanda interna como las exportaciones de productos farmacéuticos.

Dichos laboratorios se agrupan bajo dos asociaciones: la Asociación de Laboratorios Nacionales (A.L.N), que incluye las empresas nacionales o regionales que comercializan o fabrican productos similares (copias) o genéricos, y la Cámara de Especialidades Farmacéuticas y Afines (C.E.F.A), que reúne a empresas multinacionales fabricantes de productos con patente a escala mundial

Los 70 laboratorios mencionados se pueden clasificar en tres grupos:

- Laboratorios que cuentan con plantas industriales en el país. Dentro de este grupo a su vez existen laboratorios que, aparte de las líneas propias, tienen representaciones de empresas multinacionales.
- Laboratorios que cuentan únicamente con representaciones de laboratorios regionales o multinacionales y suplen el mercado a través de importaciones.
- Filiales de multinacionales instaladas en el país que no producen y solo importan.

Al igual que nuestro país, el sector farmacéutico está en expansión, y enfrenta nuevos desafíos que requieren mejorar su calidad productiva mediante mayor dinamismo tecnológico y diversificación de las exportaciones. Es decir, una estructura productiva que tenga una fuerte inserción internacional.

El mercado farmacéutico mueve en Uruguay más de 200 millones de dólares al año y la industria farmacéutica propiamente dicha emplea a más de 3.000 personas de forma directa, de las cuales un alto porcentaje es de nivel técnico y profesional.

Desde 2004 las exportaciones presentan un aumento exponencial, principalmente en rubros de medicamentos fraccionados, sueros y preparados sanguíneos, vitaminas, provitaminas y hormonas. En 2007, los principales destinos fueron Brasil con 16,5%, Chile con 12%, Paraguay con 9,5%, Venezuela con 8,5%, Panamá con 7,3% y Argentina con 6,8%

A continuación presentamos el siguiente cuadro del posicionamiento del mercado farmacéutico uruguayo:<sup>176</sup>

---

<sup>175</sup> Diario La República, Lunes, 28 de junio, 2010 - Nro.3668

<sup>176</sup> Informe C.E.F.A. 2010

**MERCADO FARMACEUTICO (miles de \$)**  
**URUGUAY AÑO 2010**

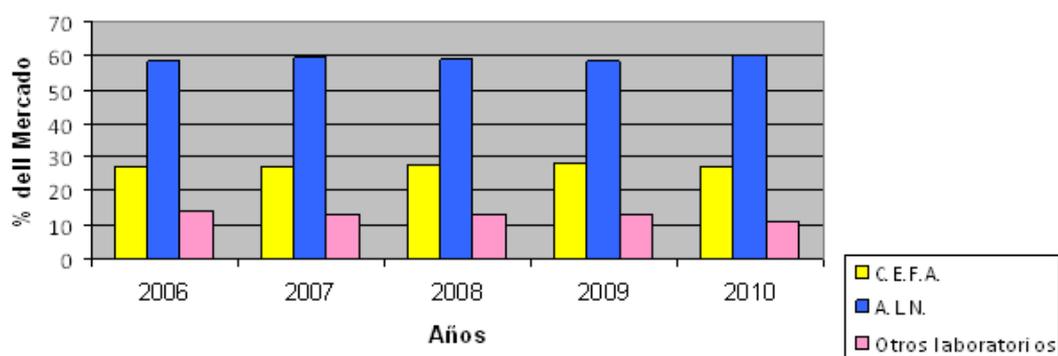
PS.	PS.	PS.	MERCADO TOTAL	VENTA +000 \$	PARTICIPACION %					Variación % s/año ant.
					2010	2009	2008	2007	2006	
			<b>MERCADO TOTAL</b>	<b>7.930.000,0</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>5,6</b>
			C.E.F.A.	2.212.401,0	27,9	28,07	27,53	26,97	27,10	5,0
			A.L.N.	4.774.691,4	60,2	58,55	58,99	59,61	58,46	8,6
			Otros Laboratorios	942.907,6	11,9	13,39	13,48	13,42	14,44	-6,2
			10 primeros	4.144.144,1	52,3	50,63	48,48	48,75	48,09	9,0
2008	2009	2010	20 primeros	6.092.693,7	76,8	76,27	75,21	74,80	74,09	7,9
1	1	1	ROEMMERS	822.648,8	10,37	8,94	8,39	8,70	8,07	22,5
2	2	2	GRAMON BAGO	553.305,5	6,98	6,82	6,83	6,91	7,11	8,0
4	3	3	ROCHE	482.405,4	6,08	6,35	5,53	5,46	6,20	1,1
3	4	4	BAYER	420.180,8	5,30	5,60	5,91	6,15	5,11	0,0
5	5	5	CELSIUS	396.037,7	4,99	4,65	4,31	3,64	3,83	13,5
7	7	6	URUFARMA	345.181,9	4,35	3,82	3,67	3,79	3,47	20,3
6	6	7	SPEFAR	340.262,9	4,29	4,12	4,06	4,10	4,17	10,1
11	8	8	FARMACO URUGUAYO	277.435,3	3,50	3,56	3,07	2,93	3,46	3,7
10	9	9	ABBOTT	266.035,5	3,35	3,39	3,13	3,21	3,45	4,4
8	10	10	LIBRA	240.650,3	3,03	3,38	3,45	3,36	3,21	-5,1
15	15	11	GLAXOSMITHKLINE	225.558,1	2,84	2,72	2,71	2,72	2,68	10,5
13	12	12	LAZAR	224.873,9	2,84	2,85	2,87	2,60	2,96	5,2
14	16	13	ION	214.969,7	2,71	2,70	2,79	2,86	2,74	5,9
12	11	14	GADOR	206.479,1	2,60	2,90	3,00	3,09	3,09	-5,2
16	13	15	sanofi aventis	197.367,4	2,49	2,78	2,70	2,68	2,54	-5,3
20	20	16	BOEHRINGER ING.	191.355,5	2,41	2,06	2,10	1,91	1,72	23,7
18	18	17	CLAUSEN (*)	191.340,0	2,41	2,36	2,58	2,53	2,50	7,8
17	17	18	ICU-VITA	184.468,9	2,33	2,40	2,63	2,59	2,58	2,3
19	19	19	GAUTIER (*)	176.182,0	2,22	2,12	2,29	2,13	2,32	10,7
22	21	20	DISPERT	135.965,0	1,71	1,68	1,71	1,76	1,96	7,5
25	24	21	ASTRAZENECA	133.345,0	1,68	1,55	1,48	1,57	1,84	14,4
21	22	22	TEVA	124.318,9	1,57	1,61	1,74	1,85	1,74	2,7
23	25	23	PFIZER	110.364,5	1,39	1,35	1,56	1,14	1,60	9,0
27	26	24	ANTIA MOLL	104.079,4	1,31	1,28	1,29	1,28	1,29	8,4
24	23	25	HAYMANN	103.008,9	1,30	1,56	1,52	1,77	1,81	-12,2
26	27	26	HERIX	85.411,8	1,08	1,07	1,29	1,65	1,27	6,1
28	28	27	ATHENA	81.063,9	1,02	1,04	1,16	1,28	1,56	3,8
9	14	28	SERVIMEDIC (*)	76.637,0	0,97	2,75	3,20	3,44	2,88	-62,9

(\*) Estimado

Según C.E.F.A.,<sup>177</sup> el mercado farmacéutico uruguayo ascendió en el año 2010 a USD 396 millones.

De los 70 laboratorios que compiten en el mercado, los primeros 10 concentran el 51% de la facturación. Por su parte, el 72% de los valores facturados fue canalizado por medio de laboratorios nacionales, o laboratorios argentinos que tienen planta de producción en Uruguay. Los laboratorios multinacionales, agrupados en C.E.F.A., representan el 28% del mercado. La mayor participación de laboratorios nacionales está vinculada directamente a la oferta de medicamentos similares que, se ofrecen a precios muy reducidos.

Evolución en % del Mercado Farmacéutico CEFA - NACIONALES



Fuente: Producción propia.

<sup>177</sup> Informe C.E.F.A. 2010

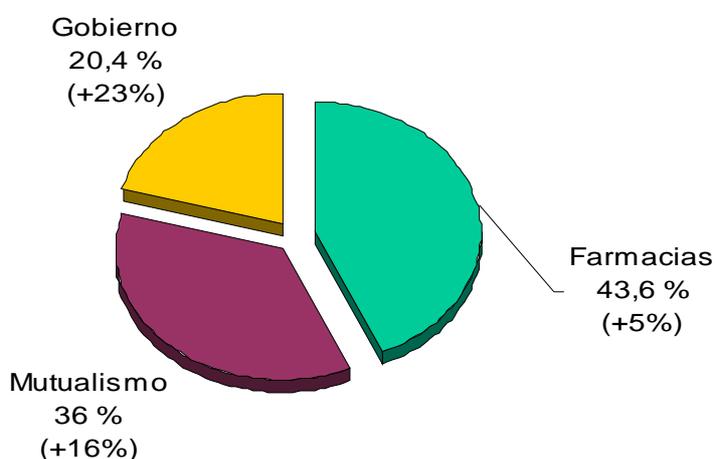
### 3.1.3.2. Canales de Distribución

El mercado farmacéutico uruguayo cuenta con tres canales de distribución:<sup>178</sup> el Sector Privado constituido por farmacias y las droguerías, el Sector Público y las Instituciones de Asistencia Médica Colectiva (IAMC). Estos tres canales tienen contacto directo con el consumidor. Las droguerías únicamente cumplen una función de intermediación entre laboratorios y farmacias.

A lo largo del tiempo las droguerías han ido aumentando su importancia como boca de salida de medicamentos hacia las farmacias. Esto permite a los laboratorios disminuir costos, pero también repercute en un desligamiento entre los laboratorios y las farmacias. Inclusive algunos laboratorios han llegado al extremo de volcar el total de sus productos únicamente a través de las droguerías.<sup>179</sup>

Distribución por canal y crecimiento por canal 2009 vs 2008 según **C.E.F.A.**<sup>180</sup>

- Canal privado (43,6%). Crecimiento 2009 vs 2008 = 5%
- Canal mutual (36%). Crecimiento 2009 vs 2008 = 16%
- Compras del estado (20,4%). Crecimiento 2009 vs 2008 = 23%



<sup>178</sup> Rodríguez M.I. y otros "Sector farmacéutico en el Uruguay" materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

<sup>179</sup> Ec. María Noel Laborde "Departamento de Estudios Económicos Cámara de Industrias del Uruguay" Diciembre de 2000

<sup>180</sup> Anuario C.E.F.A. 2009

El crecimiento registrado en el mercado en el año 2009, ha sido muy dispar por canal. Nos encontramos con un canal privado que creció un 5% frente al canal mutual un 16% y al canal gobierno un 23%.

### **3.1.3.3. Clientes**

#### **3.1.3.3.1. Farmacias<sup>181</sup>**

Las farmacias son aproximadamente 1250 en Uruguay, de las cuales 600 se encuentran en Montevideo y 650 en el interior del país.

Como tendencia de mercado se puede apreciar la formación de cadenas de farmacias. Estas, realizan pedidos directamente a los laboratorios, y poseen un depósito general, desde el cual distribuyen hacia sus sucursales. En este caso, no intervienen las droguerías ya que consiguen mejores condiciones con los laboratorios directamente.

Otra modalidad que en los últimos años se ha incorporado al mercado es lo que se conoce como “pool de farmacias”. Estos grupos de farmacias, cuentan con un establecimiento físico como depósito de mercadería y le permite a los integrantes tener un trato directo con los laboratorios, realizando el pedido en volúmenes importantes, obteniendo así mejores condiciones de compra.

La situación económica de muchas mutualistas agravada por los efectos de la crisis del 2002, generó que los laboratorios trataran de desviar las ventas del canal mutual al privado, no solamente por la forma de pago del sector mutual sino por la mejor rentabilidad en el canal privado. Así, aparecieron nuevas estrategias de ventas hacia las farmacias, como el sistema de farmadescuento (25% descuento contra presentación de una receta médica).

Su objetivo es disminuir el volumen de medicamentos que tienen salida por el canal mutual (precios bajos y altos plazos de pago), intentando trasladarlo al canal farmacia. El laboratorio se beneficia así, con mejores precios, mayor rentabilidad y un menor plazo de cobro.

---

<sup>181</sup> Rodríguez M.I. y otros “Sector farmacéutico en el Uruguay” materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

### 3.1.3.3.2. Droguerías<sup>182</sup>

Las droguerías cumplen el papel de intermediarios entre los productores o importadores de medicamentos y las farmacias. Para el año 2004, este canal concentró poco más del 33% del volumen de ventas del total de los laboratorios, comercializando con las farmacias el 90% de las compras que realizan.

Al interior de este canal, existe una gran concentración principalmente en dos grandes droguerías: “Chiappe” y “Uruguay”. La primera, por su política de ventas de amplio crédito a las farmacias, tiene aproximadamente un 43% del canal de droguerías, siendo la segunda, “Uruguay”, la que le sigue con cerca de un 37% del sector.

### 3.1.3.3.3. Instituciones de Asistencia Médica Colectiva (IAMC)<sup>183</sup>

Las IAMC son instituciones que brindan a sus afiliados el derecho a la asistencia médica básica completa e igualitaria, mediante el pago de cuotas mensuales. Desde la reforma de la salud (2007), se encuentran comprendidas dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS).

Las instituciones de asistencia mutual participan en la compra y venta de medicamentos por medio de farmacias propias, ajustando sus adquisiciones a vademécum restringidos y por medio de comparaciones estrictas de precios.

Las mutualistas otorgan a los consumidores los medicamentos mediante el cobro de un ticket. En general, las mutualistas compran medicamentos en promedio a precios bastante similares a los que cobran a los usuarios por el ticket.

En las IAMC, el precio es determinante para la comercialización. Dado un precio acordado con el cliente mutual, el mismo se modifica luego con una paramétrica de ajustes convenidos con la industria farmacéutica. Fuera de estos ajustes es difícil lograr un aumento de precios.

La dispensación del medicamento mutual se practica por medio de la compra de un ticket, de valor único para todos los medicamentos dispensados, independientemente de su costo. El precio público del ticket se ubica en torno a los USD 4.

Los ingresos producidos por la venta del ticket de medicamentos compensan los diferentes costos de adquisición de los mismos, por lo que el ticket es una herramienta reguladora de precios de venta. El precio público del ticket, regulado por las autoridades sanitarias, ha mostrado una caída en los últimos 5 años, cumpliéndose el objetivo de reducir los costos del medicamento para la población.

---

<sup>182</sup> Rodríguez M.I. y otros “Sector farmacéutico en el Uruguay” materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

<sup>183</sup> Rodríguez M.I. y otros “Sector farmacéutico en el Uruguay” materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

La vigencia del sistema de expendio mutuo de medicamentos a través de la venta de tickets limita la venta de productos en las farmacias mutuales, ya sea por su costo o por su inclusión en el vademécum de la institución.

A partir de la reforma de la Salud (2007), muchas instituciones mutuales entraron en crisis financiera, por fuerte peso de gastos estructurales agravados por la regulación del precio del ticket y el pago de las cuotas por cada socio desde el Fondo Nacional de Salud.

Como consecuencia de la reforma de salud, disminuyó el número de afiliados a ASSE incrementándose como contrapartida las afiliaciones a las IAMC. Se redujo también como consecuencia la brecha entre gasto por afiliado de ASSE versus gasto por afiliado de las IAMC.

Dado que el precio del medicamento y órdenes es decisivo en la decisión de a cuál IAMC afiliarse, el conocimiento público de las tasas moderadoras fomenta la competencia por precio entre las IAMC.

Las IAMC se vieron enfrentadas a partir de la reforma de salud al desafío de cómo absorber el incremento de afiliados sin afectar la calidad del servicio y economías de las instituciones.

A partir de la creación del SNIS, la economía y finanzas de las IAMC dependen fuertemente del estado.

El sistema de medicina prepaga, de una incidencia menor en el sistema de salud, no ha sido tampoco ajeno a esta situación en el gasto en medicamentos, recibiendo mayores descuentos por parte de la industria que traslada al usuario final para competir con los precios mutuales.

#### **3.1.3.3.4. Sector Público<sup>184</sup>**

Este sector está integrado por el MSP- ASSE, la Universidad de la República dentro de la que está el Hospital de Clínicas, el Servicio de Sanidad de las Fuerzas Armadas, el Servicio de Sanidad Policial, las Intendencias Municipales, el Banco de Previsión Social, el Banco de Seguros del Estado y los Servicios Médicos de empresas estatales. El sector público cuenta con 53 hospitales en todo el país. El sistema de asistencia mutuo y público, reforzado con la implementación del nuevo Sistema Nacional de Salud, asegura la cobertura de asistencia sanitaria al 99% de la población.

A partir de la reforma de la salud, ASSE tiene menos usuarios y más recursos. Con lo cual el desafío planteado es cerrar la brecha en calidad de servicios con las IAMC. El desafío es entonces transformarse en un competidor más.

La legislación prevé que el gobierno es quien asume el eventual déficit del FONASA.

---

<sup>184</sup> Rodríguez M.I. y otros “Sector farmacéutico en el Uruguay” materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

El sistema de compras del estado, se basa en la compra centralizada de medicamentos a través de UCA (Unidad centralizada de adquisiciones Ministerio de Economía y Finanzas). El mecanismo de adquisición son las licitaciones y en menor medida, alguna compra directa.

Existen procesos licitatorios anuales para la adquisición de medicamentos realizados por UCA. El laboratorio adjudicado tiene como obligación mantener el precio de los productos adjudicados así como garantizar la capacidad de entrega requerida.

El precio es nuevamente la variable fundamental para comercializar al sector público.

#### **3.1.3.3.5. Paciente/Consumidor Final<sup>185</sup>**

El paciente/consumidor final posee características propias que difieren de las que acompañan a cualquier consumidor al realizar una compra, pues éste acude a comprar medicamentos motivado por un malestar.

Por otro lado, se enfrenta ante un problema de asimetría de información, tanto frente al médico que recetó el medicamento, como ante el farmacéutico que lo dispensa. Por esta razón, la receta médica es una de las variables más importantes a la hora de decidir la compra, así como también lo son el precio, la recomendación de personas cercanas que lo hacen según el consejo de su médico de cabecera y la brindada por el personal farmacéutico.

#### **3.1.3.3.6. Fondo Nacional de Recursos<sup>186</sup>**

El Fondo Nacional de Recursos es una persona pública no estatal que brinda cobertura financiera a procedimientos de medicina altamente especializada a toda la población del país, intentando solucionar el acceso de toda la población a la medicina de alto costo.

Es el organismo competente a la hora de decidir el reembolso sobre medicamentos de alto costo. El FNR decide qué afecciones cubrir y con qué medicamentos. A estos efectos, el medicamento tiene que estar incluido en el formulario correspondiente del FNR. El reembolso siempre opera paciente a paciente y con estricto seguimiento médico.

A la hora de determinar cuáles afecciones cubrir y cuáles no, el FNR se ampara entre otros, en criterios de farmacoeconomía.

---

<sup>185</sup> Rodríguez M.I. y otros *“Sector farmacéutico en el Uruguay”* materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

<sup>186</sup> Rodríguez M.I. y otros *“Sector farmacéutico en el Uruguay”* materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

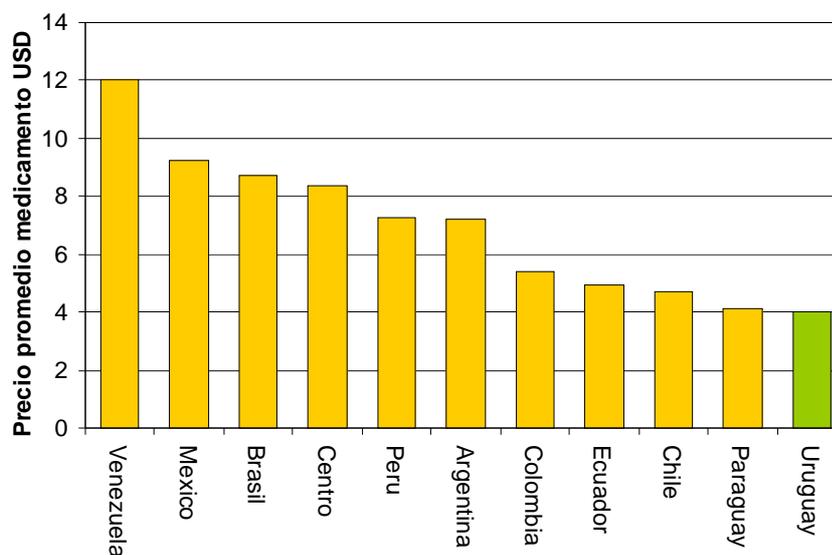
### 3.1.3.4. Precios Promedios

La evolución de los precios de los medicamentos a lo largo del tiempo,<sup>187</sup> según fuentes vinculadas al sector, se considera en general que los precios tienden a incrementarse poco, lo cual se explica básicamente por la competencia existente en el sector y la ausencia de patentes que limite dicha competencia. A su vez, las diferentes características de los medicamentos importados y producidos sumado a la ausencia de patentes se refleja en la diferencia de precios que existe entre los precios de las empresas que únicamente importan mercaderías y los laboratorios que cuentan con planta industrial.

IMS Uruguay<sup>188</sup> informa que a pesar de no existir regulación de precios de medicamentos en el mercado uruguayo, las fuerzas del mercado operan determinando que Uruguay tenga el precio promedio del medicamento más bajo de América Latina.

Esto se explica por lo ya comentado, con relación al peso relativo que tiene el canal institucional (IAMC y gobierno).

A continuación mostramos los precios promedio de medicamentos por país en Latinoamérica:



El mercado uruguayo tiene el precio más bajo de la región, si se utiliza IMS o la información proporcionada por las cámaras farmacéuticas como referencia.

<sup>187</sup> Ec. María Noel Laborde "Departamento de Estudios Económicos Cámara de Industrias del Uruguay" Diciembre de 2000

<sup>188</sup> IMS Health World Review Global 2010

Ambas fuentes<sup>189</sup> consideran el mercado total (privado, mixto, institucional) y lo comparan sólo con el mercado privado del resto de los países, y eso lleva a la primera diferencia estructural del mercado uruguayo con relación a otros países o mercados, y es que el mercado institucional y especialmente el mutualismo tiene una participación significativa en términos de volumen de negocio, pero sobre todas las cosas en la definición del modelo de negocio.

La estrategia de los laboratorios pertenecientes a C.E.F.A.<sup>190</sup> se basa principalmente en destacar el hecho de que son el producto original, siendo los restantes jugadores copias del mismo que compiten al amparo de una ley de patentes débil. Este pilar les permite posicionarse con una diferencia de precio por encima de los competidores no originales.

### **3.1.3.5. Segmentación del Mercado**

La segmentación del mercado se da de la siguiente forma:<sup>191</sup>

- El Mercado Ético (productos de venta bajo receta) representa el 87% de las ventas en valores. Este es el mercado de mayor crecimiento en los últimos años.
- El mercado OTC (productos de venta libre) representa el 13% restante.

---

<sup>189</sup> Rodríguez M.I. y otros *“Sector farmacéutico en el Uruguay”* materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

<sup>190</sup> *IMS Health World Review Global 2010*

<sup>191</sup> Rodríguez M.I. y otros *“Sector farmacéutico en el Uruguay”* materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

### 3.1.3.6. Ley de patentes

Según la **OMC**, el enfrentamiento de intereses entre multinacionales que pelean por derechos que tratan de imponer, y empresas nacionales que en muchos casos logran subsistir únicamente por la falta de legislación sobre propiedad intelectual, ha sido el meollo de este tema en los últimos tiempos en América Latina y en Uruguay en particular.

Los derechos mínimos que debe conferir una patente en el marco del acuerdo sobre los ADPIC corresponden en gran medida a los que se pueden encontrar en casi todas las leyes sobre patentes, a saber, el derecho del titular de la patente a impedir que personas no autorizadas utilicen el proceso patentado y realicen actos de fabricación, uso, oferta para la venta o importación del producto patentado o de un producto obtenido directamente por medio de dicho procedimiento patentado.

En Uruguay rige la ley de patentes N° 17.164 de septiembre de 1999, que protege los derechos de invenciones, modelos de utilidad y diseños industriales.

La patente de invención le da al titular el derecho exclusivo de utilizarla durante un plazo no renovable de 20 años, que se cuentan desde la fecha de solicitud.

La mencionada ley admite el patentado de productos medicinales, y concede al titular la facultad de iniciar acciones civiles y penales contra infractores. Una vez otorgada la patente, se pueden iniciar gestiones para el reconocimiento de royalties por parte de la empresa que comercialice una copia del producto patentado.

La Dirección de la Propiedad Industrial<sup>192</sup> es la oficina encargada de tramitar las solicitudes de patentes. En los hechos, si bien la ley está vigente desde 1999, han sido muy pocas las patentes farmacéuticas otorgadas. A modo de ejemplo, hay productos farmacéuticos cuya patente fue solicitada en 2000 y concedida en 2010. La aplicabilidad práctica de la ley requiere que se agilice el proceso de expedición sobre la patente.

A pesar de la vigencia de esta ley, el Ministerio de Salud Pública ha otorgado registros sanitarios de productos farmacéuticos similares, con solicitudes de patente en trámite.

La duración del trámite para el otorgamiento de patentes ha demostrado ser largo y burocrático, relativizando la efectividad de la ley para el desarrollo de las empresas de investigación.

---

<sup>192</sup> Rodríguez M.I. y otros “Sector farmacéutico en el Uruguay” materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

Según el entrevistado Julio Álvarez, la patente sirve para recuperar la inversión en primera instancia, y luego para proteger el producto contra el mercado genérico. La gran preocupación de las compañías es optimizar el tiempo de investigación y desarrollo, ya que se puede llegar a estar 10 años desarrollando un producto, y la patente sólo tiene vigencia por 20 años desde que se empieza a investigar.

Existen dos etapas en el proceso de Investigación y Desarrollo:

- i- **Investigación pre-clínica.** Se realiza en un laboratorio y no se ensaya en humanos. Esta etapa comprende la fase 1 y 2 (ensayos probeta y ciencias básicas), y la fase 3 y 4 que son ensayos con animales. En el momento que se visualiza alguna señal o actividad, el producto tiene que patentarse inmediatamente para que no se sienta amenazado el laboratorio que lo está investigando.
- ii- **Investigación clínica.** Aquí se comienzan los ensayos en humanos. Es la etapa donde se hace una inversión significativa en dinero para poder investigar y desarrollar el producto. En esta etapa también encontramos cuatro fases:
  - Fase 1: Consiste en ensayos elementales con voluntarios sanos. Esta fase dura por lo menos un año.
  - Fase 2: Una vez que el producto alcanza un nivel de tolerancia, seguridad y eficacia aprobado, se empieza a jugar con la dosis. Aquí encontramos grupos de hasta 40 pacientes. Esta fase dura al menos un año.
  - Fase 3: Una vez que se tiene una hipótesis y una dosis específica, se realizan estudios de control. Por un lado se estudia la droga y por otro se compara con la droga más eficaz que hubo hasta ese momento. Esto dura 2 ó 3 años. Luego, el medicamento tiene que ser registrado en las agencias internacionales como la FDA (*Food and Drug Administration*) y la EMA (*European Medicines Agency*). Estas agencias pueden tardar un año para aprobarlo. Una vez aprobado, es legal que el medicamento sea lanzado al mercado.
  - Fase 4: Esta etapa consiste en ensayos post-marketing (ensayos luego que el producto salió al mercado).

### 3.1.3.7. Genéricos

Se entiende por medicamento genérico<sup>193</sup> un producto medicinal, de composición definida, con similar cantidad o concentración del principio activo, y que es bioequivalente con el producto originalmente desarrollado y aprobado. Para desarrollar un genérico, el principio activo del mismo debe tener la protección patentaria vencida.

Sin embargo, comúnmente se cita el nombre de genérico para referirse a medicamentos similares por poseer el mismo principio activo, pero cuyos análisis de bioequivalencia no se han realizado.

Estos medicamentos similares (o copias) utilizan el mismo principio activo que el original pero no necesariamente los mismos excipientes. Sin realizar los citados estudios, los laboratorios que los producen sostienen que se demuestra su eficacia al estar vigentes y utilizarse por un tiempo prolongado.

Hasta el presente no existen requisitos de biodisponibilidad / bioequivalencia para la aprobación de productos por parte de la Autoridad Sanitaria, lo cual permite cuestionar la calidad terapéutica de los productos similares o copias.

Existe la obligación de presentar estudios de biodisponibilidad / bioequivalencia para los registros de productos que ingresaron al Ministerio de Salud Pública a partir del año 2009, incluyendo los trámites de renovaciones, siempre que se pretenda obtener un registro bajo la categoría de producto genérico.

Sin embargo, esta medida no es obligatoria para todos los registros sanitarios, por lo que la mayoría de los productos producidos por los laboratorios nacionales serán comercializados sin los requisitos exigidos para obtener la clasificación de “producto genérico intercambiable”.

Los genéricos se pueden clasificar también en genéricos con marca y genéricos sin marca. Los **genéricos con marca** son aquellos que contienen el principio activo el cual se comercializa a través de una marca. Por ejemplo Amoxidal (amoxicilina es el principio activo). Se pone un nombre muy similar al principio activo, y se realiza un trabajo de promoción y diferenciación parecido al realizado por las multinacionales. Los **genéricos sin marca** son, por ejemplo, cuando se envasa la amoxicilina en comprimidos y grageas, vendiéndose en licitaciones sin llevar una marca asociada.

---

<sup>193</sup> Rodríguez M.I. y otros “Sector farmacéutico en el Uruguay” materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales- Universidad de Montevideo)

### 3.1.3.8. El futuro de la Industria Farmacéutica

Según un artículo publicado en el Diario El País,<sup>194</sup> al caducar un gran número de patentes en el próximo quinquenio, habrá una competencia muy fuerte de los genéricos y una baja de los precios.

El corazón del modelo de negocios del sector farmacéutico está en riesgo. Por el auge de los genéricos, existen medicamentos iguales o muy similares a los de marca, pero de menor precio. Es una tendencia irreversible a medida que suben los costos y que crecen el intervencionismo y la regulación estatal en todo el globo. Además, aumenta la población mundial y la gente es más longeva que antes. Esta es una buena noticia para la industria del medicamento. Siempre hará falta cuidar la salud y se volcarán más recursos a estos fines, especialmente en las economías desarrolladas, para asistir al creciente número de ancianos. También en las economías emergentes, donde mejora la situación económica y la salud se convierte en prioridad.

Un número sin precedentes de patentes expira en los próximos años, lo cual debería generar fuerte competencia por parte de los genéricos y un colapso de los precios. Solamente en el año 2010 la industria verá peligrar casi el 15% de sus ingresos por patentes. Allí donde la competencia de genéricos sin marca es más feroz, por ejemplo en Estados Unidos, el precio de un remedio determinado cae más de 85% a menos de un año de la expiración de la patente.

Los grandes laboratorios miraban por encima del hombro a los fabricantes de genéricos, pero la constante erosión de sus ganancias los ha hecho reaccionar con el diseño de una eficiente estrategia. En muchos países -ricos y pobres- logran contener la disminución de utilidades autorizando versiones de medicamentos originales que llevan sus marcas, pero no patentadas, a precios algo más altos que los equivalentes genéricos sin marca. El poder de la marca es de tal magnitud, que aún sin protección de patente el medicamento es preferido sobre productos genéricos.

La forma de las Organizaciones del futuro va a depender de cinco variables fundamentales: la tecnología, las aspiraciones del hombre, el entorno económico, político y físico, la complejidad del mundo y la evolución demográfica.

Haciendo foco en el tamaño de la estructura de las compañías, podemos trabajar sobre dos escenarios extremos:

---

<sup>194</sup> Diario El País Lunes 16.11.2009

- i. El de las grandes compañías o países virtuales que trasciendan los proyectos, las industrias y las personas
- ii. Una gran red de pequeñas empresas que se integren temporalmente para trabajar sobre proyectos.

i. Las grandes corporaciones procurarían<sup>195</sup> satisfacer las necesidades de las personas sin importar donde se encuentren, volviéndose tan poderosas e influyentes como países. Dominarían los activos más significativos y tendrían acceso al conocimiento, a las redes y a la propia existencia.

La propiedad de estas grandes compañías estará distribuida mediante los mercados de acciones internacionales, el personal tendrá opciones de acciones y participará también en la elección del *management*. Los informes financieros serán a libro abierto brindando transparencia sobre los activos y las prioridades de la empresa.

Las grandes empresas se expandirán hasta estar integradas vertical y horizontalmente, creando relaciones permanentes con proveedores más pequeños que quedarán en la periferia de las multinacionales. La estructura de la mayoría de las industrias tendrá una configuración oligopólicas con una pequeña cantidad de competidores dominantes con altas barreras de entrada.

Esta teoría parece encontrar sustento en las olas de fusiones y adquisiciones en la última década. Al mismo tiempo se pondrá énfasis en concentrarse en las competencias centrales, lo cual llevará a desprenderse de unidades de negocio desvinculadas a la actividad central para buscar economías de escala.

La mayor parte de las transacciones son internas, porque la mayor parte de la cadena de valor permanece dentro de la empresa y la familia de proveedores (empresa extendida), formada por los grandes conglomerados.

ii. En la gran red de pequeñas empresas, las tareas estarán a cargo de equipos autónomos de no más de 10 personas, independientes u organizadas en pequeñas empresas, vinculadas a redes que combinan temporalmente sus talentos para llevar adelante determinados proyectos y que se disuelven una vez finalizado el trabajo.

Este modelo es el más compatible con mercados de mucha innovación, y cambios rápidos y constantes.

Las empresas formarán cooperativas de compras, logística, investigación y desarrollo cuando necesiten lograr economías de escala, y producirán formando grupos adecuados de empresas para satisfacer las necesidades específicas de los clientes. En este escenario es predecible una explosión del *outsourcing* o

---

<sup>195</sup> Laubacher Robert J. y Malone Thomas W., “Entre dos mundos; Redes flexibles de pequeñas empresas versus Países Virtuales que lo abarquen todo” Diario Gestión

tercerización radical. La mayor parte de las transacciones son externas porque son más baratas y eficientes.

Las necesidades de cobertura de salud, seguro de desempleo y fondos de pensiones se cubrirían mediante gremios sectoriales.

Las tendencias de las últimas décadas demuestran que, en mercados más volátiles (con cambios producidos por la competencia, los avances tecnológicos, las expectativas más exigentes de desempeño financiero), el éxito dependerá de una descentralización en empresas grandes y chicas que genere estructuras basadas en entidades más pequeñas en interacción con el mercado. Esto ofrece ventajas clave como ser la mayor flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes e incluso una mejor alineación de los individuos a los objetivos mediante incentivos.

La disyuntiva entre qué modelo es más competitivo se resolverá en base a cual de estas dos fortalezas demuestre tener más peso en el futuro: la escala y la solidez de las grandes organizaciones o la velocidad y flexibilidad de las pequeñas.

### 3.2. Estudio de Casos

#### 3.2.1. Laboratorios Multinacionales

##### 3.2.1.1. Bayer S.A.

##### Análisis de la entrevista

##### **Bayer a nivel mundial**

Bayer se identifica como un laboratorio 100% de I&D, y esa es la imagen que busca transmitir. Si bien no se invierte en Uruguay en todas las etapas de Investigación y Desarrollo, a nivel global, tanto en Alemania como en Europa es uno de los laboratorios más grandes por su inversión en I&D.

Bayer a nivel mundial se organiza en una estructura conocida dentro de la Organización como los tres Pilares, los mismos son las tres *Business Units*: Bayer Health Care (BHC), Bayer CropScience (BCS) y Bayer Material Science (BMS). Dentro de la business unit (BU) BHC tenemos cuatro divisiones: Bayer Schering Pharma (BSP), Bayer Consumer Care (BCC), Bayer Diabetes Care (DC) y Bayer Animal Health (AH). Al tiempo que en BCS las divisiones son: Crop Protection, Environmental Science y Bio Science.



Bayer cuenta con miles de empleados a nivel mundial, como se muestra en el siguiente cuadro:



### Historia de Bayer y sus cambios a nivel global

En la entrevista realizada con el Gerente de Administración de Bayer en Uruguay, el mismo hizo gran hincapié en los factores externos que hacen que las organizaciones cambien. Poniendo esto por encima de las propias ideas y decisiones de la empresa. Para explicar esta idea recurrió a la propia historia de Bayer A.G.

Antes del año 2001, Bayer a nivel mundial se organizaba en torno a una gran compañía madre llamada Bayer A.G. La misma era dirigida por un *Board of Management* de 8 directores y contaba con 17 áreas de negocio manejadas por gerentes. Estas áreas de negocio eran extremadamente variadas, que atendían mercados muy diferentes. Las áreas de negocio en ese entonces abarcaban desde el mercado farmacéutico hasta industrias “sucias” vinculadas a la industria química, petrolera y a la minería. Dependían también de Bayer A.G. todas las sociedades locales de Bayer en el mundo.

En el año 2001 cambió la forma legal de Bayer, quedando por un lado la Bayer A.G. y separada de ella, 4 *legal entities*: BHC, BCS, BMS, y Bayer Chemicals (BCH). Las causas de esta reestructuración a nivel global de Bayer fueron: por un lado la decisión de focalizarse en las áreas con mayores márgenes de ganancia y por otro lado el shock sufrido por la empresa del caso Lipobay.

BCH y BMS eran compañías que actuaban en los mercados de *commodities*, los volúmenes de producción eran muy altos, había mucha gente trabajando, era muy grande la estructura logística y los márgenes de ganancia eran pequeños. Esto era porque los precios de los *commodities* se fijaban en el mercado internacional y no había margen para la diferenciación. Por otra parte los negocios de BHC y BCS se

manejan con márgenes de ganancia muy superiores, fruto de la diferenciación que Bayer logra a través de sus capacidades en I&D.

Para enfocarse en ser un laboratorio de I&D fue que Bayer decidió en el 2001 desprenderse de la *business unit* BCH. Para poder vender este negocio, dado que una empresa implica muchas áreas de apoyo (administración, marketing, recursos humanos), y darle un valor a este negocio, fue que Bayer decidió hacer el cambio en la estructura societaria. Una vez que BCH dejara de ser una unidad de negocio y fuera una empresa separada, recién ahí iba a ser posible su venta, la cual se concretó en el 2003. El factor externo que condujo a la venta de BCH fue el desarrollo de los precios de los *commodities*.

En aquel momento, Lipobay (medicamento para el control del colesterol) era el producto número uno de Bayer, pero a causa de los efectos adversos no descubiertos en ese entonces, murió mucha gente a causa de este producto. Lipobay representaba 1.500 millones de euros de venta de Bayer, y el segundo apenas alcanzaba la décima parte. A su vez este producto tenía un margen de ganancia del 80%. El escándalo que generó esta situación, sumado a los juicios que sufrió la compañía a causa de este producto, llevaron a que el valor en bolsa de Bayer fuera tan bajo que fácilmente podría haber sido comprada por sus competidores. Esto no sucedió porque nadie en aquel momento creía en el futuro de Bayer. Para aislar al resto de las *business units* de los riesgos asociados a cada negocio, es que también se decide reestructurar a Bayer en 4 *legal entities*.

La recuperación de Bayer desde 2001 hasta hoy incluye: la compra de la unidad de negocios de Crop Science de Aventis (2002), la compra de la división de vitaminas de Roche (2005) y la compra de Schering (2007). Estas adquisiciones fueron financiadas en parte con la venta de BCH (2003) y la venta de la división Diagnósticos (2007). Como consecuencia de estos procesos, en 2007 el 50% de los empleados tenían menos de 5 años en la firma, y muchos aspectos de la estructura organizacional habían cambiado.

En 2001 había un *Board of Management* de 8 personas que se dividían los continentes y tenían 2 unidades de negocio a su cargo cada una. A partir de la reestructuración, se pasó a tener un *Board of Management* con 4 integrantes que se dividen los continentes y tienen a su cargo áreas funcionales de la compañía (uno es director global de RRHH, otro de I&D, y otro de tecnología). Bayer pasó de tener 17 áreas de negocios a 3 empresas que reunían menos unidades de negocio (porque algunas de ellas se vendieron). Los 3 directores de las *business unit* tienen una gran responsabilidad, y el *Board of Management* pierde cierta autoridad. Antes era muy complejo porque 8 directores tenían que ponerse de acuerdo con los 17 gerentes de

cada área de negocio. Ahora los 3 grandes jefes tienen su gente a cargo y cada uno se organiza distinto. Esto flexibilizó la estructura de Bayer. A su vez el cambio societario hizo más alargada la estructura puesto que se agregaron más niveles, para mejorar la calidad del control y lograr sinergias, dado que antes cada área de negocio tenía su propia administración, RRHH, IT, *controlling*, etc.

Hay áreas que no quisieron depender de las BU y se organizaron en *service unit*. Por ejemplo toda la IT se maneja globalmente a través de una empresa separada, brindando servicios a las tres BU y además vendiendo sus servicios a otras compañías fuera de Bayer. Lo mismo ocurre con las *service unit* de Logística y con la *service unit* de los ingenieros que construyen las plantas de producción de Bayer. Con esto se consigue que se abran al mercado y que sus servicios sean excelentes.

La idea general es que este cambio hizo que la estructura sea más ligera, más chica, menos complicada. Le aportó flexibilidad y movilidad a una empresa que debe constantemente adaptarse a sus mercados y a su entorno. Y esto es posible porque las BU tienen independencia para organizarse como quieran. El organigrama de Bayer a nivel internacional no es 3D sino que es una matriz de 4D, debido a que es una empresa con gran integración regional, vertical y funcional. Por ejemplo, algunas áreas se organizan regionalmente, algunas funcionalmente, siempre según la lógica del negocio.

En esta década muchas empresas farmacéuticas se especializaron y apuntaron a una sola área de negocio. Bayer, a pesar de haber encarado un proceso similar, mantuvo sus tres pilares (BHC, BCS y BMS). Lo que resalta en Bayer es la versatilidad ante los cambios, esto se ve en la alternancia de los productos número uno. En 2001 el producto número uno era Lipobay, luego se apuntó a Consumer Care con la compra de las vitaminas de Roche, luego a los anticonceptivos con la compra a nivel mundial de Schering y ahora se visualiza el futuro de Bayer en los productos oncológicos, en especial Xarelto, un desarrollo que todavía no ha salido al mercado. Como contraste de esto, podemos marcar que en 2001 los oncológicos representaban el 0,5% de las ventas. Por otra parte en el área de BCS si bien Crop Protection contribuye con la mayor parte de las ventas, se piensa que Bio Science es el futuro de la BU aunque hoy en día apenas alcance el 5% de las ventas del sector.

Otro ejemplo de lo altamente expuesta a los riesgos que se encuentra la compañía está vinculado al tema patentes. En USA un grupo de laboratorios atacó legalmente la patente del anticonceptivo Yasmin y a causa de asuntos legales Bayer perdió la patente del producto en octubre 2010, y con ella su exclusividad. Esto afecta fuertemente la estructura de BHC a nivel mundial, particularmente en BSP.

Paralelamente, aunque la caída de la patente de Yasmin afecte sus ventas en el mercado norteamericano y se cuestione la estructura de BHC, en Bayer Uruguay, al no estar el producto patentado, no cambia nada la estructura de la empresa, al no cambiar el mercado respecto a este producto.

## **Bayer en Uruguay**

### **Características**

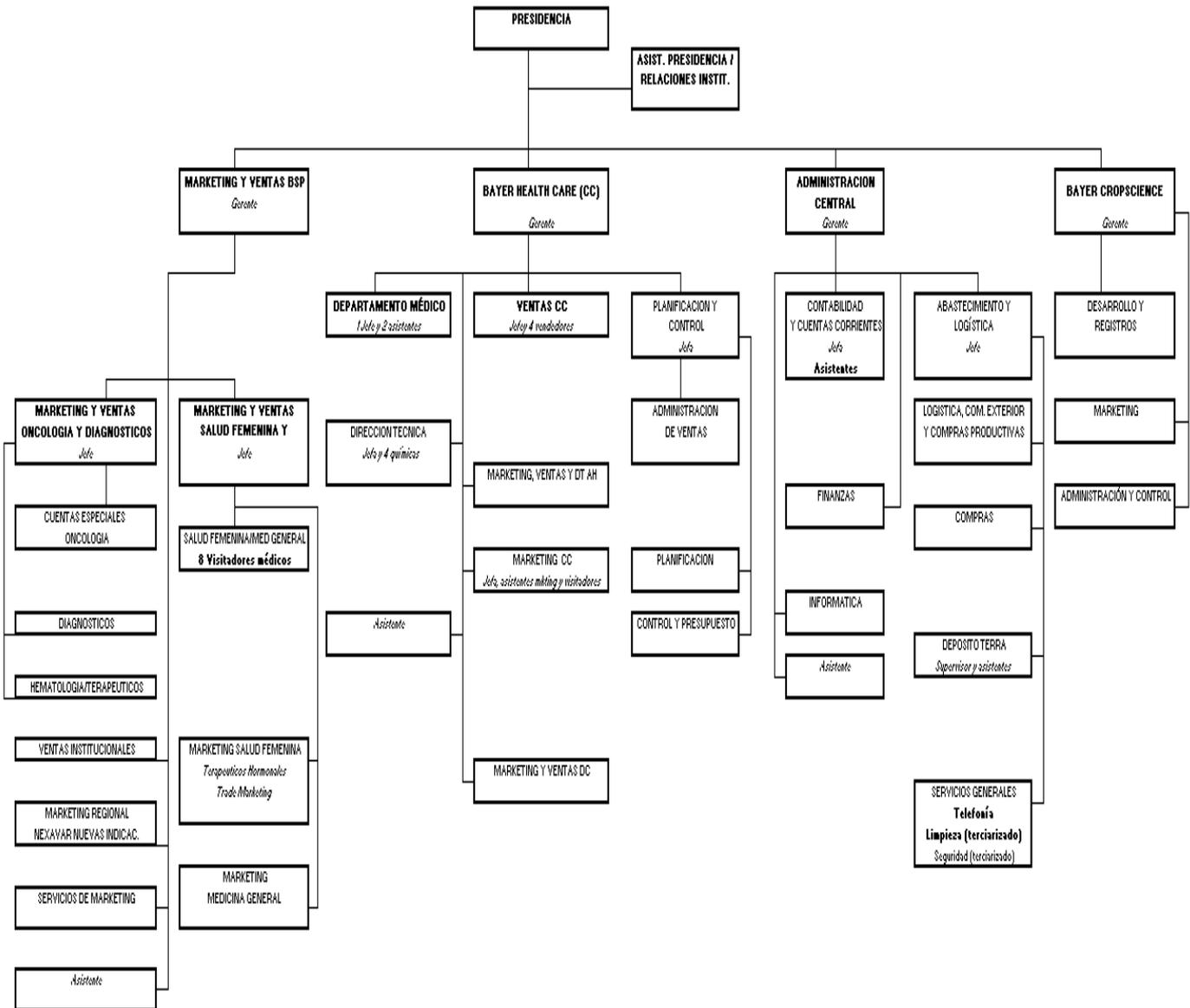
Bayer en Uruguay se organiza en una sola empresa, y con presencia de dos de las tres *business unit*: BHC y BCS. El negocio de BMS formó parte de Bayer en Uruguay hasta 2009. Bayer Uruguay pertenece a la Región Cono Sur conformada por Chile, Bolivia, Paraguay y Argentina, siendo en esta última la sede de la región. La conformación de *legal entities* diferentes por *business unit*, sólo se aplica en los mercados grandes (Alemania, Francia, Japón, USA, México, Brasil, China, etc.). De este modo Bayer Uruguay reporta simultáneamente por región y por *business unit*.

Bayer Uruguay comparte la característica de los laboratorios multinacionales de no producir localmente y tampoco realizar actividades de I&D. Esto responde a una tendencia global de concentrar su producción en pocos pero grandes centros de producción que abastecen a las filiales, buscando racionalizar recursos. La principal función de Bayer Uruguay es la distribución y la comercialización, es por esto que tiene una estructura de Marketing y Ventas bien desarrollada, y con todas sus funciones de soporte.

Bayer Uruguay emplea a 87 personas, que se organizan en 4 departamentos: BSP, BHC, BCS y Administración Central (AC). El departamento más grande es BSP, donde trabajan 30 personas. Según el entrevistado, esto se debe a que en el 2007 Bayer compró a Schering, y en ese entonces el área de Pharma en Bayer no estaba muy desarrollada lo que conllevó a que se absorbiera a todo el personal de Schering. Este fenómeno no es igual en todos los países, dado que la importancia relativa de cada departamento depende de cada mercado.

**Organigrama**

Organigrama Bayer Uruguay



### **Estructura**

Los niveles de la estructura son cuatro: un presidente, cuatro gerentes (BSP, BHC, BCS y AC), jefes (todos de un mismo nivel jerárquico), y finalmente los analistas (personas que no son directamente responsables por el trabajo). Según el entrevistado, esta es una estructura sencilla. Al mismo tiempo puede decirse que es una estructura achatada dado que tiene pocos niveles y existen muchas unidades a un mismo nivel. Esto se ve reflejado en que varios jefes dependen directamente de un gerente, y también se da que personas que no son jefes dependan también directamente del gerente. Sin embargo, uno de los entrevistados, Mario Kaupmann, señaló que si bien hay sectores que dependen directamente de su gerencia, en la práctica los coordina la jefa de otro sector. Otra de las particularidades que encontramos, es que el presidente de Bayer Uruguay es el presidente de la región Cono Sur, y físicamente se encuentra en Argentina.

La reciente fusión con Schering afectó a la estructura y generó diferencias dentro de la misma organización. La ex Directora de Schering, María Inés Rodríguez, con el cargo en Bayer de jefa de Controlling de BHC, nos explicó que históricamente la estructura de Schering era empinada y la de Bayer era achatada. Como consecuencia de la fusión se pudo observar en Bayer una estructura más empinada en BSP y más achatada en el resto de las áreas.

Para identificar qué departamentos generan valor para el cliente, primero se debe hacer una precisión de este concepto. Se puede considerar que el consumidor final es el paciente, pero el cliente (a quien le vende el laboratorio) es la farmacia o la mutualista, y en el medio está el médico. Por eso, si se piensa en el consumidor de productos OTC podemos decir que el servicio 0800 genera mucho valor para estos, y en el caso de los pacientes oncológicos, los servicios de apoyo específico y personalizados son claves. Pero si se piensa en el médico, lo esencial es el servicio que brinda el visitador médico, y si se piensa en la farmacia, lo que genera valor es la fuerza de ventas. En tanto los departamentos que brindan servicios de apoyo interno y desempeñan las funciones logísticas y administrativas, no son visibles ni para el cliente ni para el consumidor.

Las actividades se agrupan en base a productos y canales de distribución. Dentro de BSP los sectores se dividen en función de las especialidades médicas (el tipo de producto). Pero el tipo de producto está relacionado con el canal, ya que cuando se habla de productos específicos (por ejemplo oncológicos) el canal no es la farmacia, sino sólo el canal Institucional (Mutualistas y Estado). Un fenómeno que demuestra cómo el tipo de producto condiciona la estructura es el hecho de que los productos

de OTC sobre los cuales se puede hacer publicidad masiva, tienen una unidad de marketing más grande que los productos éticos que se venden con receta y tienen mayor incidencia los visitantes médicos.

Los canales de distribución también son tomados en cuenta en la estructura y a la hora de dividirse el trabajo, ya que hay productos que no están asociados a un solo canal. Un ejemplo de esto es que se nombró a una persona como contacto de Bayer Uruguay con todas las instituciones. Esto es causa no sólo de las buenas cualidades como vendedor, sino también porque se quiso presentar una estrategia común para este canal, con un enfoque y atención mejor.

Algunas áreas que existen en Bayer a nivel global y regional, no están presentes en la estructura de Bayer Uruguay. Ejemplos de esto son el departamento legal, RRHH, y en cierta medida el soporte de IT. Pero esto no quiere decir que esas funciones no se realicen, sino que se llevan a cabo pero en el centro regional o la casa matriz. Esto es fruto de una decisión de centralizar algunas funciones mediante la creación de *Shared Services o Competence Centers*. Ejemplo de esto es que se hayan constituidos dos *shared services* en Europa (Leverkusen y Barcelona), donde se lleva la contabilidad de 150 empresas de Bayer. El objetivo de esta centralización es reducir costos, reducir complejidad y lograr mayor rapidez.

Al igual que lo que sucede en las divisiones de negocio que dependen de las *business units* a nivel global, también las unidades funcionales a nivel local (Compras, Administración, IT, etc.) dependen de sus respectivas unidades a nivel regional.

Como casos de autoridad funcional y dualidad de mando podemos mencionar las unidades de BPA, departamento médico y dirección técnica. Estas unidades si bien jerárquicamente dependen del gerente de BHC, reportan tanto a este último como al Gerente de BSP. A su vez BPA en los cierres mensuales depende funcionalmente del Gerente de AC que tiene autoridad para indicarles que sigan algunas definiciones dadas por él. También puede decirse que BPA, departamento médico y la dirección técnica, son órganos asesores internos de los departamentos de BHC y BSP.

Si bien no existen comités permanentes en Bayer Uruguay, cuando aparecen proyectos de trabajo se opera bajo una modalidad similar a la de comité temporario.

Por existir un énfasis muy grande en el control por acciones, a través de manuales y normas muy detalladas, los ámbitos de control son en general muy estrechos. Si bien existe una estructura local, tienen estructuras funcionales con el centro regional, y se controla no sólo la estructura local sino también la funcional.

Las normas organizacionales internas (NOI's) conforman un cuerpo normativo que se aplica en Bayer a nivel global y definen quién es responsable por las actividades y tareas entre las distintas funciones. Define también aspectos como quién debe informar a quién, y en qué tiempos, y los niveles de autorización de compras.

Según el entrevistado, tener mucha normativa escrita ayuda a la coordinación entre departamentos, pero para resolver situaciones no previstas se aplica el sentido común. Los objetivos de las distintas áreas tienen que estar alineados con el objetivo común de la compañía, pero esto es difícil de lograr ya que la gran cantidad de escalones y pasos intermedios (a nivel global) dificultan esta alineación. Al tener además áreas que no forman parte del negocio (AC), se hace más complicado alinear los objetivos de estas áreas con los objetivos del negocio (BHC, BSP y BCS).

La escala Heit es un sistema global que regula la descripción de puestos. En este sistema se definen las tareas de cada puesto y los niveles de responsabilidad. Todas las tareas tienen un peso y se considera también los niveles de responsabilidad para definir las bandas salariales de cada empleado. RRHH revisa todos los años esta escala, para chequear si han cambiado las tareas realizadas por las personas, así como sus responsabilidades, para evaluar ajustes de sueldos.

Consultada sobre el tipo de decisiones que se toman a cada nivel, la Cra. Rodríguez nos mencionó que todo está muy reglado de antemano. Coherentemente con el sistema *Heit*, cada puesto de trabajo tiene su ámbito de decisión marcado, y fuera de este ámbito no hay discrecionalidad. Al mismo tiempo, el Gerente de Administración mencionó que si bien él tiene cierto poder para tomar decisiones localmente, algunas decisiones por su naturaleza es vital coordinarlas con sus superiores en el exterior y en la región.

Se considera que la supervisión directa siempre debe existir, y a su vez que la comunicación informal existirá siempre, quiera o no la empresa. Si bien la comunicación informal es tenida en cuenta como un medio válido, se entiende que nunca debería faltar la supervisión directa.

Buena parte de la coordinación se logra especificando los objetivos a alcanzar. Principalmente a nivel de negocio, los objetivos por resultados se transmiten por escrito a cada uno de los colaboradores a comienzo del año y se busca que estén alineados con el objetivo de la *business unit*. Este es un proceso formal, que se documenta y se baja al nivel de cada persona. En el mes de setiembre se hace una revisión para analizar el cumplimiento y, a fin de año se hace una evaluación. Al

mismo tiempo, existe un importante control de rendimiento, porque si no se alcanzan los objetivos no hay bono para el personal.

La forma de elaborar el presupuesto depende de cada negocio. Por ejemplo, la BU BMS hacía en Uruguay y hace en el mundo un proceso *top down* donde se elabora un presupuesto global, se marcan los objetivos de ventas, de ganancia, y de *market share*, y luego se asigna a cada país su contribución con los objetivos globales. En el caso de BHC se sigue un proceso *bottom up* en donde cada país hace su planificación en base a sus mejores estimaciones de cuanto va a vender y se consolida en el centro regional para luego hacer la consolidación global en Alemania. A su vez, en el centro regional y en la casa matriz se hacen ajustes al presupuesto elaborado localmente.

En lo que respecta a la especialización en el trabajo de las personas, se considera que la especialización laboral es grande en relación al tamaño de Bayer en Uruguay. Ejemplo de esto es que en Uruguay hay sectores o unidades que se dedican sólo al marketing de un tipo de producto, al tiempo que hay unidades o sectores que se dedican sólo a la venta de un tipo de producto. También en Administración nos encontramos con que las tareas contables están bastante divididas en; cuentas corrientes, finanzas, contabilidad, etc. En estructuras más grandes, en filiales más grandes, la especialización es mayor porque al haber más volumen de trabajo se pueden separar aún más las tareas.

### **Estrategia**

Al ser Bayer una multinacional, tiene muchas de sus políticas dadas desde la casa matriz o el centro regional. La estrategia está dada globalmente, pero también vienen dadas desde afuera las estrategias de lanzamiento de cada uno de los productos. Al mismo tiempo, cuando se pone en marcha un sistema o proceso, se hace también a nivel global. Por lo que el desafío a nivel local es, con muchos menos recursos, cumplir con los procesos y prácticas que se exigen desde afuera. Esto implica una desventaja por la pérdida de flexibilidad, pero también le da a Bayer Uruguay la ventaja de tener un *standard* de calidad más alto.

Actualmente Bayer está introduciendo una nueva actividad en Uruguay, que son los estudios de investigación y desarrollo post venta (fase 4 de desarrollo de productos). En la medida que estas actividades se amplíen, se prevé que será necesaria la creación de una nueva unidad que se haga cargo.

### **Ambiente**

La estructura de Bayer Uruguay sufrió varios cambios en los últimos 20 años. El primer gran cambio se dio en la primera mitad de la década de los noventa, cuando se decidió dejar de producir en el país. Como fruto de este fenómeno, encontramos la eliminación del departamento de producción, así como los departamentos de RRHH y legal en Uruguay. Otro de los cambios importantes se produjo a causa de la crisis en Uruguay en el año 2001 sumado al caso Lipobay. En ese momento se redujo el 50% de la plantilla porque el mercado había sufrido un fuerte shock. Esto condujo a que la línea Farma en Bayer Uruguay desapareciera por completo, reactivándose en el 2007 con la fusión con Schering.

También se puede mencionar que en ese entonces la unidad de Animal Health estaba integrada por 15 personas. En aquella época, Bayer era líder mundial de salud animal y tras varios años sin desarrollos y con competidores que evolucionaron mucho, el negocio cayó. En Uruguay surgió un inconveniente con vacunas para animales que tenían fallas, lo que impidió a Bayer seguir participando en las licitaciones del Estado. Este conjunto de impactos llevó a la situación actual, en que la unidad de AH está integrada sólo por 2 personas.

Se considera que muchas de las decisiones del gobierno inciden directamente y con profundas consecuencias en el mercado farmacéutico. Esto lleva a que Bayer tenga que modificar su estrategia y posteriormente adaptar su estructura al nuevo entorno. Como ejemplos de estas externalidades se menciona las decisiones del MSP respecto a los medicamentos contra la diabetes y a los anticonceptivos. Antes las tiras de medición del nivel de azúcar en sangre se vendían en el canal privado (farmacias y droguerías), y luego de un decreto del Gobierno las mutualistas tienen la obligación de proporcionarlas. Esto hace que cambien los precios drásticamente y Bayer tenga que cambiar su estrategia, dado que su negocio se vio reducido. Recientemente se impuso a las mutualistas la obligación de entregar un anticonceptivo con la compra de un ticket, y esto también tiene un impacto en los precios a los que vende Bayer, aunque este impacto todavía no es visible en la estructura.

Otro cambio importante referido a los productos terapéuticos de alto costo es que antes los compraban las mutualistas de manera individual, luego de la reforma de la salud, muchos de éstos pasaron a ser medicamentos reembolsados por el Fondo Nacional de Recursos (FNR), por lo que este pasó a ser el principal cliente con una gran fuerza de negociación. Esto determina que, a la larga, el médico que prescribe el medicamento tiene menos incidencia en la venta de este tipo de producto, dado

que la receta ya no asegura una venta. Esto hace que los visitantes médicos sean menos importantes para la venta.

En las licitaciones del Gobierno, Bayer compete con medicamentos originales, contra laboratorios locales que presentan copias a costos significativamente menores. A su vez en algunas licitaciones se permite la participación de laboratorios Multinacionales no instalados en Uruguay, y en estas compiten laboratorios Chinos con precios aún menores que hacen muy difícil que Bayer gane la licitación. Es por esto que se considera que buena parte del negocio de Bayer en el futuro se concentrará en las farmacias. Pero a su vez, se presentan nuevos desafíos en este canal de distribución. Los distribuidores mayoristas se llevan buena parte del margen y Bayer no cuenta con distribución propia. Al mismo tiempo aparecen grandes cadenas de farmacias (como Farmashop), que tienen más poder de negociación y esto hace bajar los precios. Otro fenómeno particular, es que, la tendencia de las farmacias es a no tener todos los productos en depósito, sino que, una vez que lo pide el cliente, se lo solicita al laboratorio y éste lo entrega directamente al mismo. Esto agrega costos a Bayer por almacenamiento, por atención de mayor cantidad de pedidos chicos, y costos administrativos asociados.

### Conceptualización de las Observaciones

#### Dimensiones de la Estructura Organizacional de Bayer

##### Formalización

En base a la investigación encontramos que, en Bayer, es muy difundida la especificación de las expectativas sobre medios y fines del trabajo. Ejemplo de esto es la determinación de los objetivos de cada una de las personas a nivel de negocio, y el seguimiento de su desempeño con relación a las metas. Buscando siempre alinear los objetivos de las personas con los objetivos de la compañía.

Por otra parte, tanto las NOI's como el desarrollado sistema de descripción de puestos de trabajo (escala *Heit*), normalizan las acciones de las personas en sistemas normativos escritos que están disponibles para el personal a través de herramientas como la intranet. Los procesos que se implementan son los mismos en cada filial porque se definen por escrito a nivel global, con la intención de asegurar un alto nivel de calidad de los productos y procesos de trabajo.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, si bien en Uruguay la **especialización laboral** no es tan alta como en países con

mercados más grandes, sigue siendo alta para el tamaño del mercado. Esto se ve reflejado en la manera en que se divide el trabajo, tanto en las divisiones de negocio como en las áreas de servicios, en especial el área de Administración. Ya que existen colaboradores que se dedican al marketing de un solo producto, y no al marketing de toda la división o toda la empresa. A su vez, el marco normativo influye en que los empleados tengan poca discrecionalidad para actuar.

También la **delegación de autoridad** está reglada en base a las NOI's y a la escala de descripción de puestos. Estableciendo un sistema donde la delegación de autoridad está claramente definida y no es muy amplia, dado que la mayor parte de las decisiones que se toman deben seguir las políticas corporativas que se definen en la casa matriz y en el centro regional. Ejemplo de esto es que, las *business units* establecen cuál es la estrategia de negocio a nivel local, dejando librado a Bayer Uruguay la concreción de la estrategia funcional.

Podemos decir que la estructura presenta una **departamentalización**, en primer lugar por unidades de negocio vinculadas al tipo de producto con un departamento funcional (la Administración) y a su vez, la agrupación de tareas dentro de las divisiones de negocio se realiza en base a los productos y a los clientes, contando con algunas unidades de staff (Dirección técnica, departamento médico y BPA). Por lo cual no se puede decir que el criterio primordial de departamentalización sea el funcional.

Es común en las multinacionales y en Bayer también el amplio y difundido uso de reportes para controlar tanto el desempeño del negocio como el de las personas. Para esto se cuenta con una gran batería de reportes apoyada en completos sistemas informáticos y de gestión. Por lo que podemos decir que los **parámetros de control** son muy amplios.

### **Centralización**

A nuestro juicio existen corrientes contradictorias en Bayer respecto a la centralización o descentralización de las decisiones de la compañía. Podemos ver que casi todas las decisiones estratégicas se toman en las altas jerarquías del *Board of Management* y las cúspides de BHC, BCS y BMS. Es notorio que la actuación de la filial uruguaya sigue, en todo aquellos aspectos relevantes, los lineamientos de las políticas de la corporación a nivel global. Sin embargo, se nos señaló que en el último anuncio del CEO (*Chief executive officer*) de Bayer, se hizo referencia a la importancia de otorgar mayor autoridad a las jerarquías locales en la toma de decisiones sobre el negocio a nivel local. Otro de los aspectos a considerar respecto a la tendencia a la descentralización es que hace 10 años Bayer se regionalizó, y por ejemplo, Bayer Uruguay dejó de depender únicamente de Alemania, para pasar a depender en buena parte de la región Cono Sur con sede en Argentina. Esto es una

muestra de lo que puede interpretarse como una tendencia (aunque no muy fuerte) a la descentralización. También se puede decir que al no existir un Gerente General en Uruguay, no hay un responsable de toda la empresa sino que sólo hay responsables de las unidades de negocio y de servicio. Por lo tanto las decisiones de negocio en Uruguay no se centralizan en una sola persona. También el hecho de que exista una doble jerarquía (regional y por *business unit*) hace que las decisiones no estén tan centralizadas en una sola cúpula.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, la alta especialización laboral del personal, la formalizada y restringida delegación de autoridad que otorgan las normas escritas, sumado a los amplios parámetros de control que se ejercen a través del centro regional y la casa matriz, conducen a una relativa centralización de la estructura, que es atenuada gracias a que la departamentalización no es esencialmente funcional.

### Complejidad

La complejidad de la estructura de Bayer está vinculada a la existencia de una gran cantidad de unidades dentro de los departamentos (diferenciación horizontal), que hacen que la estructura sea achatada, más que a la existencia de una gran cantidad de niveles jerárquicos (diferenciación vertical). A su vez, la fusión con Schering aporta cierta complejidad dado que este laboratorio antes presentaba una estructura empinada.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, al existir una alta especialización laboral, y especialmente el amplio uso de criterios vinculados al producto, al cliente, y a los países o regiones, la estructura de Bayer resulta ser altamente compleja. Esto a pesar de que la delegación de autoridad no es muy amplia y los parámetros de control sí son muy extensos.

Análisis de la Dimensiones de Bayer					
Aspectos claves del análisis y diseño estructural	División del trabajo/ Especialización	Delegación de Autoridad	Parámetros de Control	Departamentalización funcional	Grado
Dimensiones					
Formalización	Alta	Media y reglada	Muy amplios	A nivel de apoyo	Muy Alto
Centralización	Alta	Media y reglada	Muy amplios	A nivel de apoyo	Medio alto
Complejidad	Alta	Media y reglada	Muy amplios	A nivel de apoyo	Muy alto

## **Análisis de Tipologías Organizacionales en Bayer**

### **Según las líneas de autoridad**

Analizado el caso de estudio en base a las líneas de autoridad, encontramos que si bien existe un cierto énfasis en la autoridad lineal y única, no podemos decir que la estructura de Bayer sea puramente lineal. Esto se debe a que existen una serie de órganos asesores tanto a nivel de la estructura local como a nivel global, que brindan servicio de apoyo y mando especializado en ciertas áreas. Ejemplo de estos órganos de staff son las unidades de BPA, dirección técnica y departamento médico (a nivel local), los departamentos de IT, legal, RRHH (a nivel regional), y las *Services Units* de Logística y de los ingenieros (a nivel global).

Esto demuestra que se le da una gran importancia a la especialización funcional y que las decisiones en ciertas áreas se descentralizan según criterios funcionales. Pero, si bien esto es así, los jefes y los gerentes locales reportan a muchos jefes (por región y por *business unit*), la estructura local no presenta una negación total del principio de unidad de mando, y por esto no se puede decir que estamos ante una estructura puramente funcional.

Por otra parte, de acuerdo con lo que nos informó la Cra. Rodríguez, es característico de Bayer la existencia de órganos de servicio que no dependan ni estén bajo el control de las divisiones de negocio. Estas áreas no dependen de una sola persona, por un lado tenemos los departamentos asociados a las unidades de negocio, y por otro los departamentos que brindan servicios a las diferentes unidades de negocio. Dado que los negocios son muy variados (BSP, BHC y BCS), esta cuarta área no puede depender de ninguna de las divisiones de negocio. Esta situación describe una estructura más completa y compleja, con órganos ejecutivos o de línea donde prevalece el principio jerárquico y órganos de staff que prestan servicios especializados. También de acuerdo a lo que señala la Cra. Rodríguez, las actividades de los órganos de línea están claramente orientadas a los objetivos de la empresa, y las de los órganos de staff están vinculadas sólo indirectamente a los mismos. Los departamentos de línea (BSP, BHC y BCS), están orientados hacia fuera, hacia el mercado, mientras que el departamento de staff (AC) y el resto de las unidades de staff (BPA, dirección técnica) están orientados hacia el interior de la organización, porque brindan servicios de asesoría, control y planificación. Mientras que en los órganos de línea cada órgano tiene un único jefe, que se encarga de esa parte del negocio, en los órganos de staff se encargan de definir el método de ejecución de las actividades.

Si bien existen comités temporales que se crean en torno a proyectos, como los creados para la implantación de SAP (sistema contable de gestión) o para mejorar el proceso de facturación, no se puede decir que Bayer presente una estructura comisional, porque el uso de comités es esporádico y no está vinculado a las áreas de negocio, y no existen otro tipo de órganos pluripersonales.

Claramente Bayer no presenta una estructura que pueda considerarse en red o celular, los equipos de trabajo no son altamente dinámicos ni se crean en base a proyectos, al tiempo que las relaciones formales no son particularmente flexibles. Tampoco se puede decir que el control se base en la responsabilidad mutua y en la colaboración.

Todas estas observaciones, nos conducen a la conclusión de que la tipología que mejor describe la estructura de este caso de estudio es de Organización Líneo-staff (por la existencia clara de órganos de staff), desarrollada por Chiavenato.

### **Según el agrupamiento de las actividades (departamentalización)**

Podemos identificar que en Bayer tanto a nivel global como a nivel local, se le da una gran preponderancia a la **departamentalización por línea de producto** (establecida en el teórico de Chiavenato). Esto lo vemos en la separación de Bayer en las 3 grandes compañías (BHC, BCS y BMS) ocurrida en el año 2001. Dado que las áreas de negocio son bastante diferentes tanto por el mercado como por la naturaleza de los productos y la importancia de las actividades de I&D, parece adecuada esa departamentalización a nivel corporativo. A su vez, a nivel local también encontramos una fuerte presencia de departamentalización por tipo de producto, dado que de las cuatro gerencias, tres corresponden a tipos de productos: BSP que vende exclusivamente productos éticos, BHC que vende productos OTC y BCS que comercializa productos para el agro. A su vez en el interior de las divisiones locales encontramos que buena parte de las unidades están divididas en base a productos tales como: anticonceptivos, oncológicos, vitaminas, diabetes, etc.

A nivel global encontramos también *services unit* que reflejan una **departamentalización funcional** en lo que refiere a las áreas de apoyo. Ejemplo de esto son tanto las *service unit* de logística, IT, Ingeniería. También cabe mencionar que los miembros del *Board of Management* son a su vez directores de áreas funcionales. A nivel local podemos decir que la gerencia de administración es fruto de una departamentalización funcional, y en su interior las unidades también se

dividen siguiendo el criterio funcional (Finanzas, Comercio Exterior, Compras, Contabilidad, Cuentas Corrientes, etc).

Dado que Bayer dejó de producir en la década de los noventa, no aplica actualmente a nivel local, el criterio de **departamentalización por procesos**. Al no agruparse las actividades en base a los resultados que se quieran obtener, ni existan proyectos definidos por clientes según sus necesidades, tampoco puede decirse que se aplique una **departamentalización por proyectos**.

En la estructura de Bayer a nivel corporativo, que como menciona el gerente de Administración Mario Kaupmann presenta una matriz de 4D, también encontramos **departamentalización geográfica** por la regionalización de la empresa 10 años atrás. A nivel global, encontramos por ejemplo que los miembros del *Board of Management* son a su vez directores a nivel de continentes. A nivel local, encontramos que la filial de Uruguay depende de la región Cono Sur con sede en Argentina. A pesar de esto, no hay departamentalización geográfica en la estructura local de Bayer en Uruguay, hecho que puede atribuirse a la dimensión del mercado.

Dadas las características del mercado uruguayo, la mayoría de los productos están asociados a un canal de distribución. A pesar de esto, podemos ver que existe algún caso de **departamentalización por cliente** al interior de la división de BSP, dado que existen unidades para las ventas a instituciones, y para las ventas a farmacias y droguerías.

Una apreciación importante es que, Bayer Uruguay, cumple con las características de una **estructura matricial** establecidas por Robert S.Kaplan y David P.Norton, ya que un Gerente depende tanto de un director corporativo funcional como de un gerente de una línea de negocio o de un producto. De esta manera, Bayer cosecha los beneficios de una coordinación centralizada, conocimiento técnico funcional y economías de escala para los grupos de productos, manteniendo al mismo tiempo la autonomía divisional local, y el espíritu emprendedor en las actividades de ventas y marketing. Ejemplo de esto es que a nivel local se reporta y depende de superiores del exterior de tres categorías: *business unit*, región y función.

Por estos motivos, siguiendo el marco teórico de Chiavenato, podemos concluir que Bayer Uruguay presenta en las distintas divisiones una marcada departamentalización por productos, en los órganos de staff una marcada departamentalización funcional, pero si miramos a la filial inmersa en la estructura global de Bayer podemos decir que Bayer cumple con las características de una **estructura matricial**.

### **Según la parte clave, el mecanismo de coordinación y la descentralización**

La estructura de Bayer a nivel local se organiza en torno a divisiones que se corresponden a líneas de productos y cada división presenta una estructura interna propia. Podemos ver también que no existe una fuerte presencia de una cúspide que centralice el poder de toda la filial en Uruguay, dado que no existe un gerente general. Esto hace que quienes manejan el negocio en Uruguay son los Gerentes de cada división, que en otras empresas sería la línea media. De esta manera la parte clave de la organización es la gerencia de línea media.

En lo que refiere a la coordinación, si bien Bayer presenta una fuerte formalización de los procesos que vienen dados a nivel global a través de manuales y normas, también encontramos una importante normalización de *outputs*, ya que existe un intenso proceso de planificación, presupuestación y *controlling*. A su vez podemos marcar que a través del *bonus* anual se ejerce un fuerte control por rendimientos. Los comportamientos también están fuertemente formalizados, tanto por la normativa disponible en la intranet como por los procesos de adiestramiento.

A pesar de la importancia que tiene la línea media, debe mencionarse que las estrategias a nivel de cada *business unit* y también a nivel de cada producto, vienen dadas desde la casa matriz o el centro regional, lo que nos lleva a concluir que la descentralización vertical es bastante limitada.

Es por estas razones que consideramos que la clasificación más adecuada para Bayer de acuerdo al marco teórico de H.Mintzberg, es la **estructura divisional**.

### **Según el ambiente**

Tenemos dos visiones contrapuestas sobre qué tipo de organización es Bayer en este aspecto. En la entrevista con Mario Kaupmann, Gerente de Administración, se hizo hincapié en la importancia que tiene para Bayer ser flexible, adaptarse y cambiar continuamente en función de los cambios e innovaciones en el ambiente, especialmente los cambios en el mercado. Claramente ésta es una característica de las estructuras organicistas. También lo son el hecho de que, en Bayer, la departamentalización sea esencialmente sobre la base de los productos. Otro hecho que se menciona de la estructura de Bayer es la continua revisión, y redefinición de los cargos a través del sistema *Heit*.

Sin embargo en la entrevista con la Cra. María Inés Rodríguez, jefa de BPA, se hizo un mayor hincapié en aspectos del día a día, y quizás menos estratégicos. Mencionó la importancia de las reglas y los procedimientos por escrito, así como de los métodos, procesos, deberes y responsabilidades definidos a priori.

Aspectos como la profunda división del trabajo con miras a lograr altos niveles de especialización y la centralización de las decisiones, el control y establecimiento de metas, fueron mencionados por ambos. Ejemplo de esto es que las estrategias a nivel de negocio y producto vienen dadas desde afuera, así como también el hecho de que las metas y presupuestos son aprobados y ajustados por el centro regional y por la *business unit* que corresponda. Otro aspecto que contradice el deseo de Bayer de presentar una estructura organicista, es que es poca la amplitud de los cargos, y los ámbitos de control son estrechos dado que en las unidades de las divisiones existen pocos subordinados dependiendo de cada jefe. Tampoco puede decirse que predominen las interacciones laterales u horizontales.

Si bien Bayer a nivel global busca extender una cultura de empresa organicista haciendo énfasis en la flexibilidad que debe tener la compañía para adaptarse a los mercados, y en las facilidades que la tecnología y la globalización brindan, existen al menos a nivel local, más factores que la identifiquen con el modelo mecanicista según la clasificación de Tom Burns y G.M. Stalker. Es decir, que identificamos en Bayer al modelo organicista como el deber ser, y al modelo mecanicista como el ser.

### **Según la concentración del poder**

Es notorio que en Bayer las decisiones estratégicas, tanto a nivel global como a nivel local son tomadas por personas que tienen una visión global de la compañía y su negocio. Se hace mucho énfasis en la alineación de las decisiones locales con los objetivos globales, así como también en la reducción de los costos operacionales. Ejemplo de esto, es la decisión de dejar de producir a nivel local, porque forma parte de una tendencia global de concentrar la producción y así obtener más altos estándares a capacidad plena, según entrevista con la Cra. María Inés Rodríguez. Otro ejemplo de centralización es que las estrategias de lanzamiento de cada producto vienen dadas desde afuera. Como también el hecho de que cuando se pone en marcha un sistema o proceso, siempre se expande a todo el mundo.

Dado que la descentralización no está sólo vinculada a la toma de decisiones a niveles inferiores, sino también a la poca supervisión o control sobre las decisiones que se tomen a niveles operativos, no podemos decir que Bayer se caracterice por una gran descentralización. Esto es porque existe extensa batería de reportes, así

como también un fuerte seguimiento del cumplimiento de los planes de acción y de los presupuestos.

Estas observaciones nos llevan a concluir que Bayer presenta una estructura centralizada de acuerdo al marco teórico establecido por Chiavenato.

## Testeo de las Hipótesis

### Hipótesis 1 – Estructura y Estrategia

En este caso resulta adecuado y razonable el supuesto implícito en esta hipótesis de que, los laboratorios multinacionales tienen una **estrategia de liderazgo del producto** (de acuerdo al marco teórico de Kaplan y Norton) o de **diferenciación** (según Porter), ya que tanto en las entrevistas con el jefe de marketing de productos oncológicos, Julio Álvarez, como en la entrevista con el gerente de Administración Mario Kaupmann, se hizo mucho hincapié en que la estrategia de Bayer es la diferenciación por productos. Esto se hace patente en la importancia que le otorgan al desarrollo de productos innovadores y revolucionarios del mercado, así como la calidad de los mismos. También es un elemento característico de esta estrategia el vender a precios más altos a cambio de un producto superior con calidad probada.

En cuanto al marco de contingencia estructura y estrategia, definido por Alfred Chandler parece claro que el laboratorio Bayer se centra en la dimensión de **innovación** de los productos, dado que esta es la base de su Estrategia. Esto se ve reflejado en la gran cantidad de recursos que Bayer destina a nivel global a su presupuesto de I&D. Según la entrevista con la Cra. María Inés Rodríguez, para sostener esa imagen de laboratorio de innovación y obligar a los competidores a copiar, Bayer debe lanzar nuevos productos permanentemente. Si bien esto no influye en la Estructura de Uruguay, sí influye en la de la sede regional que cuenta con una unidad de lanzamientos.

En base a lo revelado en las entrevistas, podemos afirmar que las estrategias a nivel corporativo se definen en la casa matriz. Es allí donde se toman las decisiones de adquirir la línea de Crop Science de Aventis, las vitaminas de Roche, así como la decisión de comprar Schering a nivel mundial. La decisión de adquirir Schering Uruguay no se tomó en la filial sino vino dada de la casa matriz. Es decir, que la casa matriz decide en qué clase de negocio participan las filiales. Ejemplo de esto, es que la casa matriz decidió retirar de Uruguay el negocio de BMS, así como de permanecer como agente de BCH.

En lo que refiere a la **estrategia corporativa** de Bayer Uruguay, la misma viene dada desde la casa matriz, y según los sucesos de los últimos años podemos calificarla como de **expansión** según el marco teórico establecido por García y Sabater. Esto lo vemos reflejado en la búsqueda de una mayor participación en ciertos mercados a través de las adquisiciones nombradas anteriormente. También por la estrategia señalada tanto por Julio Álvarez como por Mario Kaupmann de expandirse geográficamente para aprovechar el desarrollo de los mercados emergentes (China, India, Rusia y Brasil). A su vez lo vemos en la importancia que se le otorga al desarrollo de nuevos productos especialmente en el área oncológica (BHC), y al desarrollo de la división de Bio Science (BCS). Pero, por otra parte, se nos transmitió que el futuro de Bayer implica focalizarse en aquellos negocios más rentables (oncológicos – BHC-, Bio Science – BCS) y el abandono de aquellos en los cuales no puede competir en una posición de liderazgo contra los laboratorios de genéricos.

Las **estrategias a nivel de negocio**, también se determinan a nivel global por cada *business unit*, según lo comentado por la Cra. María Inés Rodríguez. Las clasificamos como de diferenciación (Porter) o de liderazgo en productos (Kaplan y Norton). Podemos clasificar a la organización como **prospectiva** según R.E. Miles y C.C. Snow, al estar continuamente innovando y desarrollando nuevos productos y mercados, actuando en un entorno dinámico y de crecimiento. Porque actúa generando cambios en el mercado, ante los cuales sus competidores tienen que reaccionar. Bayer intenta tener una estructura flexible y sistemas internos rápidos para adaptarse y aprovechar las oportunidades que la innovación genere en el mercado.

El papel que juega la filial local está referido a la **estrategia funcional**, porque Bayer Uruguay determina la forma en que se emplearán los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas. De esta manera trata de desarrollar las actividades de un modo que genere diferenciación y permita vender a un precio superior.

Vinculando el tipo de estrategia con la **especialización laboral**, encontramos que Bayer presenta una alta especialización laboral, que sería aún mayor si el mercado fuese más grande. Esto lo vemos en las divisiones de negocio donde las actividades referidas a un mismo producto se realizan por personas diferentes. Y en la administración, encontramos cargos que se dedican por ejemplo sólo a deudores, sólo a proveedores, sólo a contabilidad y costos, etc. En relación a la **delegación de autoridad**, Bayer presenta una delegación de autoridad muy regulada por la normativa interna, pero los niveles de delegación son razonables. Ejemplo de esto es que el nivel de responsabilidad de las personas está dado por la descripción del cargo. En lo que refiere a los criterios de **departamentalización**, encontramos que

en la Estructura matricial de Bayer si bien está presente el criterio funcional a nivel de las unidades de servicio, no es el predominante en las unidades de negocio. Finalmente, habiendo constatado que el sistema de control es muy desarrollado, a través de normas, procedimientos estandarizados y reportes de resultados, podemos afirmar que los **parámetros de control** son muy amplios.

### **Hipótesis 2 – Estructura y Tamaño**

Bayer S.A. (Uruguay) cuenta con 80 personas aproximadamente, aunque por ser una multinacional ocupa en todo el mundo alrededor de 100.000 personas. Dado que las multinacionales operan globalmente, debemos considerar que su tamaño es mayor al de cualquier empresa nacional, no pudiendo analizarlas de forma aislada.

Dado que, Bayer cuenta a nivel local con una gran formalización, basada en un extenso marco normativo escrito, que incluye organigramas actualizados, no sólo del personal local, sino también global, podemos decir que es coherente con la hipótesis planteada.

También encontramos una cierta descentralización de las decisiones operativas, manteniendo la centralización regional o desde la casa matriz, de las decisiones estratégicas, que también verifica la hipótesis. Finalmente, si bien no encontramos una gran cantidad de niveles jerárquicos (como esperábamos que pasara), se puede decir que la estructura de Bayer Uruguay tiene una gran complejidad. Puesto que existe un gran número de cargos, un gran número de unidades a un mismo nivel claramente diferenciadas, reflejando una alta especialización laboral.

### **Hipótesis 3 – Estructura y Ambiente**

Los tres entrevistados coinciden en que Bayer se mueve en un entorno dinámico, complejo y hostil, al que Bayer debe adaptarse. Esto se ve reflejado en la importancia que se le da al Risk Report que Bayer emite junto con sus Estados Contables. Este es un informe muy complejo y detallado de todos los riesgos a los que está expuesta la empresa, la probabilidad de que ocurran, sus efectos individuales, y finalmente el análisis de que pasaría si ocurrieran todos simultáneamente. Entre los principales riesgos que podemos mencionar están los vinculados a los efectos secundarios de los productos, los vinculados a las patentes y los vinculados al personal clave en I&D.

Según los 4 entornos propuestos por Mintzberg en relación al ambiente, si bien Bayer se mueve en un entorno complejo y dinámico, no podemos decir que sea una

organización innovadora. De acuerdo a sus características estructurales, como mencionamos anteriormente, Bayer presenta un modelo mecanicista, aunque intente transformarse en organicista, tratando de ser flexible ante cambios externos.

Como también hemos mencionado, la departamentalización es principalmente por productos y no funcional. Al tiempo que, también comprobamos que las unidades a nivel operativo son grupos de trabajo reducidos, que se encargan de ejecutar la estrategia de lanzamiento que viene dada del exterior.

Estas observaciones nos conducen a pensar que Bayer verifica la hipótesis planteada.

#### **Hipótesis 4 – Tamaño y Estrategia**

Tal como afirma el supuesto implícito en la hipótesis, Bayer no produce en el Uruguay. Puede afirmarse que este fenómeno contribuye en parte a que el principio funcional no sea en más aplicado en la departamentalización. A su vez, también hemos mencionado la importancia que Bayer le otorga a la especialización laboral. Sin embargo, a pesar de que la delegación de autoridad existe de manera importante y está bastante reglada, no podemos decir que exista poca estandarización de las tareas, más bien sucede lo contrario. Esto porque los marcos normativos internos definen con claridad las tareas que realiza cada puesto, sumado a los manuales de procedimientos y procesos que se aplican a nivel global. También puede decirse que, al no producir, es normal que la mayoría de las unidades de nivel operativo tengan menos integrantes, y por ende ámbitos de control más reducidos. Ya que se considera que es más fácil supervisar a varios operarios que realizan la misma tarea (siguiendo procedimientos estandarizados), que supervisar a una fuerza de ventas heterogéneas (vendedores y visitantes médicos), que trabajan de manera diferente según los productos que vende y los clientes a los que atiende.

Es por estas razones que consideramos que esta hipótesis no se ve refutada a pesar de que no se cumpla la menor estandarización de las tareas.

### **Hipótesis 5 – Ambiente y Estrategia**

Si bien hemos concluido anteriormente que la estructura de Bayer es altamente compleja, esta complejidad no deriva de una gran cantidad de niveles (diferenciación vertical), sino por la gran cantidad de unidades en las divisiones de negocio (diferenciación horizontal) y por las diferentes naturalezas de las mismas.

En resumen, si bien no se encuentra una gran cantidad de niveles jerárquicos en Bayer, salvo en aquellas estructuras que derivan de la fusión con Schering, sí podemos decir que la estructura de Bayer es compleja, tal como anuncia la hipótesis.

### **3.2.1.2. Roche S.A.**

#### **Análisis de la entrevista**

##### **Roche a nivel mundial**

Roche es una empresa pionera en el área de la salud, de origen Suizo. Con productos y servicios innovadores para la detección temprana, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades, contribuye, en varios frentes, para mejorar la salud y la calidad de vida de las personas. Hoy, Roche está lanzando los primeros productos desarrollados para las necesidades de grupos específicos de pacientes. Su misión es agregar valor en el área de la salud, aprovechando su experiencia en las áreas farmacéuticas y de diagnóstico.

La estrategia corporativa de Roche es la innovación, con especial énfasis en enfermedades aún incurables (cáncer, Alzheimer, SIDA, etc.). Por esto necesita la protección de las patentes para poder recuperar sus costosas inversiones de largo plazo destinadas a la investigación y desarrollo. Su enfoque se centra especialmente en los productos biotecnológicos.

En las últimas décadas, el uso de la biotecnología médica permitió importantes avances en las áreas terapéutica y de diagnóstico. De esa manera, muchas enfermedades pueden ahora ser detectadas precozmente y ser mejor tratadas. Uno de los elementos centrales en la estrategia de I&D de Roche es la medicina personalizada, que consiste en adecuar el tratamiento al paciente. En la actualidad existen abordajes y tecnologías moleculares que permiten un mejor ajuste del tratamiento al paciente. Por el momento, el descubrimiento y el desarrollo de medicamentos y marcadores diagnósticos (biomarcadores) sigue siendo una tarea compleja y lenta. Buscando así sinergias entre sus unidades de negocio, ya que diagnóstico y tratamiento comparten un ámbito común, en el que equipos integrados utilizan nuevos descubrimientos científicos y avances tecnológicos para desarrollar nuevas drogas y pruebas diagnósticas.

Con este abordaje, se pretende:

- Comprender mejor la complejidad y heterogeneidad de las enfermedades a nivel molecular.
- Buscar biomarcadores que puedan ayudar a identificar blancos para las drogas y optimizar la selección de drogas candidatas a ser desarrolladas.
- Identificar y usar biomarcadores para caracterizar o elegir grupos de pacientes para estudios clínicos.
- Identificar pacientes con mayor probabilidad de beneficiarse.

De acuerdo al entrevistado las operaciones comerciales de Roche a nivel global están organizadas en dos divisiones: Farmacéutica y Diagnóstica. Dentro de la unidad de negocio Farmacéutica las principales áreas terapéuticas son: Oncología, Virología, Inflamación, Enfermedades metabólicas y Sistema Nervioso Central. Dentro de la unidad de negocio Diagnóstica encontramos: Ciencia Aplicada (genómica y proteómica), Diagnóstico molecular (Oncología e Inflamatoria), Diagnóstico de Tejidos (anatomía patológica), Diagnóstico Profesional (ensayos rápidos) y Diagnóstico de Diabetes.

Como parte de su estrategia de Innovación y Desarrollo, Roche se desprendió en 2007 del área vitaminas, que eran productos masivos a los que la empresa considera como *commodities*, ya que no tenían un gran valor de innovación. La idea es crecer orgánicamente en I&D, y uno de los elementos que se destaca son las adquisiciones y acuerdos con compañías innovadoras. Dentro de las adquisiciones encontramos al laboratorio Genetech que forma parte del grupo Roche desde 1990 (concluyendo la fusión en el 2009). Este laboratorio ubicado en San Francisco, California, es líder en biotecnología especialmente en el área de Oncología, y otras como Inmunología, Crecimiento y Reparación de tejidos, y Neurociencia. De este modo Roche tiene una fuerte presencia en el principal mercado farmacéutico del mundo. Al tiempo que, en el segundo mercado a nivel mundial (Japón), Roche tiene presencia a través de Chugai Pharmaceutical, una de las principales empresas farmacéuticas de investigación de Japón, con fortaleza en productos biotecnológicos, en las áreas Oncología, Renal y Osteoarticulares. Finalmente Roche cuenta con una red de colaboración y consulta con investigadores y académicos de todo el mundo para captar nuevas ideas fuera de la empresa.

Roche se organiza geográficamente en base a centros regionales. La filial uruguaya pertenece al centro regional latinoamericano con sede en San Pablo. En el Centro Regional de Suministros se coordinan las actividades logísticas de toda Latinoamérica. Desde allí se organizan las operaciones de suministro de mercadería de los centros de producción a todas las filiales de la región. Las principales actividades del Centro Regional de Suministros son las siguientes: manejo de órdenes, facturación y *customer service*. Se organiza en tres departamentos que son: Intercompany Operations, Supply Chain y Transport. Además se centralizan tres áreas corporativas: Global Products Strategy (GPS), Finanzas e IT, y RRHH.

Finalmente la producción se centraliza en tres grandes centros: Basilea, San Francisco y Tokio, que coincide con los 3 grandes mercados farmacéuticos: EEUU, Unión Europea y Japón.

## **Roche en Uruguay**

En 1930 surge en América Latina, inaugurando sus sedes en Argentina y Brasil, y al año siguiente ya cuenta con representantes en **Uruguay**. Cincuenta y un años después de su fundación, en 1947, se instala en Montevideo.

Roche Uruguay mantiene su presencia de más de 60 años en Uruguay en el negocio farmacéutico y de diagnóstica, manteniendo su compromiso con el país, generando más de 90 puestos de trabajos directos.

## **Características**

En Uruguay están presentes las dos unidades de negocio globales, que son las mismas en todos los países. Lo que varía es la composición del portafolio de productos, ya que hay productos que son relevantes en Latinoamérica y que en Europa o EEUU ya no lo son. De la misma manera encontramos que, los productos oncológicos estrella en Europa y EEUU, no están presentes en Uruguay.

La División Farmacéutica se divide en dos subunidades: Oncológicos y Cuidados Especiales (que reúne áreas de menor envergadura). Dentro de esta unidad de negocio las ventas por canales de distribución son: 45% Estado, 35% Mutual y 20% Farmacias. Se considera que el canal estratégico es el público por el tipo de medicamentos que vende Roche. Se entiende que el sector mutual se auto exime de dar ciertas prestaciones a nivel de tratamientos de alta complejidad y se lo transfiere al Fondo Nacional de Recursos (FNR). De este modo los productos estrella de esta unidad de negocio (productos oncológicos), se comercializan a través del FNR. Luego de los productos para el cáncer (de mama, colon, linfoma, pulmón, renal y leucemia) la participación en las ventas del resto de los productos es más variada y dispersa.

Roche es el primer laboratorio multinacional que encontramos que hace investigación clínica localmente, pues considera esta actividad de la cadena de valor como la esencia de la organización. En 2003 se comenzó con un área de investigación de Fase 3, con el objetivo de construir un hilo conductor entre esa esencia de la compañía y las actividades Roche en Uruguay. Actualmente pretende también desarrollar la Fase 2, porque se considera que el país tiene condiciones espectaculares (geográficas, demográficas, culturales y étnicas).

El principal obstáculo que se identifica es la burocracia y los prejuicios contra las compañías multinacionales que frenan inversiones en esta materia. De acuerdo al entrevistado, la opinión popular es que, lo que genera valor es la producción propia

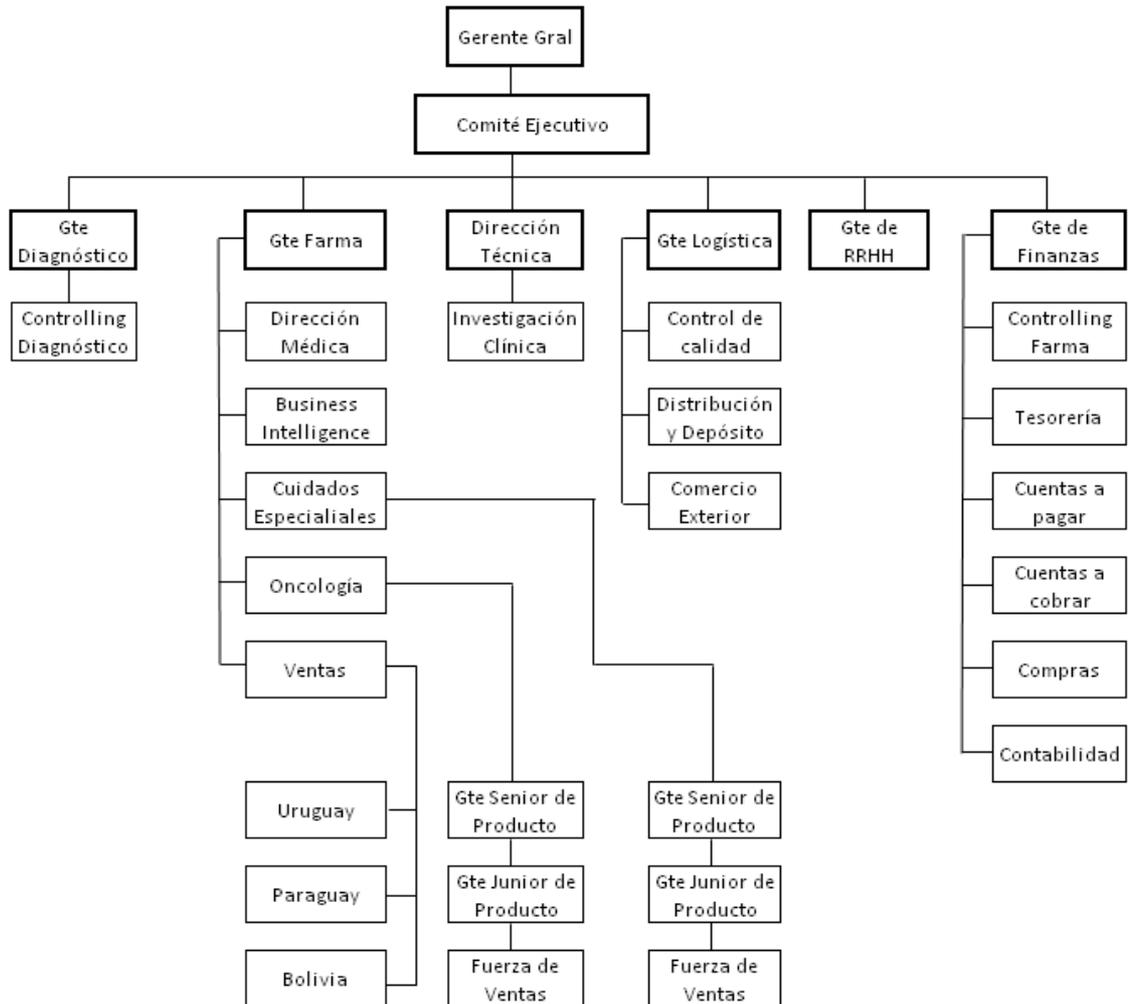
y no la investigación que aporta el desarrollo de nuevos medicamentos. El tratamiento del Estado no es ecuánime.

Roche no produce localmente, pero fue el último laboratorio multinacional en abandonar esta actividad, cuando en 2009 vendió su planta de empaque. La principal razón de esta decisión fue el cambio en el portafolio de productos. Antes se estaba más orientado a las farmacias y tenía sentido empaquetar localmente por el volumen de productos que vendía. En la actualidad se apunta a vender una menor cantidad de productos especializados y de alta complejidad. La estrategia de “vender 1.000 unidades a \$10” pasó a ser “vender 10 unidades a \$1.000”.

Las otras actividades que se realizan localmente son: comercialización, logística y atención al cliente. Esta última es la que más está creciendo, dado que cada vez es más importante el seguimiento especializado a los pacientes, especialmente los oncológicos, lo cual genera valor para el cliente. Una de las diferencias que encontramos con otros laboratorios es que la distribución no está totalmente tercerizada. Roche tiene distribución propia en Montevideo y en el interior está tercerizada.

**Organigrama**

Organigrama tentativo Roche Uruguay



### **Estructura**

Los niveles de la estructura son 6: Un Gerente General, un Comité Ejecutivo compuesto por los seis gerentes de división, gerentes de subunidad de negocio, gerente senior, gerente junior y la fuerza de ventas (vendedores y visitadores médicos).

Los integrantes del comité ejecutivo son gerentes de unidad de negocio (Farma y Diagnóstica) y de departamentos funcionales (logística, dirección técnica, finanzas y RRHH). De los miembros del comité ejecutivo, sólo el Gerente de Farma y el Gerente de Dirección Técnica están *full time* en Uruguay, el resto pasa la mayor parte del tiempo en Argentina. El Gerente de Farma también participa en el comité de Argentina. Se comparte con Argentina muchos recursos pero no se depende de este país.

Es común que los gerentes de división reporten no sólo al Gerente General, sino también tienen responsabilidades regionales y reportan a la presidencia en San Pablo. Si bien no se depende de las sedes globales (Basilea y San Francisco), existe una relación operativa muy fluida desde las filiales en áreas relativas a la competencia de la empresa: patentes, temas técnicos de los medicamentos, etc.

Del Gerente de Farma, dependen 33 personas agrupadas tanto en gerencias de áreas de negocio (oncología y cuidados especiales), como de áreas de apoyo (dirección médica, *business intelligence* y ventas). Dado que Roche no está presente en Paraguay y Bolivia, sino que se manejan con distribuidores que hacen la logística, la promoción y el control de calidad, desde Uruguay se le brinda soporte de marketing (desde la división de Farma). Por lo tanto, el criterio de departamentalización es primero por producto y luego funcional. También, en la división Diagnóstica, encontramos áreas de negocio como áreas de apoyo (*controlling*), es decir que es bastante difundida la utilización de criterios mixtos (por producto y funcionales) en los niveles dos y tres.

Al interior de los departamentos funcionales el criterio de departamentalización es funcional. En finanzas el personal se especializa en los sectores de Cuentas a pagar y a cobrar, tesorería, compras, contabilidad y también llevan el *controlling* de Farma que en este caso no depende de la unidad de negocio. Observamos como particularidad que el sector de control de calidad (que se realiza en parte internamente y en parte tercerizado) no depende de la dirección técnica sino del Gerente de Logística.

Los ámbitos de control son estrechos a nivel operativo, de un jefe no dependen más de cinco personas y no menos de dos. La estructura de Roche tiende a ser rectangular y alargada. Esto se atribuye a las características del mercado, pues todo está concentrado en Montevideo y el *target* es muy reducido. Antes había 18 visitantes médicos debajo de un mismo jefe, y como ahora se apunta a otro portafolio estratégico, no es necesaria la cobertura masiva, sino lo que importa es la prescripción selectiva. Ahora se apunta a la atención de áreas exclusivas, donde en vez de tener 1.500 médicos para visitar, se visitan sólo 25. Y por esto, la receta es cada vez más valiosa.

Los canales de distribución también se toman en cuenta en la estructura de acuerdo a su peso, dentro del departamento de ventas para realizar acciones de marketing tenemos un *key account manager* (KAM) para el Estado y un KAM para las mutualistas, no habiendo un KAM para las farmacias. También encontramos que parte de los visitantes médicos dependen del departamento de ventas y otra parte depende de cada unidad de negocio. Esta disposición es bastante reciente buscando especializar la visita médica en torno a una jefatura más especializada y dedicada.

El personal de Roche Uruguay está bastante especializado, pero esa especialización tiene un límite que lo da el mercado. La actividad que en Argentina la ejecutan cinco personas, en Uruguay la ejecuta una. Pero esa persona se tiene que especializar ya sea en marketing, en *call centers*, etc. Por ejemplo en Uruguay la gerenta del área de negocio de Cuidados Especiales es además la coordinadora de todos los planes de marketing de sus colegas. En tanto que el gerente de Business Intelligence es a su vez coordinador de CRM (Customer Relationship Management) de Roche. Estos son casos de autoridad funcional. Estas circunstancias llevan a que el personal de Uruguay tenga una visión global, y pueda adaptarse a nuevos negocios, al tener flexibilidad conoce todos o varios productos y no sólo uno, como sucede en otros países de mercado mayor. El director médico de Uruguay conoce todos los productos, en cambio, en Brasil, la dirección médica se divide por áreas, y es controlada por un responsable que conoce un poco de todas, de este modo no se consigue profundidad del negocio. En Uruguay hay generalidad, hay una visión global del negocio y esa responsabilidad se capitaliza.

Las unidades que brindan asesoramiento son: la Dirección Técnica, Dirección Médica y Business Intelligence. Business Intelligence asesora a las otras unidades de Farma sobre los procesos que le competen. El director médico asesora al área de marketing de ventas y de las unidades de negocio sobre como procesar la data médica y es responsable por el control de los mensajes de marketing. Para esto debe estudiar, conocer la información, digerirla y transformarla para que marketing pueda

desarrollar su estrategia. También es el encargado de la farmacovigilancia que forma parte del *post marketing*, brindando garantías sobre la seguridad de los productos. El asesoramiento es también regional (centro regional y otras filiales de la región), como de la casa matriz. Finalmente existen algunos asesores externos.

Existen manuales de procedimientos y normas escritas que estandarizan el trabajo, y están disponibles para todo el personal mediante la web corporativa. Los ámbitos de responsabilidad de cada persona también se establecen de este modo. Por otra parte los conocimientos necesarios para ocupar un puesto se determinan de antemano, tanto en Uruguay como a nivel global, según las necesidades que surjan.

Los lineamientos de la casa matriz, que limitan la autonomía local se transmiten a través de las políticas. Las iniciativas locales no se pueden apartar de esas políticas, porque no serían aprobadas. Localmente se plantea un presupuesto y se defiende ante el centro regional que deberá aprobarlo. Luego de aprobado se consolida y se reporta a la casa matriz. Según el entrevistado, luego de aprobado el presupuesto, localmente se tiene total autonomía para ejecutarlo. El presupuesto local ata objetivos locales a los regionales y finalmente a los globales, buscando siempre la alineación de los tres. Las principales formas de control que ejerce la casa matriz son las auditorías y el *compliance*, que implica cumplir con los valores y políticas de buenas prácticas de la compañía. En Roche Uruguay hay una persona que se encarga del control de cumplimiento de las normas internas. Hay muchos controles vinculados a los productos (controles de calidad, controles de precios, políticas comerciales), y también hay controles de desempeño que realiza el área de RRHH.

### **Estrategia**

La estrategia de Roche a nivel local está alineada a la estrategia global. Localmente se tiene la libertad para buscar oportunidades pero siempre que estén atadas a la innovación y al norte estratégico de la compañía. No se pueden buscar oportunidades en áreas donde Roche no incursiona a nivel global (por ejemplo medicamentos de consumo masivo de poca diferenciación). Si bien las estrategias de lanzamiento de los productos vienen dadas, el lanzamiento en Uruguay no tiene nada que ver con lo que puede pasar en Europa o EEUU. Los tiempos y los mecanismos de lanzamiento, así como los mecanismos de acceso a los medicamentos son muy distintos, en Uruguay todo es muy lento. Por eso la filial tiene que adaptar esa estrategia global a las particularidades del país.

Roche entiende que el canal de más crecimiento para los laboratorios multinacionales es el Estado, y en menor medida las mutualistas, pero no las farmacias. Y a pesar de que el canal estratégico decida sus compras en base a costos, Roche ha crecido en ese canal, y es optimista sobre sus posibilidades actuales y futuras, porque se entiende que la diferencia de costos sólo existe si hay una alternativa a sus productos. Ya que Roche es líder mundial en productos oncológicos, en varias ocasiones no hay productos que compitan con los suyos. Si Roche tiene el producto, no tiene competencia, tiene patente y es exclusivo, entonces el cliente tiene dos alternativas: comprar al precio que cotiza Roche, o no comprar. De todos modos, Roche Uruguay optó por negociar con la casa matriz condiciones beneficiosas para los medicamentos sin alternativas, y así venderlos a costos más accesibles. En Roche se considera que su estrategia es exitosa.

### **Ambiente**

Si bien Roche tiene algunos medicamentos patentados en Uruguay (dado su enfoque en los productos biotecnológicos), para esta empresa no sólo es importante la regulación en cuanto a patentes, sino también la reglamentación en el control de calidad. Los productos biotecnológicos no pueden ser copiados sin que existan riesgos asociados vinculados a reacciones diferentes. Esto no pasa con los medicamentos masivos, donde se copia la molécula y el producto es básicamente el mismo. Los biotecnológicos son más difíciles de copiar y los riesgos que implican las copias no son contemplados por la normativa actual.

La falta de una regulación sobre este tema genera una competencia desleal, en opinión del Gerente de Farma de Roche. Argumenta que cuando Roche registra sus medicamentos presenta siempre una gran cantidad de información y evidencias suficientes, que surgen de años de investigación en las sedes globales, y de la compilación y el control de calidad que se hace localmente. En cambio, cuando un laboratorio de copias registra un medicamento hecho en India, Argentina, etc., que solo se fracciona, envasa y etiqueta localmente, presenta dos biblioratos y sin ningún dato propio. Esta situación es la que genera una ventaja de costos para los laboratorios de copias, que la pueden trasladar a precios más bajos y competir en condiciones más beneficiosas en un mercado que prioriza el costo.

Roche tomó como una gran oportunidad la crisis del 2002. En aquel momento se invirtió en modernizar la planta de envase, y en introducir la investigación clínica. A pesar de que las ventas cayeron y se decidió dejar de vender a los clientes que no pagaban, no fue necesario despedir al personal, sino que simplemente no se ocuparon los puestos que dejaban las personas que se jubilaban. Roche ocupó las posiciones que dejó la competencia y esto le permitió crecer.

## **Conceptualización de las Observaciones**

### **Dimensiones de la Estructura Organizacional en Roche**

#### **Formalización**

Dada la fundida existencia de manuales de procedimientos y normas organizacionales escritas en Roche, y la jerarquía que tienen por ser de carácter global, podemos decir que la formalización de su estructura es alta.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que:

- La especialización laboral es alta, pero dado el portafolio estratégico de la empresa y la concentración que caracteriza el segmento de mercado objetivo, el personal de Roche Uruguay tiene una visión global del negocio que se destaca como una fortaleza de la organización. Si bien la especialización no es tan alta como lo es en mercados más grandes de la región, existen gerentes de producto altamente especializados en varios productos, dentro de una misma área terapéutica.
- La delegación de autoridad es en principio superior a la de varios laboratorios multinacionales estudiados. Esto lo notamos porque los gerentes que integran el comité ejecutivo en Uruguay tienen a su vez responsabilidades a nivel regional y hay mayor presencia de las áreas de apoyo a nivel local (logística, RRHH, etc.). También podemos mencionar el éxito de la aprobación de la iniciativa local de desarrollar actividades de investigación de fase 3 en Uruguay, sumado a la importancia que tiene adaptar las estrategias de lanzamiento de productos al mercado local. También hay mayor cantidad de niveles gerenciales en la estructura, por lo que se delega la gestión de la cartera de productos en varios gerentes de productos, senior (con varios productos a cargo) y junior (que dependen de gerentes senior y tienen productos a cargos de menor porte).
- La departamentalización funcional está altamente difundida en la estructura de Roche. Tres de sus seis gerencias de nivel uno son funcionales. A su vez a nivel dos encontramos al interior de las unidades de negocio, unidades funcionales (dirección médica, *business intelligence*, ventas y *controlling* de diagnóstica).
- Los parámetros de control son amplios ya que la supervisión se realiza mediante reportes escritos, reglas y normas internas, auditorías, etc. Además de esto los ámbitos de control son estrechos lo que facilita la supervisión del personal subalterno. Finalmente podemos mencionar que en la estructura

local hay un puesto que tiene a su cargo la supervisión del *compliance* de la filial.

### Centralización

Si bien como ya mencionamos la especialización laboral es alta, el uso de departamentos funcionales es difundido y los parámetros de control son amplios, la centralización de Roche está atenuada, en parte, por una mayor delegación de autoridad. Si bien el centro regional aprueba los presupuestos, y la casa matriz impone políticas y normas organizacionales, se destaca el hecho de total autonomía para cumplir el presupuesto, y a su vez internamente existe un comité ejecutivo que toma las decisiones y no se concentra en una sola persona. Otro ejemplo es el hecho de que parte del control de *compliance* se hace localmente y no solo desde el exterior. Por lo tanto consideramos que la centralización de Roche es media-baja. Esto se ve en el organigrama ya que la autoridad de un gerente de unidad de negocio está más diluida porque hay tres niveles más de gerentes (de área de negocio, de producto senior y junior) con autoridad para tomar decisiones.

### Complejidad

Esta gran cantidad de niveles jerárquicos implica una alta especialización vertical, que sumada a la gran cantidad y variedad de unidades a un mismo nivel, genera una alta complejidad de la estructura de Roche. La mayor especialización laboral, la mayor delegación, el uso de criterios mixtos de departamentalización (por producto, funcional, geográfico y por cliente) contribuyen a esta complejidad.

Análisis de la Dimensiones de Roche					
Aspectos claves del análisis y diseño estructural Dimensiones	División del trabajo/ Especialización	Delegación de Autoridad	Parámetros de Control	Departamentalización funcional	Grado
Formalización	Alta	Alta	Amplios	Muy difundida	Alto
Centralización	Alta	Alta	Amplios	Muy difundida	Medio-Bajo
Complejidad	Alta	Alta	Amplios	Muy difundida	Alto

## **Análisis de Tipologías Organizacionales en Roche**

### **Según las líneas de autoridad**

La estructura de Roche presenta una organización lineo-funcional ya que, si bien cada órgano tiene un único supervisor, existen órganos o cargos especializados que pueden dar instrucciones a jefes que no pertenecen a su línea jerárquica, sobre las actividades en las que están especializados. Este es el caso del director médico que da instrucciones a los jefes del área de marketing sobre el contenido técnico de la publicidad. Otros casos relevantes de autoridad funcional son la responsabilidad de la gerenta de cuidados especiales sobre la coordinación de las campañas de marketing, y la autoridad del gerente de Business Intelligence sobre todas las actividades de CRM de los órganos de línea.

En Roche es muy importante el rol que juega el Comité Ejecutivo que tiene funciones de decisión, control e información. Este comité se encuentra al más alto nivel de la organización y en él están representados todos los departamentos, por esto tiene especial relevancia. También existen órganos de staff (*controlling*, dirección técnica y control de calidad) que realizan actividades de apoyo, más que de asesoramiento.

A pesar de que encontramos elementos de las tipologías comisional y líneao-staff, consideramos que la tipología que más se adapta al caso de estudio es la líneao-funcional, de acuerdo al marco teórico de Chiavenato.

### **Según el agrupamiento de las actividades (departamentalización)**

Encontramos una estructura matricial donde los gerentes de unidades de negocio de las filiales, reportan tanto a los gerentes generales de la filial como al centro regional, en función de la especialidad farmacéutica. Al mismo tiempo, encontramos gerentes de unidades de negocio locales que no están en la sede regional pero que a su vez tienen responsabilidades regionales en determinadas materias. Esa estructura matricial a nivel global mezcla criterios vinculados a las líneas de producto (unidades de negocio), a las funciones y geográficos.

De todos modos, en esta estructura matricial se busca simplificar, dando gran autonomía a los centros regionales. Esto lo vemos en el hecho de que es muy poco lo que las filiales reportan directamente a la casa matriz, y su relación con esta es esencialmente de asesoramiento técnico. Por lo tanto observamos que la departamentalización geográfica es importante a nivel global, siendo destacable el

hecho que la sede de San Pablo coordina una región muy amplia y diversa como Latinoamérica.

En Uruguay encontramos a nivel primario una departamentalización que combina productos (Diagnóstico y Farma) y funciones. Al interior del departamento de Farma, observamos una preponderancia de la departamentalización por productos (área terapéutica y luego producto) complementada con criterios funcionales (business intelligence, dirección médica y ventas), geográfica y por clientes (al interior de la unidad de ventas).

### **Según la parte clave, el mecanismo de coordinación y la descentralización**

En base a la información obtenida en la entrevista y a través del análisis de la información disponible en la página web de Roche Uruguay, no nos es posible arribar a una categorización concluyente de este caso según el marco teórico de H.Mintzberg. A pesar de esto Roche cumple con algunas características de la organización divisional y otras de organización innovadora. En Roche es muy importante la especialización de los puestos no sólo horizontal (como observamos en otros casos de estudio) sino también vertical. Alineado con esto es también muy importante la preparación y el adoctrinamiento. El tamaño de las unidades es estrecho tanto en los niveles altos como bajos de la estructura. El nivel de descentralización es medio o alto, y selectivo.

### **Según el ambiente**

Podemos observar que Roche por ser una compañía multinacional de gran porte cumple con varios de los enunciados del modelo mecanicista, como ser: la gran cantidad de reglas y procedimientos escritos, y las relaciones de autoridad claramente definidas. Pero a pesar de esto, Roche cumple con muchas de las características de la empresa organicista establecidas por Gibson, Ivancevich y Donnelly. Busca maximizar la satisfacción, la flexibilidad y el desarrollo de aquellas áreas de negocio en las que está enfocada. El énfasis está puesto sobre los productos (que se consideran la gran fortaleza de la empresa) y esto se ve reflejado en la estructura. Presenta una estructura con cierta descentralización y niveles altos de delegación de autoridad. Las comunicaciones fluyen por toda la organización (y no sólo por la cadena de mando), tanto en la estructura local como en las relaciones con el centro regional y la casa matriz. Los responsables locales tienen libertad para elegir la manera en que ejecutan su presupuesto, en tanto obtengan los resultados esperados. En su relación con el ambiente local, podemos identificar gran capacidad para adaptar la organización y crecer aún en condiciones adversas.

### **Según la concentración del poder**

A pesar de que la estrategia corporativa se define en la casa matriz, y el desarrollo de productos, que es un elemento central en esta compañía, está muy centralizado, el grado de descentralización tanto regional como local es medio o alto. Las jerarquías locales no sólo definen la estrategia funcional, sino que juegan un papel importante en las estrategias de negocio vinculadas al lanzamiento de productos. Si bien no participan en el desarrollo de productos, tienen su papel en las actividades de investigación que también hacen a la esencia del negocio. Por la cantidad de funciones que se ejercen desde el centro regional podemos decir que existe una importante descentralización geográfica. En lo que refiere a la estructura local tanto la importancia de un órgano pluripersonal (comité ejecutivo), como los altos niveles de delegación de autoridad, nos llevan a concluir que también existe un nivel de descentralización medio-alto.

## Testeo de las Hipótesis

### Hipótesis 1 – Estructura y Estrategia

Roche verifica el supuesto de estrategia de negocio de liderazgo en producto (Kaplan y Norton), y se enfoca en la innovación para lograrlo (en base a las dimensiones descritas por A.Chandler). Al ser el laboratorio líder en biotecnología y productos oncológicos, y su enfoque está a la vanguardia de la industria farmacéutica, claramente es una organización **prospectiva**, según el marco teórico de R.E.Miles y C.C.Snow.

La estrategia corporativa es de **expansión** porque se busca mayor participación en los mercados a partir del desarrollo de productos revolucionarios para la salud de las personas. Trata de liderar en las nuevas corrientes: medicamentos biotecnológicos y medicina personalizada. Para lograr esto ha absorbido laboratorios con gran potencial en innovación en los principales mercados mundiales.

Vinculando la estrategia de diferenciación con la **especialización laboral**, encontramos que Roche presenta una alta especialización laboral. Esto se ve reflejado en la forma en la que se divide el trabajo en la unidad de negocio Farma. Encontramos una gran cantidad de niveles dentro del área oncológica donde los gerentes senior y junior se dividen los distintos productos de esta especialidad. A pesar de esto en áreas como la dirección técnica el nivel de generalización es mayor, pero este fenómeno es atribuible a la dimensión del mercado. En relación a la **delegación de autoridad**, Roche presenta una delegación de autoridad regulada pero elevada. En lo que refiere a los criterios de **departamentalización**, encontramos una estructura matricial donde los productos tienen un papel central pero el criterio funcional tiene una fuerte presencia. Finalmente, el sistema normativo, el control de *compliance* y de resultados, nos conducen a afirmar que los **parámetros de control** son muy amplios.

### Hipótesis 2 – Estructura y Tamaño

El laboratorio Roche es el que mejor cumple los enunciados de esta hipótesis. Los niveles de formalización son muy altos, hay una clara normativa escrita sobre el trabajo de los empleados. La descentralización es mayor, no sólo a nivel operativo sino también en algunos aspectos estratégicos. La complejidad de su estructura es muy alta, y esto se debe a la cantidad de niveles jerárquicos, de cargos, y unidades a un mismo nivel. Esta complejidad es consecuencia de la muy elevada especialización laboral.

### **Hipótesis 3 – Estructura y Ambiente**

Si bien la departamentalización funcional cumple un rol importante en la estructura de Roche, la hipótesis no se ve refutada dado que se cumple el resto de sus enunciados. La delegación de autoridad es elevada, los equipos de trabajo son pequeños y liderados por gerentes de producto que están muy cerca del nivel operativo.

Según los 4 entornos propuestos por Mintzberg en relación al ambiente, al moverse Roche en un entorno complejo y dinámico, podemos decir que es una organización innovadora.

La organización es en buena medida orgánica, y la estructura se adapta ante cambios en el portafolio de productos, o en el mercado. En base a lo analizado de la página web de Roche, podemos decir que el ciclo de los productos en este laboratorio parte de una enfermedad incurable (en muchos casos), se investiga como tratarla, se desarrolla el medicamento y luego se debe imponer el producto en el mercado. La filial uruguaya participa en las etapas dos y cuatro del mencionado ciclo. Y esto se ve reflejado parcialmente en su estructura que está más volcada a conseguir que el producto llegue al mercado.

### **Hipótesis 4 – Tamaño y Estrategia**

Roche verifica los cuatro enunciados de esta hipótesis y la estructura presenta una concordancia bastante alta con el comportamiento esperado. La departamentalización es fundamentalmente por productos y encontramos una mayor delegación de autoridad que en otros casos. También encontramos una fuerte especialización y ámbitos de control reducidos.

### **Hipótesis 5 – Ambiente y Estrategia**

La estructura de Roche presenta sin dudas una alta especialización horizontal y vertical lo que se traduce en una gran complejidad de su estructura con muchas unidades y varios niveles jerárquicos. Por lo tanto verifica la hipótesis planteada.

### **3.2.1.3. Abbott S.A.**

#### **Análisis de la entrevista**

##### **Abbott a nivel mundial**

Abbott es un laboratorio multinacional de capitales norteamericanos, presente en más de 60 países, contando con más de 90.000 empleados a nivel mundial y más de 120 años de trayectoria.

Este laboratorio apuesta a la investigación y desarrollo de productos de calidad, que por su tecnología, innovación y desarrollo sean muy difíciles de copiar. Según el entrevistado, cada 10 productos que se investigan, sólo uno se desarrolla, arrastrando este último el costo de los demás.

Si bien históricamente Abbott era un laboratorio que apuntaba al consumo masivo, vendiendo muchas unidades de productos de todas las líneas y teniendo representaciones en todos lados, últimamente la tendencia estratégica ha cambiado. Actualmente el laboratorio se ha volcado a los productos más específicos.

A nivel mundial la tendencia es a centralizar la producción. Antes Abbott tenía plantas de producción en toda Latinoamérica, y ahora sólo tiene cuatro plantas situadas en Brasil, Argentina, Colombia y México. Esto no es sólo a causa de la globalización sino para que la capacidad ociosa quede al mínimo.

##### **Abbott en Uruguay**

##### **Características**

La estrategia de Abbott es el liderazgo en productos. Tiene por lo menos 10 líneas de productos a nivel mundial. En Uruguay no todas las líneas están presentes dado que no hay mercado suficiente (por ejemplo la línea para productos animales), pero sí están presentes las líneas de Diagnóstico, Nutricional, Cardiovascular, Especialidades y Pharma.

Históricamente Abbott en Uruguay vendía productos de todas las líneas, llegando a ofrecer más de 400 productos, pero poco a poco esta cantidad de productos fue disminuyendo, volcándose a productos más específicos. Hoy en día Abbott cuenta con 80 productos.

En Uruguay Abbott tiene la división nutricional (productos hechos para niños como Ensure), la división de diagnóstico (productos para laboratorios como test de colesterol, leucemia, sida, etc.), la división vascular (dedicada a productos para el corazón), la división internacional y una nueva división llamada EPD (vitaminas como Vayamineral y Vitacea) orientada a farmacias y droguerías.

Los canales de distribución que Abbott identifica en Uruguay son: farmacias, droguerías, mutualistas, emergencias, MSP, hospitales (Policial y Militar), INAU, clínicas y exterior. Respecto a la importancia de los canales de distribución, según el entrevistado un 50% de sus ventas corresponden al Estado, un 25% al mutualismo y el resto a los restantes canales (farmacias, droguerías). Abbott cuenta con la particularidad de tener un canal de distribución al exterior. Al no haber una filial en Paraguay, Abbott Uruguay cuenta con un representante en ese país, y una empresa tercerizada se encarga de la distribución.

A continuación presentamos el Organigrama tentativo descrito por el entrevistado:



### **Estructura**

En Uruguay Abbott emplea a 35 personas efectivas y 5 contratadas, que se organizan de la manera que se describe a continuación: La cabeza de Abbott en Uruguay es el Gerente General de la división Pharma, quien coordina Argentina, Uruguay y Chile, pero tiene residencia en Argentina. El resto de las divisiones presentes en Uruguay, tienen sus propios gerentes: la división Nutricional tiene un gerente local al igual que la división Vascular, en tanto que la división Diagnóstico tiene un gerente que reside en Brasil. La nueva división de Especialidades todavía no tiene un gerente asignado en Uruguay.

Los dos grandes departamentos dentro de la línea Pharma son la Gerencia Comercial, y la Gerencia de Administración y Finanzas. Dependiendo del Gerente Comercial encontramos 3 gerentes de producto, cada uno con representantes de ventas a su cargo (visitadores médicos y vendedores). Las unidades de control de calidad y registros médicos también dependen del Gerente Comercial. Al tiempo que del Gerente de Administración dependen varios encargados de las distintas áreas relacionadas a la administración (Finanzas, Contabilidad, Planificación, etc.).

Como la división farmacéutica es la principal en Uruguay y auspicia como soporte a las otras divisiones (encontrándose en esta división tanto el departamento Comercial como el departamento de Administración), cobra una tarifa a éstas por los servicios de apoyo como soporte y gastos de administración necesarios para que desarrollen su negocio.

Esta estructura no se aplica en todos los países de la misma manera, se considera que la misma se adapta al desarrollo del negocio en el Uruguay. De esta manera la división de las gerencias de productos no es la misma que en el resto del continente, sino que en cada caso responde al mercado local.

A nivel Internacional cada división tiene su propia estructura en base a su estrategia, pero en Uruguay las estructuras se entrelazan, según el entrevistado. Por la división de Pharma se reporta al gerente ubicado en Argentina, por Nutricional se reporta también a jerarquías en Argentina, pero Diagnóstico reporta a Brasil y Vascular a Chicago. En tanto Administración reporta a Farmacéutica en Uruguay. Este último es un factor a destacar, dado que encontramos un departamento de Administración que depende de una unidad de negocio (Pharma). A su vez, si bien la gerencia comercial depende de la división farmacéutica, se comparten los recursos con el resto de las unidades de negocios. Esta estructura se replica a nivel global, donde

Administración también depende de Farma. En tanto que los gerentes de las otras divisiones en Uruguay tratan directamente con sus distribuidores.

El criterio que rige la departamentalización es el producto, tanto a nivel global (las divisiones de negocio) como a nivel local (los gerentes de negocio y los gerentes de producto). Se identifica la estructura a nivel global como matricial.

En un segundo nivel (debajo de los gerentes de negocio) nos encontramos con una departamentalización funcional, y este criterio también prevalece al interior del departamento de Administración y Finanzas.

Un cliente puede tener varios visitadores asignados. El sector de la fuerza de ventas que se dedica a la división de diagnóstico visita a la gente del laboratorio, el sector de farmacéutica atiende al encargado de compras, y el sector de insumos médicos atiende al médico. Al ser tan diferentes los productos, y al involucrar distintas partes de las instituciones médicas, no se puede agrupar las actividades en base a los clientes.

La estructura que se nos describe tiene tres niveles gerenciales: gerencia de división, gerencias funcionales, gerencias de productos. El entrevistado entiende que presenta una estructura achatada. Los ámbitos de control se describen como manejables, ni muy amplios ni muy estrechos. A nivel operativo, los gerentes de producto nunca tienen más de cinco personas a su cargo. Pero si analizamos el ámbito de control del gerente comercial, tiene cinco unidades a su cargo además de las secretarías. En tanto que el gerente de Administración y Finanzas tiene siete unidades a su cargo.

A nivel comercial se busca que la fuerza de ventas alcance un alto grado de especialización en los productos. Se entiende que la misma se logra en buena parte mediante el contacto con los médicos, así como con la capacitación a través de congresos. Pero además de esto, Abbott invierte muchos recursos en la capacitación interna del personal. Dado que, continuamente se lanzan nuevos productos y existe movilidad horizontal en la fuerza de ventas, constantemente hay que volver a capacitar al personal en nuevos productos. La causa de la movilidad horizontal es que los gerentes de producto se distribuyen los productos por la cantidad de trabajo que generan, y no por la especialidad médica. El criterio es en base al tiempo disponible de los gerentes de producto. Esta distribución cambia frecuentemente por las exigencias de trabajo que generen los distintos negocios, especialmente cuando se lanzan nuevos productos o se discontinúan otros.

Se considera que pueden ocurrir casos de autoridad funcional del gerente de Administración y Finanzas, respecto al personal dependiente del departamento Comercial. Estos casos pueden referirse a no venderles a clientes incobrables, rendiciones de gastos, procesos de compra, etc., pero son estipulados de antemano para no generar conflictos entre departamentos. Si bien la compañía no cuenta con órganos asesores internos en Uruguay, recibe asesoría en capacitación de parte de Abbott de otros países, como también asesoría externa en servicios como auditoría, impuestos y legal. Buena parte de las decisiones se toman por comités. El plan anual que analiza la oferta y la demanda, se procesa en un comité como también existe un comité de “*sales and operations*” que reúne una vez al mes, a personal de administración, finanzas y ventas, con el gerente comercial para discutir la marcha del negocio (dificultades y alternativas).

A nivel global se definen manuales de procedimientos, con los lineamientos generales. Estos manuales son adaptados en Uruguay a un nivel más específico, pero es necesario que la matriz apruebe los mismos. Se considera que Abbott tiene una gran cantidad de normas escritas y que éstas están al alcance de todo el personal a través de la web corporativa. Estas normas delimitan las tareas y responsabilidades del personal. Si bien existen descripciones de cargos, cuando se toma una persona primero se le asignan las tareas que se necesita cubrir en el momento, y luego con el tiempo se le asignarán las tareas específicas al cargo. Por eso se entiende que hay que seguir las descripciones de los cargos, pero también hay que adaptarse a los momentos. También existe un sistema de evaluación de personal, que incluye una etapa inicial a principio de año en la cual la persona se reúne con su jefe y se definen las tareas a realizar, en qué tareas debe innovar, y cuáles son sus objetivos en relación al gasto o las ventas. A fin de año el jefe analiza mediante una escala la medida en la que se alcanzaron los objetivos, y en base a esta evaluación se determinan los aumentos de sueldos (no el bono ya que este sólo le corresponde a los gerentes).

Existe un importante control por objetivos que implica una mezcla de objetivos que se definen desde abajo y otros que vienen dados desde arriba. A nivel mundial la compañía determina que es lo que se debe implementar a nivel local, en todas las filiales. Pero a nivel local, Abbott Uruguay analiza para donde está yendo el mercado y cuáles son las necesidades de sus clientes (cuántas unidades de productos necesitan) y planifica cómo abordar esta situación. Finalmente esto se propone a su regional para que lo apruebe.

En lo que refiere al presupuesto, éste se elabora a partir del nivel de ventas. Localmente se define qué productos y cuántas unidades pueden venderse y

necesitan importarse. En base a esto se estima los recursos que se van a necesitar y se reporta al exterior. Pero este presupuesto debe cumplirse. Si no se alcanzan los volúmenes o precios de ventas presupuestados, deberán reducirse los costos y por lo tanto reducir el personal. Si se venden más unidades de lo presupuestado también se penaliza al gerente con una reducción del bono anual, porque se considera que hizo mal el plan de importaciones. Esto es porque los errores en la planificación generan problemas a la compañía considerada globalmente, puesto que se producen desabastecimientos en el resto de las filiales.

Hay muchas decisiones y políticas que vienen dadas desde la casa matriz, y además de eso existe una gran cantidad de controles sobre las decisiones y operaciones locales. Por ejemplo en 2010 Abbott Uruguay fue objeto de una gran cantidad de auditorías internas referidas al balance local, al balance que se envía a la casa matriz, a la calidad de los productos y a la calidad de los servicios o procesos.

### **Estrategia**

La imagen que Abbott pretende presentar es siempre la de un laboratorio de I&D y tecnología. Si nos enfocamos en las estrategias de marketing encontramos que Abbott no realiza una gran cantidad de campañas publicitarias, esto porque se dedica fuertemente a los productos de uso médico. Su énfasis está en capacitar a los médicos y no en la publicidad como es el caso de los laboratorios que venden productos de consumo masivo (vitaminas, analgésicos, etc.).

Además de abandonar la producción en Uruguay, hace pocos años Abbott tercerizó la distribución de sus productos. La filial centraliza los pedidos y la facturación se la traslada a su socio logístico para que se los haga llegar a los clientes. Esto generó un importante ahorro y mejoró la rentabilidad del negocio, no sólo porque implicó la reducción de los gastos de distribución sino también los gastos de almacenaje. De todos modos el control de calidad sobre las mercaderías en depósito sigue estando en manos de la filial.

### **Ambiente**

Consultado sobre los cambios más importantes en el ambiente que se mueve la empresa, el entrevistado hizo referencia al nuevo papel del Fondo Nacional de Recursos (FNR). Al centralizar las compras de los productos más caros del sistema mutual, suministrarlo a los pacientes y asegurarse de que los mismos hayan sido entregados, el FNR se convierte en un agente muy importante. Especialmente para un laboratorio como Abbott, que busca especializarse en productos de alta

complejidad. El nuevo procedimiento implica que el laboratorio entregue el medicamento a la mutualista, y para poder cobrarlo debe presentar la factura con la constancia del médico al FNR.

Además del seguimiento que hace el FNR, Abbott hace un seguimiento de cada uno de estos pacientes. Por ejemplo mediante cuestionarios para saber por qué se le dejó de suministrar determinado medicamento a determinado paciente. Los medicamentos que están involucrados son por ejemplo para la esclerosis múltiple y para la artrosis. Ambos son muy caros y frenan el avance de la enfermedad. Estos productos se aplican a 100 pacientes aproximadamente y son los más importantes en la facturación de Abbott, considerándose que son los productos estrella.

También se hace referencia a la falta de protección de los medicamentos originales mediante patentes. Se menciona el caso de un producto para enfermos de sida desarrollado por Abbott cuya primera copia a nivel mundial fue en Uruguay. Sin embargo esta copia no le sacó a Abbott local gracias a la movilización de pacientes de HIV, que rechazaron la copia y reclamaron el original. Este era un medicamento verdaderamente innovador, dado que implicaba una sola pastilla por día que no generaba malestares y frenaba el avance de la enfermedad.

Otro de los factores identificados por el entrevistado respecto al ambiente, es la importancia que el Estado le asigna al desarrollo de la Industria Farmacéutica Nacional. La diferencia que marcan del lado de los laboratorios Multinacionales, es que los controles de calidad no son del mismo nivel. Y que las drogas que se utilizan para elaborar los medicamentos no son de la misma calidad.

En lo que refiere a sus clientes, se menciona la reducción de los ingresos de las mutualistas a causa de la reducción de la cuota mutual. Se considera que si bien la salud está cubriendo a toda la población, el problema está en qué condiciones se cubre. Las mutualistas al tener que atender nuevos clientes (a los que se están sumando próximamente los jubilados), pero con cuotas menores, no les queda otra opción que bajar la calidad de la asistencia. Esto significa que también se reducirá la calidad de los medicamentos proporcionados.

Como consecuencia de las características del mercado se identifica una tendencia de las multinacionales a abandonar el país, dejando sólo distribuidores tercerizados. Esto es lo que se cree que puede pasar en Abbott Uruguay. Hace 10 años Abbott empleaba 128 personas y ahora sólo 35. En ese lapso hubo 7 instancias de reducción del personal. Esto es porque al analizar profundamente el Estado de Resultados de la filial no parece conveniente mantenerla abierta. Dado que la ganancia se diluye

demasiado por los gastos en sueldos, oficinas, alquileres, etc. y queda un margen muy reducido.

Si en cambio el negocio se transfiere a un distribuidor tercerizado, se estima que se va a perder un poco de precio, pero no se deberá enfrentar la actual carga de costos fijos. El único costo será el costo de ventas.

### **Conceptualización de las Observaciones**

#### **Dimensiones de la Estructura Organizacional en Abbott**

##### **Formalización**

En base a la investigación encontramos que en Abbott, es muy importante especificar los objetivos que se desea alcanzar. Ejemplo de esto son las reuniones del personal con los jefes para determinar los objetivos para cada año, así como también los intensos procesos de planificación y presupuesto. Ambos ejemplos son muestra de que existen premios a quienes alcanzan las metas y sanciones a los que se apartan de lo especificado.

Por otra parte, los manuales de procedimiento que vienen dados desde la casa matriz son muy generales, y la filial tiene la potestad de adaptarlos a la realidad local, con posterior aprobación de la matriz. Esto muestra que si bien existe un control de las acciones, el mismo se realiza considerando las realidades locales, lo que le aporta flexibilidad a la estandarización. También existen otro tipo de normas que tienen alcance global y que están disponibles en la web corporativa, las mismas sirven para delimitar la autoridad de cada persona.

Existe un gran énfasis en la capacitación (en ocasiones en el exterior) como una manera de especializar a las personas en su trabajo y transmitir qué se espera de ellas. Finalmente podemos mencionar la gran cantidad de auditorías como un indicador de la importancia del control sobre el cumplimiento de las normas a posteriori.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, en Uruguay la **especialización laboral** puede considerarse media, no alta, dado que los Gerentes de productos no dividen el trabajo según las especialidades médicas, y además la distribución de los productos entre ellos cambia frecuentemente en virtud de necesidades operativas. Esta distribución del trabajo, posiblemente sea

atribuible a la dimensión del mercado local, y al tamaño de Abbott en Uruguay. A pesar de esto, la compañía busca formar expertos en los productos, y así aumentar la especialización laboral.

La **delegación de autoridad** está reglada en base a normas escritas, y a descripciones de puestos. También cabe mencionar que las políticas y decisiones estratégicas vienen dadas desde la casa matriz, y que los planes o iniciativas que surjan localmente deben ser aprobados a nivel regional o global. En línea con esto, a pesar de que en el año 1996 Abbott Uruguay ganó un premio internacional de calidad por producir el mejor antibiótico del mundo, al año siguiente se toma la decisión en la casa matriz de cerrar la planta. Pero, como el análisis de mercado local, y la identificación de dificultades y oportunidades se hacen localmente, podemos decir que la delegación es media.

En lo referido a los criterios de **departamentalización**, podemos decir que si bien a nivel global predomina la departamentalización por línea de productos, y las divisiones presentes en Uruguay también siguen esta línea, al interior de la división farmacéutica el criterio funcional es el más aplicado. Dado que ésta es la división más grande podemos decir que el criterio funcional juega un papel importante en la estructura de Abbott Uruguay.

Al igual que lo revelado en el resto de los laboratorios multinacionales, Abbott presenta **parámetros de control** amplios, que se basan en los reportes que cada división debe hacer regionalmente, ya que es poco lo que se reporta directamente a la casa matriz.

### **Centralización**

Si bien gran parte de las decisiones de la empresa se toman regionalmente, en distintos centros que dependen de cada división, no existe una sede regional que centralice determinado tipo de decisiones para todas las divisiones. A su vez, aunque la estrategia corporativa se define a nivel global en la casa matriz, no es mucho lo que se reporta a la misma, lo que implica que esta no ejerce un control muy fuerte en cada filial. En tanto a nivel local, tampoco parece haber que exista una gran centralización, debido a que si bien hay un Gerente General, el mismo no representa a todas las divisiones, sino que cada una tiene su propio Gerente, al mismo nivel jerárquico. También tomando en cuenta el hecho de que las decisiones importantes a nivel local se toman y se analizan en comités (el plan anual, y el análisis de ventas y operación), implica que varias personas participan en la toma de decisiones de alto nivel. En resumen el grado de centralización es medio, o bajo en relación al resto de los laboratorios estudiados.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, la media especialización laboral del personal, la formalizada y restringida delegación de autoridad que otorgan las normas escritas, sumado al uso parcial de la departamentalización funcional (por no ser el criterio principal) y los amplios parámetros de control que ejerce la región y la casa matriz, conducen a una media centralización de la estructura.

### Complejidad

La estructura de Abbott en Uruguay presenta cuatro niveles en la división Farmacéutica (tres niveles gerenciales y uno operativo) y un nivel en el resto de las divisiones. Se observa que existe una gran cantidad de cargos a nivel de gerencia de divisiones, solo dos gerentes funcionales de los cuales dependen una gran cantidad de unidades. Por lo tanto podemos decir que para ser una estructura de 40 personas existe una elevada diferenciación horizontal (muchas unidades) y vertical (muchos niveles). Por lo tanto la complejidad de la estructura es media, pero considerando el tamaño puede decirse que es media-alta.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, al existir una media especialización laboral, el uso de criterios vinculados tanto al producto como a la función, una delegación de autoridad no muy amplia y parámetros de control muy amplios, la estructura de Abbott resulta ser medianamente compleja. La complejidad la aporta principalmente la departamentalización por productos que se mezcla con una departamentalización funcional y luego nuevamente por productos.

Análisis de la Dimensiones de Abbott					
Aspectos claves del análisis y diseño estructural	División del trabajo/ Especialización	Delegación de Autoridad	Parámetros de Control	Departamentalización funcional	Grado
Dimensiones					
Formalización	Media	Media y reglada	Amplios	Importante a nivel local	Alto
Centralización	Media	Media y reglada	Amplios	Importante a nivel local	Medio
Complejidad	Media	Media y reglada	Amplios	Importante a nivel local	Medio

## **Análisis de Tipologías Organizacionales en Abbott**

### **Según las líneas de autoridad**

Identificamos la estructura de Abbott Uruguay con el modelo de Organización Líneo-staff desarrollada por Chiavenato. Coexisten en esta estructura unidades de línea (gerencia de productos) y órganos de staff (Registros médicos, Control de Calidad y Administración), pero prevalece el principio de unidad de mando. Esto se debe a que si bien existen unidades de servicio, dependen del Gerente General que pertenece a la división de negocio Pharma, a pesar de que prestan servicios a todas las divisiones. La unidad de registros médicos presta servicios de asesoría a las gerencias de productos, así como la unidad de control de calidad controla todos los productos que comercializa Abbott en Uruguay. A su vez, desde la gerencia de Administración y Finanzas se prestan servicios de planificación a todas las unidades de negocio. Como podemos ver en el análisis de la entrevista, las unidades de servicio están orientadas hacia adentro de la Organización, en tanto que las unidades de línea están orientadas hacia afuera.

También encontramos que existen comités permanentes en la empresa y que tienen funciones estables y definidas. Están compuestos por miembros que representan las diferentes actividades y unidades de la empresa. El comité de planificación anual cumple una función de staff, pero el comité de ventas y operaciones cumple una función de línea.

Por lo tanto, consideramos que Abbott Uruguay presenta una estructura líneo-staff, donde los comités juegan un papel importante.

### **Según el agrupamiento de las actividades (departamentalización)**

A nivel macro Abbott se organiza en torno a divisiones por líneas de productos. De esta forma encontramos las divisiones: Farmacéutica, Nutricional, Diagnóstico, Instrumentos Quirúrgicos, Salud Animal, Instrumentos Oftalmológicos, etc. Esta departamentalización de alto nivel se replica en el primer nivel jerárquico de la filial uruguaya. A nivel operativo en el departamento comercial también se sigue el mismo criterio, con el uso de las gerencias de producto.

A nivel intermedio en la estructura de la división Pharma en Uruguay encontramos una departamentalización funcional, en torno a las dos funciones principales de Abbott Uruguay: Comercialización y Administración (dado que la distribución está

tercerizada). Cuando existía producción en Uruguay había un departamento de producción del cual dependía además la unidad de control de calidad.

A nivel global encontramos una compleja estructura geográfica, donde cada división depende de otro país de la región, pero no existe un centro regional que centralice todas las divisiones en un solo país.

### **Según la parte clave, el mecanismo de coordinación y la descentralización**

Según el marco teórico de Mintzberg, clasificamos a Abbott como una organización divisional. La **coordinación** tiene un fuerte énfasis en la normalización de los *outputs*, y también se controla fuertemente que las ventas reales de unidades se alineen a lo presupuestado para poder producir y mantener stocks globales adecuados. La **parte clave** de la organización es la línea media compuesta por los gerentes funcionales y los gerentes de producto. Al tiempo que, como consecuencia de las normas y de las estrategias corporativas, podemos decir que la **descentralización** vertical es limitada.

### **Según el ambiente**

Si bien Abbott tiene algunas características del modelo mecanicista, como ser un sistema de control rígido (especialmente en relación a resultados) y énfasis en reglas y procedimientos escritos, se adapta más al modelo organicista. Esto es porque la base de la departamentalización son los productos, la estructura es flexible y adaptable, los cargos se modifican y redefinen, y se hace énfasis en compartir recursos horizontalmente. La toma de decisiones, los controles y el establecimiento de metas está más descentralizado que en otros laboratorios estudiados.

### **Según la concentración del poder**

Si bien la estrategia corporativa se define por completo en la casa matriz (centralización), y las estrategias de negocio se siguen definiendo en gran parte por jerarquías que están en el exterior, existe cierta descentralización en las decisiones al adaptar esta última al mercado local. Además de esto queda a cargo de las filiales la elección de la estrategia funcional.

Por lo tanto si bien en términos generales presenta una estructura de poder centralizada, el grado de esta centralización es menor al que se encuentra en otros laboratorios estudiados.

## Testeo de las Hipótesis

### Hipótesis 1 – Estructura y Estrategia

Verifica el supuesto de estrategia de negocio de liderazgo en producto. Al tiempo que, para lograr este liderazgo se centra en la dimensión de **innovación** descrita por Alfred Chandler. Es por esto que Abbott pone énfasis en la calidad de sus productos, e identifica como estratégicos los medicamentos biotecnológicos, dado que dificultan que la competencia los copie. A su vez podemos clasificar a la organización como **prospectiva** según R.E. Miles y C.C. Snow, al estar continuamente innovando y revolucionando al mercado. Ejemplo de esto son los desarrollos de medicamentos contra sida que cambiaron sustancialmente la calidad de vida de los pacientes.

En lo que refiere a la estrategia corporativa podemos marcar un cambio en la tendencia de fusiones y absorciones, aunque la estrategia sigue siendo de **expansión**. En la década de los noventa se compraron muchos laboratorios pequeños en varios países porque Abbott era un laboratorio de consumo masivo. Con la nueva estrategia de enfoque en productos complejos, en esta última década sólo se han adquirido laboratorios con gran potencial en productos innovadores y con capacidades especiales en investigación y desarrollo.

Vinculando el tipo de estrategia con la **especialización laboral**, encontramos que Abbott presenta una media especialización laboral, que sería aún mayor si el mercado fuese más grande. Esto es porque no encontramos unidades especializadas en un solo producto o especialidad médica. Sin embargo, en la administración encontramos cargos que se dedican sólo a una función. En relación a la **delegación de autoridad**, Abbott presenta una delegación de autoridad muy regulada por la normativa interna, pero los niveles de delegación son razonables. En lo que refiere a los criterios de **departamentalización**, encontramos que, en la Estructura por productos de Abbott el criterio funcional tiene relativa importancia. Finalmente, el sistema de control que se plasma en normas, estandarización de procedimientos y *outputs*, nos hacen afirmar que los **parámetros de control** son amplios.

### Hipótesis 2 – Estructura y Tamaño

Abbott Uruguay, a pesar de ser una filial pequeña, cumple la mayor parte de los enunciados de la hipótesis. Es una estructura formalizada, existen reglas y normas sobre el trabajo de los empleados. Existe además una gran cantidad de niveles y unidades que contrasta con el tamaño de la filial local, por lo que, a pesar de ser menos compleja que otros laboratorios, tiene un grado de complejidad elevado en relación a su tamaño. El grado de descentralización de las decisiones operativas es

bastante alto ya que se toman en buena parte en comités. Probablemente a causa del tamaño de la filial, la especialización laboral no es tan alta como en otras filiales de mercados más grandes.

### **Hipótesis 3 – Estructura y Ambiente**

Abbott se mueve en un entorno dinámico, complejo y hostil, y como consecuencia de ello su estructura ha cambiado drásticamente en los últimos 10 años, teniendo que abandonar la producción, la distribución, y actualmente se plantea la posibilidad de abandonar la filial en Uruguay.

Según los 4 entornos propuestos por Mintzberg en relación al ambiente, Abbott se mueve en un entorno complejo y dinámico, por esto la identificamos como una organización innovadora por ser orgánica y en cierto modo descentralizada, a pesar de no basarse en la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.

Se verifica que la organización es más orgánica, la estructura es más flexible, y los ámbitos de control son manejables. También hay un cierto grado de delegación de las decisiones a nivel operativo. Pero no se cumple el enunciado de la hipótesis en lo referido a la poca departamentalización funcional.

### **Hipótesis 4 – Tamaño y Estrategia**

Se verifica la hipótesis en tanto que Abbott presenta una estructura divisional en torno a líneas de productos, además encontramos una cierta especialización laboral que no es mayor a causa de que la filial es de pequeño tamaño. También se verifica que las unidades operativas son de pocos integrantes (nunca más de cinco), y por esto los ámbitos de control son más reducidos. Con la única excepción de la línea media, dado que de los gerentes comerciales y de administración dependen muchas unidades.

### **Hipótesis 5 – Ambiente y Estrategia**

En Abbott encontramos un cierto nivel de complejidad de la estructura, y que puede justificarse en parte por el ambiente en el que se mueve la compañía y la estrategia de liderazgo en el producto a la que apunta. Además, dado que se identifica un ambiente atomizado de copias, la estrategia de Abbott fue abandonar líneas de productos de consumo masivo y focalizarse en productos de alta complejidad. Como consecuencia de esto, no hay grandes volúmenes de venta en unidades, sino pocas unidades a altos precios. Esto lleva a que no sea necesario tener una gerencia de producto para un solo producto o para una especialidad médica.

### **3.2.2. Laboratorio Regional**

#### **3.2.2.1. Gramón Bagó S.A.**

##### **Análisis de la entrevista**

##### **Gramón Bagó a nivel regional**

A nivel regional encontramos dos compañías separadas, de capitales argentinos, que funcionan independientemente. Por un lado tenemos a Gerardo Ramón y Cía. S.A. que fue fundada en 1931, y por otro a Laboratorios Bagó S.A. fundada en 1934, ambos en Argentina. La única diferencia entre ambas es que la Organización Bagó tiene presencia en toda América Latina.

##### **Gramón Bagó en Uruguay**

##### **Características**

En 1992, Gramón y Bagó se fusionan en una misma compañía para atender el mercado local. Esta fusión solo existe en Uruguay, no existiendo en Argentina ni en el resto de los países de la región.

Actualmente trabajan en Gramón Bagó alrededor de 160 personas, 60 en el área de producción y 100 en el resto de las áreas. Pero, en los períodos de mayor actividad se recurre a personal zafra o contratos temporales, llegando a emplear 220 personas. Alrededor del 15% del personal tiene título universitario.

Si bien Gramón Bagó es una empresa de capitales argentinos, funciona como un laboratorio nacional, porque comparte la mayor parte de las características de esta categoría. Al mismo tiempo se encuentra agremiado en la A.L.N. En Gramón se entiende que los elementos que diferencian un laboratorio nacional de uno multinacional son la producción, y la investigación y desarrollo de moléculas. Gramón posee planta de producción propia instalada en Uruguay, dedicada a la fabricación de comprimidos, grageas, cápsulas, líquidos, cremas y supositorios. Para Gramón, los laboratorios multinacionales se dedican a importar productos farmacéuticos desarrollados y producidos en el exterior, realizando sólo localmente los procedimientos legales necesarios para sacarlos a la venta. Mientras que, los laboratorios nacionales no invierten en investigación y desarrollo de moléculas.

Gramón Bagó cuenta localmente con varias representaciones y distribuciones de productos de laboratorios regionales y multinacionales, no sólo de Gerardo Ramón y Laboratorios Bagó, sino que también encontramos a la multinacional suiza Novartis, entre otros. Los productos de Gramón y de Bagó se diferencian en su comercialización en Uruguay por el color de la caja o el envase. Quizás la más importante de las distribuciones es la de los productos de Novartis, que es uno de los laboratorios más importantes a nivel mundial. El fuerte de la misma son los productos altamente especializados (que se canalizan fundamentalmente por el FNR) y Zolben que es un producto de consumo masivo. Estos productos sólo son etiquetados por Gramón Bagó una vez que llegaron al país.

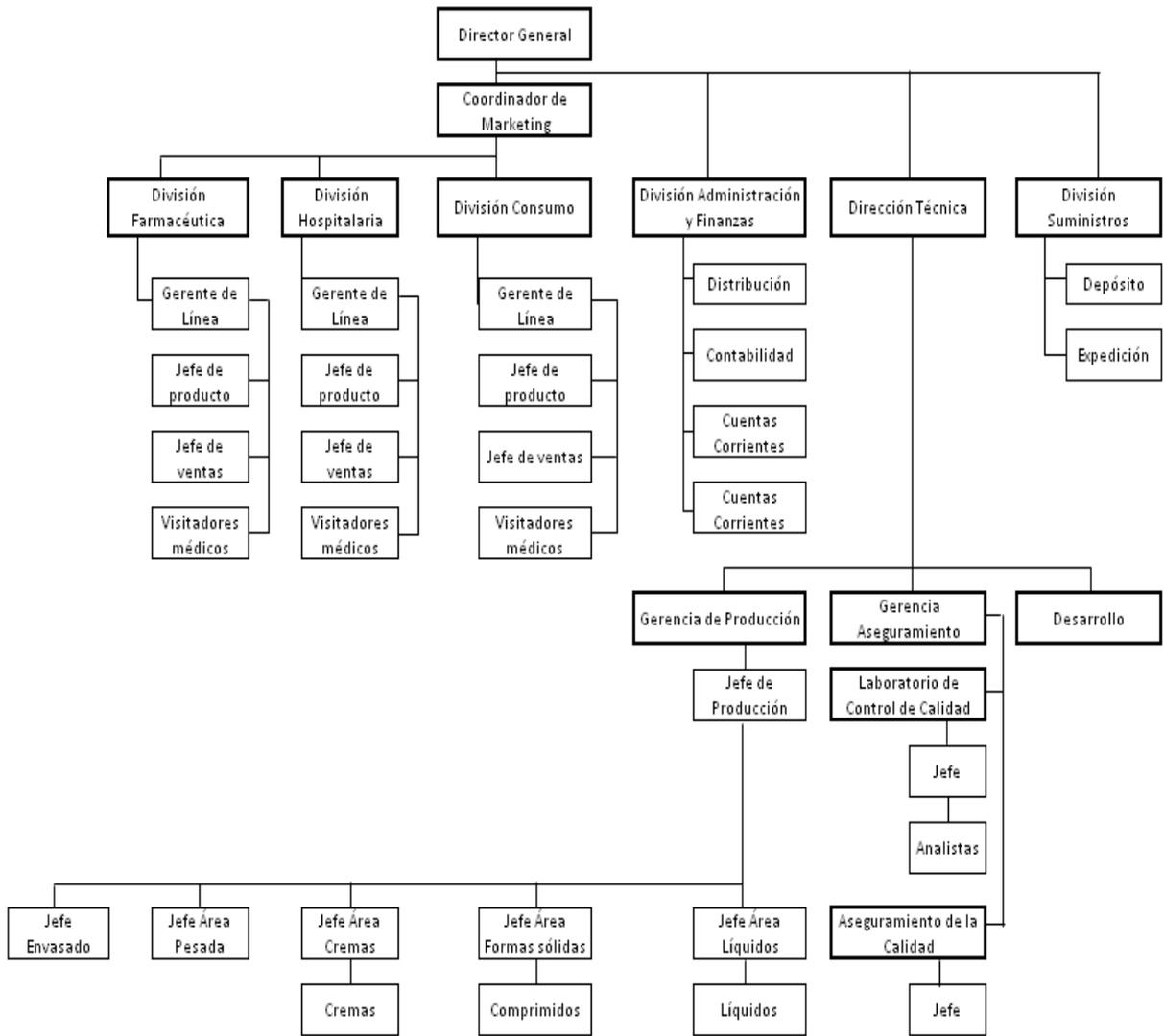
En lo que respecta a la cartera de productos de Gramón Bagó, más del 90% de los mismos que se venden localmente son producidos en el país. Al tiempo que, muchos de los productos que se importan pasan de algún modo por planta, como por ejemplo para su blisteadado o etiquetado.

Dentro de las particularidades del laboratorio vale la pena destacar que Gramón Bagó Uruguay exporta productos farmacéuticos a Paraguay y Vietnam. También puede mencionarse que no todos los productos que se comercializan son desarrollos de los laboratorios Argentinos, sino que algunos productos son desarrollados localmente, se fabrican y comercializan en Uruguay, no siendo parte de las líneas de Gramón y Bagó en Argentina. Del mismo modo, no todos los productos de los laboratorios madre están presentes en Uruguay. Esto muestra una mayor autonomía y flexibilidad que la que presentan las filiales de los laboratorios multinacionales respecto a su casa matriz.

A continuación presentamos el organigrama tentativo descrito por los entrevistados:

**Organigrama**

Organigrama Gramón Bagó



## **Estructura**

La estructura de Gramón Bagó Uruguay presenta una diferencia con las de los laboratorios multinacionales puesto que al incluir una gerencia de producción nos permite observar qué diferencias hay en los parámetros de configuración de la estructura dentro de esta gerencia y si ella influye o no en la configuración de las demás gerencias que son comunes al resto de los laboratorios.

Del Director General que lidera la organización dependen: la Dirección Técnica, la división Suministros, división Administración y Finanzas, y el Coordinador de Marketing.

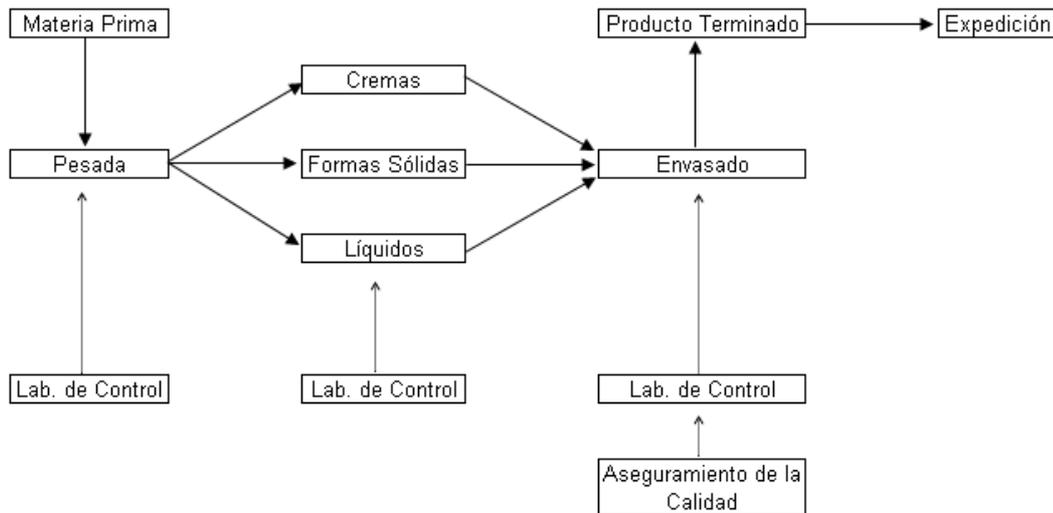
Dependiendo de la Dirección Técnica encontramos dos departamentos grandes: La Gerencia de Producción y la Gerencia de Aseguramiento de Calidad, y uno más pequeño que es el de Desarrollo.

Actualmente el cargo de gerente de producción está vacante, por lo que el departamento está liderado por quien ocupa el cargo de jefe de producción. Al interior del departamento de producción encontramos una departamentalización por procesos que lleva a que los sectores coincidan con los distintos procesos que atraviesan la materia prima o materiales hasta convertirse en el producto final. De este modo, encontramos que dependiendo del Jefe de Producción están las áreas de:

- Pesada, que fracciona las materias primas.
- Cremas, que produce las cremas.
- Formas sólidas, que produce los comprimidos o granulados.
- Líquidos, que produce los jarabes, etc.
- Envasado, que se ocupa de la blisters, que es el acondicionamiento primario de los comprimidos, y del acondicionamiento final de cremas y líquidos, ya que el primario de estas lo hacen en el área respectiva.

En el departamento de Aseguramiento de Control de Calidad tenemos dos sectores: Laboratorio de Control y Aseguramiento de Calidad, ambos integrados por un jefe y varios analistas. El Laboratorio de Control tiene procesos que acompañan cada etapa del proceso productivo. Cuando llega la materia prima, toma una muestra, la analiza y cuando el Laboratorio de Control aprueba la materia prima, recién ahí entra en el proceso productivo. Lo mismo sucede con el resto de las etapas, cuando el producto está terminado también lo analiza y si está bien, entonces se lo pasa a Aseguramiento de Calidad para que archive toda la documentación. Éste comprueba que todo esté aprobado, que se hayan cumplido con las GMP's (*Good*

*Manufacturing Practices*) y libera el producto para la venta. El producto pasa a expedición, donde se realiza su distribución, siendo esta 100% de Gramón Bagó tanto en Montevideo como en el interior.



En producción los jefes son en su mayoría químicos farmacéuticos y el resto son personas con mucha experiencia adquirida en los años que estuvieron trabajando en la empresa. En Control de Calidad los analistas son mayoritariamente químicos al igual que en Aseguramiento de Calidad, y en Desarrollo.

En el área comercial encontramos dependiendo del coordinador de marketing, a los gerentes de las divisiones: Farmacéutica, Hospitalaria y Consumo. La división Farmacéutica está orientada a los medicamentos con receta, que se comercializan a través de los 3 canales de ventas (Estado, Mutualistas y Farmacias), Hospitalaria comercializa productos de diagnóstico que se comercializan en los 2 canales institucionales (Estado y Mutualista) y los productos de la división Consumo se comercializan en canal de farmacias.

Estas divisiones tienen un gerente de línea, un jefe de producto (que no tiene vendedores ni visitadores a su cargo), un jefe de ventas y varios visitadores médicos, y vendedores que dependen directamente del gerente de línea. La cantidad de visitadores o vendedores varían según la división. En Farmacéutica son aproximadamente 30 visitadores, y en Consumo son 6 ó 7 vendedores. Los jefes de producto no se dividen por especialidad médica sino por el canal de distribución.

Como excepción encontramos que el Director General se encarga directamente de las ventas por exportaciones, con el apoyo de un grupo de 5 personas que tiene directamente a su cargo.

Dentro de la división de Administración y Finanzas la departamentalización es funcional. Pero podemos mencionar como particularidad que el sector de distribución depende de esta división.

Finalmente, la división Suministros se encarga de todos los insumos para la producción y su almacenamiento, así como también de los productos terminados y su posterior expedición.

El departamento de Producción recibe los requerimientos de las características de los productos del departamento de Marketing, pero su trabajo se rige por los manuales de procedimientos que elabora Aseguramiento de Calidad en base a los requerimientos del M.S.P. en Uruguay y a las G.M.P. Los manuales de procedimientos no vienen dados por las casas matrices de Gramón o Bagó, por el contrario son de confección local.

Sin embargo encontramos que Gramón Bagó está sometido a un fuerte control por parte de Novartis (en lo que refiere a los productos de esta representación) mediante auditorías y una gran batería de reportes. Lo que no sucede con Gramón ni Bagó de Argentina.

En lo que refiere al control presupuestal encontramos que se establece por completo en Uruguay y se aprueba en Argentina. No se relevan reportes a Argentina cruzados, funcionales o por línea de negocio. El Director General es quien centraliza los reportes a los accionistas en Argentina.

Otro ejemplo de formalización es que se establece por escrito las responsabilidades de cada puesto y de quien depende. Y si bien en el área de ventas no hay muchos manuales de procedimientos, la actuación de las personas esta bajo el control de auditorías internas y externas.

Las líneas de autoridad están bien claras y no se conocen casos de dualidad de mando en el área de Producción. Por ejemplo, Laboratorio de Control inspecciona cada etapa de la producción, pero todas sus decisiones pasan por la línea jerárquica, se comunica con el gerente de Producción (actualmente con el jefe de producción porque el cargo de gerente está vacante) y este se lo transmite a sus subordinados. Tampoco en área comercial se encontraron casos de autoridad funcional.

De este modo, la coordinación del trabajo para lograr resultados se logra en base a 3 pilares: un buen clima de trabajo, respetar la línea jerárquica y compartir la información.

En el área comercial los vendedores y visitantes se coordinan en base a reuniones semanales, en base a objetivos. Se busca alcanzar los resultados independientemente de la forma.

En las divisiones comerciales se considera que, si bien cada puesto tiene cierto grado de especialización, las personas tienen un conocimiento general de las distintas áreas de la empresa.

Gramón Bagó realiza importantes esfuerzos de capacitación de su personal, tanto interna como tercerizada, pero no hay casos de capacitación brindada por las casas matrices. En lo que se refiere a la evaluación del personal, hasta el momento se hace de manera informal, pero en el sector de RRHH se está trabajando para formalizarla.

Sobre el uso de comités para la coordinación en producción, se mencionan las reuniones de planificación que están presentes en varios departamentos y se define que es lo que se necesita en cuanto a producción, para luego ser llevado a cabo por la gerencia de producción. En el resto de la compañía también existen comités permanentes para la planificación, el control y la coordinación. No siempre es necesario que el delegado en el comité sea el gerente del área.

Como órganos asesores internos encontramos la Dirección Médica, el departamento Químico, y como asesores externos el asesor legal.

Se considera que la estructura de Gramón Bagó ha ido creciendo con el tiempo. El principal cambio en la estructura fue la creación de la división Hospitalaria cuando surgió esta línea de negocio 4 años atrás. La división Farmacéutica aumentó gracias a la incorporación de nuevas representaciones. Por otra parte, el área de producción no ha cambiado por el desarrollo de nuevos productos, ya que los nuevos desarrollos consideran la maquinaria y los procesos que desempeña el sector. Los cambios en el ambiente y en los canales de distribución tampoco generaron cambios en la estructura.

### **Estrategia**

La estrategia corporativa y de negocios se define localmente por el Director General, con la colaboración de los gerentes de primera línea, especialmente el Coordinador de Marketing y la Dirección Técnica.

La estrategia de Gramón no es estrictamente la de liderazgo en costos, porque se considera que hay competidores con los que no es viable competir. Por esta razón, la estrategia de Gramón Bagó no está orientada a productos altamente especializados como los oncológicos, sino a medicamentos de consumo masivo (OTC, es decir sin prescripción médica y de propaganda masiva) en las áreas terapéuticas de cardiología, gastroenterología y reumatología. Es decir, se enfoca en medicamentos de complejidad media, que sigan la tendencia de las innovaciones de los laboratorios multinacionales.

Gramón Bagó no tiene productos biotecnológicos por su alta complejidad. De acuerdo a la información que se maneja en Gramón Bagó, el único laboratorio nacional que produce biotecnológicos es Clausen.

En lo que refiere a las estrategias comerciales Gramón Bagó no tiene como eje de sus esfuerzos de marketing al consumidor final, sino que se centra en el profesional médico, que es quien define la receta. En total se visitan 1.500 médicos. Esto es coherente ya que si los productos de la empresa no son de alta complejidad y no son de precios demasiado altos, entonces su precio en farmacias no debería ser tan superior al ticket de una mutualista. Por lo tanto el paciente puede optar por comprar la marca que le receta su médico en lugar de aceptar la marca de la droga que posea su mutualista sin afrontar una diferencia de precio demasiado alta. A su vez, debe recordarse que las farmacias bonifican los precios de los medicamentos con la presentación de la receta. Si una receta dice el nombre genérico de la droga entonces se bonifica la compra cualquier marca de esa droga, pero si la receta dice el nombre de una marca solo se bonifica la compra de la droga con esa marca.

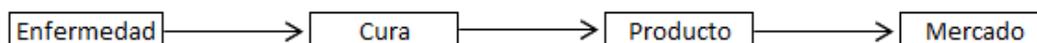
En las estrategias de producción encontramos que el énfasis está en los tiempos de producción, especialmente vinculados a las licitaciones del Estado. Las mismas exigen el cumplimiento de ciertos plazos de entrega, cuyo incumplimiento es trascendente para futuras decisiones estatales. También se destaca que si bien los medicamentos se venden a precios muy distintos según el canal de distribución, todos tienen la misma calidad sin importar cual sea su destino.

Gramón Bagó también tiene un área de desarrollo de productos, pero esta función opera de una manera muy diferente a la de los laboratorios multinacionales. Podemos citar los siguientes pasos para el desarrollo de un producto:

- i- El departamento de marketing analiza el mercado local, identifica cuáles son las tendencias y necesidades, estudia cuáles son las moléculas de efectividad comprobada que se están usando en el mundo, y le realiza el pedido a la unidad de desarrollos.
- ii- La unidad de desarrollos se encarga de generar los nuevos productos estudiando y mezclando las moléculas que hay en el mercado, y analizando en que forma farmacéutica se pueden lanzar (crema, gel, loción, emulsión, comprimido o inyectable).
- iii- Se determinan las opciones de *packing* por parte de la unidad Desarrollo y se produce en pequeña escala el nuevo medicamento, sometiéndolo a las pruebas de estabilidad mediante estudios acelerados (se lo somete a condiciones extremas, por ejemplo a altas temperaturas), y naturales (se lo mantiene en condiciones normales por 6 meses, un año y dos años, tomando muestras). También se le hacen estudios para verificar el tiempo de su vencimiento, la dureza de los comprimidos, la friabilidad y la disolución. Este último es para ver si el principio activo se libera en el momento correcto.
- iv- Luego de esto el nuevo producto debe ser lanzado al mercado por el departamento de marketing. Por lo tanto el ciclo comercial parte del mercado, va al producto y luego vuelve al mercado.



En cambio en los laboratorios multinacionales, el ciclo comercial empieza por la enfermedad, investigando cuáles son las moléculas que la pueden curar, desarrollando y produciendo el medicamento, y finalmente se lanza el producto al mercado. Este ciclo implica sin dudas una complejidad mayor. Porque el laboratorio nacional ya sabe que es lo que el mercado quiere y sabe cuáles son las moléculas que pueden curar la enfermedad. En el caso de los laboratorios multinacionales tienen que encontrar una nueva cura a la enfermedad y convencer al mercado que su medicamento es el mejor para ello. Es decir, uno busca satisfacer al mercado y el otro busca revolucionarlo, esto último genera costos mayores pero también permite obtener ganancias extraordinarias, fruto de esa innovación.



Para Gramón Bagó buena parte de los riesgos asociados al negocio (reacciones adversas, efectos secundarios, etc.), afectan más a los laboratorios multinacionales que a los nacionales. Esto se debe a que los laboratorios nacionales trabajan sobre moléculas cuya eficacia ya está probada, y los multinacionales trabajan sobre moléculas nuevas que ponen en juego constantemente su prestigio. Como ejemplo de esto se menciona que cuando un reporte de farmacovigilancia de la F.D.A. obliga a hacer un *recall* a nivel mundial (retirar el medicamento del mercado) a un laboratorio multinacional, entonces en Uruguay el M.S.P. obliga a retirar las copias que circulan en plaza, y esto ocasiona la pérdida de prestigio sólo para los laboratorios multinacionales.

### **Ambiente**

En Uruguay actualmente no existe una ley de genéricos aprobada. Un medicamento genérico debe ser bioequivalente y biodisponible, y esto se verifica mediante análisis que resultan costosos para que los laboratorios nacionales los afronten. Por el momento no se invierte en estos análisis porque la ley no está vigente. Gramón Bagó produce copias de moléculas cuya efectividad está demostrada, pero no se puede decir que sean iguales a los originales si no se hacen los análisis de bioequivalencia. Lo que se espera que suceda es que la ley no obligue a hacer análisis de genéricos a todas las copias sino a aquellas que sean complejas. Si esta ley se aprueba, los laboratorios como Gramón Bagó deberán estudiar si les conviene o no invertir en los estudios para cada uno de los medicamentos que queden obligados a convertirse en genéricos y discontinuar aquellos que no sean convenientes.

## Conceptualización de las Observaciones

### Dimensiones de la Estructura Organizacional en Gramón Bagó

#### Formalización

En Gramón Bagó encontramos la existencia de manuales de procedimientos elaborados localmente (por Aseguramientos de la Calidad), pero no elaborados por las casas matrices, y mayoritariamente son dirigidos para el departamento de Producción. También encontramos un sistema de descripción de puestos que normalizan las acciones de las personas, pues se aclaran las responsabilidades y dependencias de cada empleado. Todo esto sumado a las pocas auditorías por la casas matrices de Argentina, hacen que haya poca importancia del control sobre el cumplimiento de las normas a posteriori para todas aquellas áreas que no sean las de Producción. Por lo tanto concluimos que la formalización es media-baja.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, la **especialización laboral** es baja, al no encontrar en el organigrama divisiones por especialidades médicas (reumatología, cardiología, gastroenterología, etc.), ni personas que se dediquen al marketing de un solo producto o línea de producto.

La **delegación de autoridad** es alta, ya que la mayoría de las decisiones que se toman siguen políticas corporativas y de negocio establecidas en Uruguay, no viniendo desde la Casa Matriz. Como ejemplo de esto podemos citar la total libertad para elaborar los manuales de procedimientos siguiendo lo establecido por el M.S.P y las G.M.P., así como el desarrollo de un nuevo producto localmente.

En lo referido a los criterios de **departamentalización**, al ser un laboratorio con producción propia, el criterio de departamentalización que se ve por excelencia es el de departamentalización por procesos, presentando en el resto de las divisiones una departamentalización por línea de productos (Farmacéutica, Hospitalaria y Consumo) y funcional (Administración y Finanzas, y Suministros).

Distintamente a lo revelado respecto a los laboratorios multinacionales analizados, Gramón presenta **parámetros de control** bajos en todos sus departamentos, excepto Producción, al no revelarse reportes a Argentina periódicamente. Como ejemplo de esto encontramos que el control presupuestal se establece en Uruguay, y Argentina sólo lo aprueba. El único control fuerte al cual está sometido Gramón es a las auditorías y baterías de reportes que exige Novartis en cuanto a los productos que Gramón representa, lo cual lo condiciona a operar de acuerdo con los parámetros de una multinacional.

## Centralización

A nivel local las divisiones no dependen directamente del Director General sino del Coordinador de Marketing que a su vez depende del Director. De este modo el Coordinador de Marketing centraliza el control de divisiones comerciales que son bastantes heterogenias en la naturaleza de sus productos y en los canales de distribución. El Director General es quien centraliza los reportes para los accionistas en Argentina. Existen comités permanentes conformados por delegados de cada división, en donde se planifica la coordinación, el control y la producción. A su vez, la estrategia corporativa y de negocios de Gramón Bagó es realizada localmente, y no está centralizada en Argentina.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, la baja especialización laboral del personal, la alta delegación de autoridad, sumado al uso parcial de la departamentalización funcional (por no ser el criterio principal) y los bajos parámetros de control que ejerce la región, nos conducen a que Gramón Bagó presenta una baja centralización de la estructura.

## Complejidad

La estructura de Gramón presenta una complejidad media en el departamento de Producción, a causa del mismo proceso productivo que da lugar a cargos y unidades diferentes. En el resto de la organización, la complejidad es baja dado a la poca especialización laboral, a una delegación de autoridad intermedia (ejemplo de esto es que el Director General tiene 5 personas a cargo de distintos temas como las exportaciones) y por último a pocos parámetros de control lo cual lleva a que un supervisor pueda manejar más personas que en una organización más compleja (ejemplo de esto último es que del gerente de línea pueden llegar a depender 28 visitantes o vendedores en la división Farmacéutica).

Análisis de la Dimensiones de Gramón Bagó					
Aspectos claves del análisis y diseño estructural	División del trabajo/ Especialización	Delegación de Autoridad	Parámetros de Control	Departamentalización funcional	Grado
Dimensiones					
Formalización	Baja	Alta	Bajos excepto en producción	A nivel primario y de apoyo	Medio - Bajo
Centralización	Baja	Alta	Bajos excepto en producción	A nivel primario y de apoyo	Bajo
Complejidad	Baja	Alta	Bajos excepto en producción	A nivel primario y de apoyo	Medio

## **Análisis de Tipologías Organizacionales en Gramón Bagó**

### **Según las líneas de autoridad**

Se identifica la estructura de Gramón Bagó con el modelo de Líneo-staff desarrollada por Chiavenato. Se pueden observar tanto órganos de línea (división Farmacéutica, Hospitalaria y de Consumo) como órganos de asesoría (Aseguramiento de Control de Calidad, y Administración), prevaleciendo siempre el principio de unidad de mando y de líneas directas y formales de comunicación, no habiendo dualidad de mando.

También encontramos comités permanentes dentro de la empresa conformados por integrantes de cada sector. Los mismos son tomados como una herramienta valiosa a la hora de trabajar, pero consideramos que no influye intensamente en el tipo de tipología adoptada por Gramón, prevaleciendo en la misma la de Líneo-staff.

### **Según el agrupamiento de las actividades (departamentalización)**

A nivel primario la departamentalización es funcional: Dirección Técnica, Marketing, Suministros, Administración y Finanzas. Al tiempo que, a nivel secundario encontramos la utilización de más criterios. El área comercial se organiza en divisiones por líneas de productos: Farmacéutica, Hospitalaria y Consumo. En el área administrativa aplica el criterio funcional. Y finalmente, en el área de producción encontramos la novedad de una departamentalización por procesos.

### **Según la parte clave, el mecanismo de coordinación y la descentralización**

Según el marco teórico de H.Mintzberg, clasificamos a Gramón Bagó como una organización profesional. La **coordinación** está basada en la normalización de las habilidades a través de manuales de procedimientos elaborados por el departamento de Aseguramiento y Control de Calidad. La **parte clave** es el núcleo de operaciones, conformado por todas aquellas personas involucradas en el proceso productivo, así como los técnicos profesionales que dan lugar a que el tamaño de las unidades en la división de Producción sean grandes. Al tiempo que, la horizontal especialización del puesto, la gran preparación y adoctrinamientos para las tareas, hacen que el tipo de descentralización sea horizontal.

### **Según el ambiente**

Encontramos en Gramón Bagó características del modelo mecanicista como ser la existencia de cargos ocupados por especialistas (químicos farmacéuticos) en las tareas relacionadas con la producción, con atribuciones fijas, definidas y delimitadas. Al mismo tiempo en esta área, hay un énfasis en las reglas y procedimientos definidos por escrito. Estas características del modelo mecanicista, se ven sólo en ciertos procedimientos de trabajo del departamento de producción, no siendo el criterio que predomina para toda la empresa. Esto se debe a que Gramón Bagó funciona orientado hacia afuera, de modo que partiendo del mercado se busca saciar la necesidad encontrada, y luego una vez desarrollado el producto, se lleva al mercado y se evalúa si el mismo es correcto. Es decir, que toma en cuenta el entorno que la rodea, es flexible en cuanto a adaptarse a los requerimientos del mismo, descentralizando decisiones hacia los niveles organizacionales inferiores más próximos a la operación en el área comercial, dando lugar a la amplitud de mando del supervisor. Esto se ve reflejado en el hecho de que, el control se ejerce esencialmente en base a resultados, dándole libertad a las personas en la elección del método para alcanzarlos. Todas estas características nos llevan a afirmar que en el área comercial Gramón Bagó presenta una estructura organicista según el marco teórico establecido por Burns y Stalker.

### **Según la concentración del poder**

Existe descentralización en la toma de decisiones dentro de los niveles más bajos en el área comercial, aunque no en el área de producción. Al tiempo que se establece la libertad de adoptar la estrategia de negocios por parte del Director General al mercado local, y definir la estrategia corporativa y funcional. Por lo tanto concluimos que Gramón Bagó presenta una estructura descentralizada según el marco teórico establecido por Chiavenato.

## Testeo de las Hipótesis

### Hipótesis 1 – Estructura y Estrategia

La estrategia de negocios llevada adelante por Gramón Bagó se centra en la dimensión de Imitación, establecida en el marco teórico de Alfred Chandler. También clasificamos a Gramón Bagó como una organización analizadora según Miles y Snow, ya que continuamente busca oportunidades en el mercado para desarrollar y lanzar nuevos productos, pero a su vez tiene un limitado control sobre los mercados y los productos que lo revoluciona. Esto se debe a que Gramón Bagó trabaja pura y exclusivamente con moléculas cuya eficacia ya es conocida en el mercado.

La estrategia corporativa de Gramón Bagó que se implementa localmente, según el marco teórico de García y Sabater es claramente de expansión. Esto se justifica en que se busca mejorar las ventas a través de modificaciones en el producto actual, desarrollar nuevos productos, e incluso diversificar el portafolio de productos a través de la obtención de representaciones de laboratorios multinacionales. También se puede mencionar como parte de esta estrategia expansiva la incursión en el negocio de Diagnóstico que lleva adelante la división Hospitalaria.

Si bien la idea es testear las hipótesis por la negativa en los laboratorios nacionales y regionales, encontramos que Gramón Bagó no cumple el supuesto establecido en la hipótesis 1 (por la negativa) de que los laboratorios nacionales y regionales siguen una estrategia de liderazgo en costos. La estrategia genérica de Gramón Bagó es la diferenciación a través del desarrollo de la marca, es decir a partir del marketing y la calidad. Por lo tanto no vamos a testear la hipótesis pero sí sus enunciados.

Si bien la especialización laboral es baja, y los ámbitos de control son amplios, no se puede decir que Gramón Bagó verifique los enunciados de la hipótesis planteada para los laboratorios nacionales, ya que tiene una mayor delegación de autoridad y la departamentalización funcional no es hegemónica.

### Hipótesis 2 – Estructura y Tamaño

Gramón Bagó, cumple parcialmente esta hipótesis por la negativa para todas aquellas áreas que no sea Producción. Es decir que en el área comercial y administrativa encontramos menor formalización, menor número de unidades a un mismo nivel, y menor especialización de las funciones. Por el contrario en el área de producción la formalización es mayor, especialmente por la gran cantidad de reglas

y normas escritas, siendo la descentralización menor. A pesar de esto la complejidad de la estructura de Gramón Bagó es media.

### **Hipótesis 3 – Estructura y Ambiente**

Identificamos el ambiente en el cual se mueve Gramón Bagó como dinámico y simple, pero dado que su estructura presenta grandes contrastes entre el área de producción, el área comercial y el área administrativa, no es posible clasificarla claramente en ninguna de las cuatro estructuras básicas definidas por Mintzberg.

Esta hipótesis no se cumple por la negativa parcialmente en tres de sus cinco enunciados. No se verifica un mayor fomento de la departamentalización funcional, una baja delegación de autoridad en las decisiones a nivel comercial, ni la predominancia de las características del modelo mecanicista. Por el contrario se cumple que hay mayores ámbitos de control y mayor uso de grandes equipos de trabajo, y baja flexibilidad de la estructura.

### **Hipótesis 4 – Tamaño y Estrategia**

Se verifica la hipótesis por la negativa parcialmente ya que Gramón Bagó cumple tres de los cuatro enunciados. Como las unidades operativas tienen muchos integrantes, tanto en producción como en el área comercial, los ámbitos de control son mayores. La especialización laboral es baja, al tiempo que la delegación de autoridad es menor y la estandarización de las tareas (especialmente en producción) es mayor. Sin embargo el criterio de departamentalización divisional por unidad de negocio sí se aplica en el área comercial.

### **Hipótesis 5 – Ambiente y Estrategia**

Esta hipótesis se cumple por la negativa, ya que Gramón Bagó tiene toda su cadena de valor en Uruguay (salvo para los medicamentos que comercializa en representación de laboratorios del exterior), y presenta una estructura con una complejidad inferior a la que presentan los laboratorios multinacionales.

### **3.2.3. Laboratorio Nacional**

#### **3.2.3.1. Haymann S.A.**

Laboratorios Haymann S.A. es una empresa uruguaya con más de 50 años de experiencia dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de especialidades farmacéuticas para uso humano.

#### **Análisis de la entrevista**

##### **Características**

La empresa Haymann es un laboratorio nacional y es a su vez una empresa familiar. Esto implica que cumple con las siguientes características:

- El capital es propiedad de la familia.
- Los puestos gerenciales son ocupados por miembros de la familia.
- Existe una idea de continuidad de la familia en el negocio.

Además de ser una empresa nacional, la misma realiza todas las actividades que componen su cadena de valor en el Uruguay, por lo que produce en el país todos los productos que comercializa.

En la entrevista con el Cr. Moris Cúneo – ex gerente financiero de la compañía – éste nos explicó que la empresa identifica dos unidades de negocio:

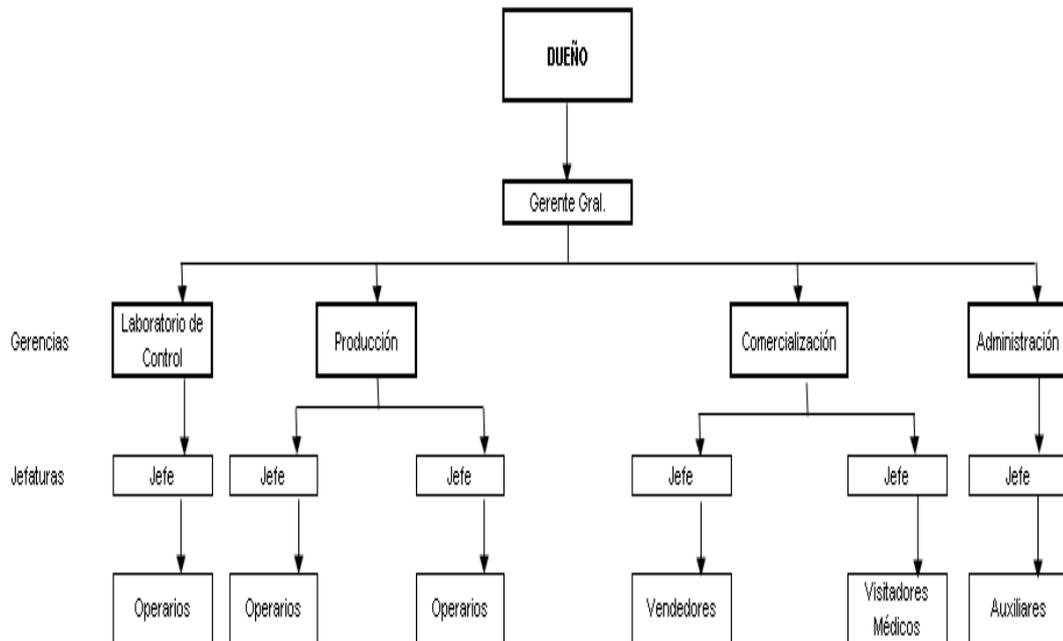
- medicamentos o productos éticos
- productos OTC o no medicamentos

Lo que diferencia las unidades de negocio es que los productos OTC son de venta libre, pudiéndose conseguir en supermercados, quioscos, etc., mientras que los medicamentos se venden con receta y sólo se puede acceder a ellos a través de mutualistas, el estado y farmacias.

Otro aspecto importante que nos reveló sobre la empresa es que se dedica a la comercialización de productos genéricos, si bien tiene ciertas actividades de Investigación y algunas de desarrollo.

A continuación presentamos el Organigrama tentativo, descrito por el entrevistado:

**Organigrama**



**Estructura**

En su descripción de la estructura de Haymann, el Cr. Cúneo menciona que el orden de los departamentos de acuerdo al personal que ocupan, sería el siguiente: Producción, Laboratorio de Control, Comercialización (Ventas), Administración (Compras, Finanzas y Recursos Humanos). Es decir, la estructura presenta una departamentalización funcional.

A pesar de no haber podido acceder al Organigrama, por razones de confidencialidad, se nos reveló que los niveles jerárquicos son los siguientes:

- Gerencia General
- Unos pocos Gerentes encabezando los departamentos
- Jefes facultativos
- Operarios y personal administrativo

Si bien existe un Organigrama, por ser una empresa familiar no es necesario que esté disponible para que el personal lo conozca. Actualmente trabajan en Haymann 100 personas de las cuales la mayoría son operarios.

Haymann toma en cuenta las particularidades de los canales de distribución en su estructura organizacional dividiendo sus fuerzas de ventas en farmacias y supermercados (vendedores), y por otra parte mutualistas y salud pública (visitadores médicos).

La forma de la estructura es bastante achatada, hecho que el Cr. Cúneo atribuye a la característica de empresa familiar. Esta característica también influye en que los ámbitos de control sean estrechos, dado que todas las decisiones pasan por el dueño. La centralización es preponderante en la estructura.

Al ser consultado sobre la existencia de casos de autoridad funcional, recordó que como Gerente de Finanzas tenía autoridad funcional sobre los vendedores, referida a la cobranza, pero señaló que actualmente este fenómeno no es frecuente, sin embargo mencionó que a la hora de comprar insumos la gente con más conocimiento (los químicos) tienen autoridad sobre el personal de administración. Esto último conlleva a que puedan existir en ciertos aspectos dualidad de mando.

No existen órganos asesores internos permanentes ni temporales, sino que se contratan profesionales como asesores externos en situaciones puntuales. Tampoco existen comités o cargos de enlace, y en el caso que surja algún problema de coordinación entre los departamentos, se agenda reuniones para solucionar dichos problemas. En el caso de existencia de una actividad sin responsable a cargo, todo se resuelve en la cúspide, al igual que las restantes decisiones trascendentes.

Con respecto a la formalización, sólo existen manuales de procedimientos en el área de Producción y Laboratorio de Control, dado que los procesos son muy estandarizados y repetitivos, y con bastantes normas vinculadas a la Industria. En cambio, para el área de Administración no existen manuales y tampoco encontramos un sistema de normas organizativas escritas para toda la empresa.

La coordinación a niveles gerenciales se realiza mediante el ajuste mutuo con el dueño de la empresa, telefónicamente o por e-mail. En tanto que la coordinación en el área de producción se ejerce mediante la estandarización y la supervisión directa.

Tampoco se practica la coordinación entre las áreas especificando los objetivos de la organización y los planes de acción para lograrlos. Como ejemplo de este punto se reveló que el gerente de Finanzas no tenía conocimiento de cual era el presupuesto de ventas. Lo usual es que el dueño de la empresa trate todos los temas que hacen a los objetivos de la empresa con los gerentes de cada área, por separado.

En cuanto a la descripción de los puestos de trabajo, dependiendo de la complejidad del puesto se determinan los conocimientos necesarios para ocuparlos. Por ejemplo, no se especifican los conocimientos necesarios para los vendedores, pero sí para los técnicos. Los conocimientos claves en el área de producción son aquellos vinculados al *know how*, pero el área comercial tiene muchas particularidades dado que el gremio de los visitadores médicos es muy cerrado y se maneja mucho por recomendaciones internas.

Con respecto a las otras formas de coordinación, la cultura de la empresa Haymann reúnen todas las características de transparencia que hacen a una empresa familiar. Por otra parte existen sistemas contables, de gestión, de producción y de RRHH que se llevan en DOS, pero a partir del año pasado se empezaron a implementar en Windows.

Refiriéndose al grado de descentralización o centralización Cúneo acotó que los gerentes de cada área se reúnen para decidir los temas con el dueño, siendo éste el que siempre tiene la última palabra. Las jefaturas sólo deciden lo rutinario y todo lo extraordinario es resuelto por el dueño.

### **Estrategia**

Para Cúneo el elemento que marca la diferencia entre un laboratorio Multinacional y un Laboratorio Nacional es, sin dudas, la actividad de producción. Esta será a un costo menor que el de los productos importados. Por lo tanto, para una empresa nacional es menos costoso producir que importar medicamentos de otros mercados. Indicando también que, es el margen entre las actividades primarias y las de apoyo el que hace que su costo sea menor y más competitivo que las otras empresas que integran el mercado.

Una de las particularidades señaladas es la subjetividad en la valoración del cliente. Porque en la industria farmacéutica en Uruguay el consumidor final no elige, sino que la mutualista le da el medicamento que tiene a disposición. A su vez, las mutualistas y salud pública compran guiándose fundamentalmente en base a costo.

Dentro de los canales de distribución de la unidad de negocios Medicamentos, que son comunes a toda la Industria Farmacéutica, Haymann obtiene el 90 % de sus ventas del canal público (Salud Pública y Mutualistas) y el restante 10% del canal privado (Farmacias). Debido a esta concentración de las ventas en el canal público y

su característica de comprar en base a costo, el Contador aclara que no hace gran diferencia para la empresa “una receta más o una receta menos”.

Recientemente se concretó el contrato con una compañía multinacional que le permitió a Haymann ser el primer laboratorio a nivel nacional y latinoamericano en exportar productos farmacéuticos a EE.UU. con el permiso de la FDA (*Food and Drugs Administration*).

### **Ambiente**

Describiendo la relación de la empresa con su medio ambiente, mencionó que es difícil definir al público objetivo ya que los laboratorios no venden directamente al público, pero identificó como segmentos de mercado a las mutualistas (y el estado) y a las farmacias.

Dentro de los laboratorios que operan en el mercado Uruguayo, Haymann es de los medianos o chicos. El ambiente se identifica como inestable por la constante amenaza de ingreso de agentes del exterior a vender y modificar el mercado.

Si bien las decisiones gubernamentales afectan la estrategia de la empresa, ninguna decisión gubernamental ha afectado directa o indirectamente su estructura organizacional en estos últimos tiempos.

Al consultarlo sobre los cambios en la estructura en los últimos años atribuibles a cambios en la estrategia, Cúneo afirmó que si bien ésta sigue siendo igual, se han creado más cargos por líneas de productos. A pesar de que la empresa va a comenzar a exportar al mercado norteamericano, este fenómeno no ha generado cambios su Estructura.

La venta de unidades de negocios psicofármacos no condujo a despidos o reestructuraciones. Al tiempo que, también se considera que el hecho de ser un laboratorio de genéricos (ó copias) no influye ni en su estructura ni en su cultura.

## **Conceptualización de las Observaciones**

### **Dimensiones de la Estructura Organizacional en Haymann**

#### **Formalización**

En base a la investigación encontramos elementos que nos conducen a pensar que en Haymann, no es muy difundida la especificación de las expectativas sobre medios y fines del trabajo. Ejemplos de esto son: el hecho de que el Gerente de Finanzas no conociera el presupuesto de ventas y que sólo lo manejara el Dueño y el Gerente de Ventas.

Tampoco existen muchas reglas y procedimientos escritos para predeterminar las acciones de los empleados. Salvo algunos manuales de procedimientos de producción, fenómeno que puede considerarse más como un requerimiento de la industria, que como una decisión de la empresa. Además si bien existe un Organigrama, se considera que el mismo no es necesario que esté disponible para el personal. Tampoco existe una descripción de todos los puestos de trabajo, sino sólo para aquellos que por su complejidad técnica lo requieran.

Vinculando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que la especialización laboral es alta en el área de producción y la estructura se organiza en base a departamentos funcionales. Sin embargo la empresa presenta una baja delegación de autoridad y amplios parámetros de control, ya que el Dueño controla y decide gran parte de las acciones. Debido a esto, la formalización de la estructura de Haymann es baja.

#### **Centralización**

En Haymann claramente existe una gran centralización, dado que la autoridad para tomar las decisiones está en los niveles más altos de la organización, siendo el Dueño el que dispone sobre la mayor parte de los asuntos, en consulta con los gerentes. Los jefes tienen autoridad sólo en cuestiones rutinarias.

Al relacionar esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, la alta especialización laboral del personal de producción, la poca delegación de autoridad que otorga el Dueño y el uso de los departamentos funcionales, sumado a los amplios parámetros de control que ejerce el Dueño, conducen a una alta centralización de la estructura.

## Complejidad

La estructura del laboratorio Haymann no presenta una división ni agrupación del trabajo demasiado compleja. Observamos que al ser una empresa familiar y al estar muchas de las decisiones concentradas en el Dueño, no se identifica la necesidad de aumentar la calidad de supervisión o dirección incrementando el número de niveles jerárquicos de la estructura. Esto conlleva a una baja especialización vertical, lo que se ve reflejado en un Organigrama de forma achatada. No existe tampoco un gran número de órganos especializados a un mismo nivel jerárquico, lo que nos conduce a pensar que no hay una gran especialización horizontal. Finalmente, por ser preponderante la departamentalización funcional, la diferenciación horizontal tampoco es muy significativa.

Relacionando esta dimensión con las cuatro decisiones de diseño encontramos que, a pesar de que pueda haber especialización laboral en producción, tanto la delegación de autoridad y el no uso de departamentalización por territorios, por clientes o por producto, como los amplios parámetros de control, conducen a una baja complejidad de la estructura.

Análisis de la Dimensiones de Haymann					
Aspectos claves del análisis y diseño estructural	División del trabajo/ Especialización	Delegación de Autoridad	Parámetros de Control	Departamentalización funcional	Grado
Dimensiones					
Formalización	Media	Baja	Amplios	Alta	Bajo
Centralización	Media	Baja	Amplios	Alta	Muy Alto
Complejidad	Media	Baja	Amplios	Alta	Bajo

## **Análisis de Tipologías Organizacionales en Haymann**

### **Según las líneas de autoridad**

Analizado el caso de estudio en base a las líneas de autoridad, encontramos que el énfasis en la estructura de Haymann está en la autoridad lineal y única, en la centralización de las decisiones y en la configuración piramidal.

Vinculado a la autoridad lineal, constatamos que, los gerentes funcionales reciben órdenes y reportan a un solo jefe (el Dueño), y no hay gerentes por tipo de producto (OTC, medicamentos) que marquen el rumbo a los gerentes funcionales. Tampoco se da el caso de que existan gerentes o jefes de productos que respondan a los diferentes gerentes funcionales. Esta autoridad lineal centraliza la organización en la cúspide, que se hace cargo de todas las decisiones y el control global de la organización. Ejemplo de esto es que todos los temas sean tratados con el Dueño de la empresa.

Al haber poca descentralización de las decisiones, y una especialización parcial, prácticamente no existe la autoridad funcional o dividida, característica de una Organización funcional. No es difundida la autoridad especializada, ni existen órganos de asesoría internos o externos permanentes, por lo tanto Haymann no responde a la tipología de líneao-staff o líneao-funcional. No hay comités u órganos pluripersonales, por lo que descartamos la tipología comisional. Y dada la gran estabilidad que presenta la estructura de Haymann, no sería correcto clasificarla como una estructura en red o celular.

Todas estas observaciones, nos conducen a la conclusión de que la tipología que mejor describe la estructura de este caso de estudio es de Organización Lineal, desarrollada por Chiavenato.

### **Según el agrupamiento de las actividades (departamentalización)**

En Haymann las actividades se agrupan según las funciones principales desarrolladas por la empresa (Producción, Laboratorio de Control, Comercialización, y Administración), a pesar de que según la teoría este tipo de departamentalización es más apropiada para empresas con pocas líneas de productos e invariables en el tiempo. Se señala que esta departamentalización dificulta la flexibilidad a cambios externos, y Haymann identifica su entorno como altamente inestable.

La organización de Haymann no está dividida en unidades por las líneas de productos que comercializa. Por lo tanto no presenta una estructura por producto. No podemos concluir si existe o no departamentalización por proceso en los niveles inferiores por carecer de la información necesaria para emitir ese juicio. Al no caracterizarse la estructura de Haymann por ser flexible y cambiante, y por no coordinarse en base a resultados u *outputs*, tampoco es posible categorizarla como una Estructura por proyectos o matricial.

Si bien el tipo de cliente es considerado, de alguna manera, en la estructura comercial de Haymann (porque los vendedores atienden el mercado de farmacias y supermercados, y los visitadores médicos atienden a los clientes del sistema nacional de salud), este tipo de departamentalización sólo tiene lugar en el departamento comercial. Tampoco se siguen criterios geográficos vinculados a los clientes.

Por estos motivos, siguiendo el marco teórico de Chiavenato, la clasificación que más se aproxima a la realidad en términos generales, de la estructura de este laboratorio, es la departamentalización funcional, encontrándose en menor medida la departamentalización por cliente.

### **Según la parte clave, el mecanismo de coordinación y la descentralización**

Haymann presenta una estructura sencilla, con pocos gerentes y con una gran cantidad de operarios. A su vez, está rígidamente controlada por su propietario, y en la producción el mecanismo de coordinación más importante es la coordinación directa, tal como lo menciona Cr. Cúneo. El sistema de planificación y control no es muy sofisticado.

Al ser la preparación y el adoctrinamiento no muy profundos, y la formalización baja, es que la agrupación de las actividades es mayoritariamente funcional, y la descentralización es baja. Puede afirmarse razonablemente que estamos frente a una organización empresarial o estructura simple, siguiendo la clasificación establecida por Mintzberg, lo cual se condice con el hecho de que es una Organización de tamaño pequeño y familiar, donde se mueve en un entorno que se identifica como sencillo (porque no es un laboratorio de I&D) pero sí dinámico (porque identifica a su entorno como inestable).

### **Según el ambiente**

Es difícil identificar claramente la estructura de Haymann entre las categorías mecanicista y organicista, según el ambiente. Gibson define la estructura mecanicista como un modelo basado en el amplio uso de normas y procedimientos, y caracterizada por una estructura compleja, altamente centralizada y formalizada. Si bien la estructura de Haymann es altamente centralizada por la importancia de la cúspide en la toma de decisiones, no cumple con las condiciones de altamente formalizada ni compleja, de acuerdo al análisis de las dimensiones de la estructura efectuado en el capítulo precedente.

Tampoco parece adecuado categorizarla como una estructura organicista (en base al desarrollo teórico de Gibson) dado que si bien presenta una estructura simple, no se caracteriza por su flexibilidad, puesto que no ha sufrido modificaciones a pesar de importantes cambios en el negocio. Si bien el uso de reglas es limitado y la especialización es normal, la descentralización de la autoridad es muy baja.

Estas observaciones nos impiden emitir un juicio, clasificando la estructura de Haymann de acuerdo a su ambiente.

### **Según la concentración del poder**

Por ser una empresa familiar, y por las características descritas anteriormente, en relación al poder que ejerce el Dueño de la empresa, parece notorio que la estructura de Haymann debe clasificarse como centralizada.

La toma de decisiones está concentrada en la cúspide, y la intervención de los empleados de nivel más bajo es escasa o nula. Además de esto, la transferencia de autoridad para la toma de decisiones, así como la autonomía e independencia es baja incluso a nivel gerencial.

## Testeo de las Hipótesis

### **Hipótesis 1 – Estructura y Estrategia**

En este caso resulta adecuado y razonable el supuesto implícito en esta hipótesis de que, los laboratorios nacionales o regionales tienen una estrategia de liderazgo en costos. Este supuesto es coherente con la diferencia que Cr. Cúneo marca entre los laboratorios multinacionales y laboratorios nacionales, en cuanto a que estos últimos producen a menor costo que los medicamentos importados por los laboratorios multinacionales. A su vez, Cr. Cúneo menciona que esta diferencia de costos se sustenta en menores costos indirectos generados por las actividades de apoyo, siendo esta una característica de la estrategia en liderazgo en costos.

En cuanto al marco de contingencia estructura-estrategia definido por Alfred Chandler, parece claro que el laboratorio Haymann se centra en la dimensión de **minimización de costos**, dado que esta es la base de su Estrategia. Podría agregarse también que por ser un laboratorio de genéricos, también se concentra en la dimensión de **imitación**, dado que sus productos son copias de los productos desarrollados por los líderes del mercado a nivel internacional.

En cuanto a las vinculaciones entre el tipo de estrategia y la menor **especialización laboral**, podemos afirmar que Haymann presenta niveles normales o moderados de especialización. Sin embargo, si analizamos la relación entre el tipo de estrategia y la menor **delegación de autoridad** podemos observar una correlación mayor. También se cumple la extensa aplicación de la **departamentalización funcional**, al no considerarse de manera significativa las líneas de productos o los canales de producción en la estructura. Siendo el dueño de la empresa quien ejerce activamente su autoridad en la toma de decisiones, podemos decir que se cumple la relación entre el tipo de estrategia y los mayores **ámbitos de control**.

### **Hipótesis 2 – Estructura y Tamaño**

Nos parece pertinente hacer la aclaración de que, si bien Haymann tiene 100 empleados, lo cual la convierte en una empresa de mayor tamaño que el resto de los laboratorios multinacionales analizados, éstos por ser multinacionales ocupan en todo el mundo alrededor miles de personas. Por lo tanto, si miráramos sólo las estructuras en el Uruguay, Haymann sería más grande que Bayer por ejemplo, pero no nos parece correcto analizar a las multinacionales de forma aislada. Dado que las multinacionales operan globalmente, debemos considerar que su tamaño es mayor al de cualquier empresa nacional.

Nos parece entonces que el enunciado de esta hipótesis no se ve refutado por el caso, puesto que, la estructura de Haymann presenta menor formalización, menos normas escritas sobre el trabajo de los empleados que las observadas en los laboratorios multinacionales. Por otro lado, quizás por ser una empresa familiar, está muy marcada la poca descentralización. También presenta una estructura simple con un pequeño número de cargos y un bajo número de niveles jerárquicos, al tiempo que tampoco existe un gran número de unidades a un mismo nivel.

### **Hipótesis 3 – Estructura y Ambiente**

El laboratorio Haymann al igual que el resto de los laboratorios nacionales y multinacionales que operan en el mercado uruguayo, se mueve en un ambiente dinámico tal como lo mencionó el Cr. Cúneo. Sin embargo, no nos parece que su entorno sea de gran complejidad. Esto debido principalmente a dos razones: el tipo de medicamentos que produce y el tipo de clientes que atiende. Haymann es un laboratorio de genéricos o copias, y esto implica que no debe lidiar con la gran complejidad y los grandes costos de las actividades de I&D. Además, el principal cliente que atiende en el mercado uruguayo, es el canal del sistema nacional integrado de salud (salud pública y mutualistas), este tipo de clientes deciden sus compras principalmente por costos.

Esto es coherente con la clasificación de H. Mintzberg de organización empresarial, realizada en el análisis de tipologías.

No se refuta la hipótesis de que, en entornos dinámicos y sencillos la departamentalización puede ser esencialmente funcional. En el caso de Haymann que el entorno es dinámico y simple, la departamentalización es principalmente funcional. En lo que refiere a la delegación de autoridad es coherente con este tipo de ambiente, dado que el caso no presenta una elevada delegación o descentralización.

Al mismo tiempo los ámbitos de control son amplios, la estructura no es flexible ni orgánica, por lo que, este caso contrasta con lo visto en los laboratorios multinacionales.

#### **Hipótesis 4 – Tamaño y Estrategia**

Este laboratorio cumple con el supuesto de que, los laboratorios nacionales producen en Uruguay porque les sale más barato que importar, y esto repercute en su Estructura (vía influencia de la estrategia en la estructura) de manera inversa a la enunciada en la hipótesis para los laboratorios multinacionales.

Las unidades operativas de producción tienen muchos integrantes, sus tareas están muy estandarizadas y los ámbitos de control son amplios. La delegación de autoridad es poca, al tiempo que, la departamentalización no es en base a líneas de productos.

#### **Hipótesis 5 – Ambiente y Estrategia**

Si bien Haymann es un laboratorio que produce en Uruguay medicamentos genéricos (o copias), y su estructura es poco compleja, esto no se ve reflejado en menos niveles de la Estructura en comparación con los laboratorios multinacionales. Por lo tanto la hipótesis planteada, se encuentra refutada al menos parcialmente por este caso de estudio.

## CAPITULO 4. CONCLUSIONES

### 4.1. Comparación en base a las Dimensiones

A continuación se presenta los grados de cada una de las Dimensiones de los laboratorios relevados:

Análisis de la Dimensiones por Laboratorio					
Laboratorio \ Dimensiones	Bayer	Roche	Abbott	Gramón Bagó	Haymann
Formalización	Muy alto	Alto	Alto	Medio - Bajo	Bajo
Centralización	Medio - Alto	Medio - Bajo	Medio	Bajo	Muy alto
Complejidad	Muy alto	Alto	Medio	Medio	Bajo

Analizando este cuadro encontramos que, los laboratorios multinacionales replican un alto nivel de **formalización** que contrasta con niveles bajos en los laboratorios nacionales y regionales analizados. Asimismo, la **centralización** presenta grados medios en los laboratorios multinacionales, y una gran variación entre los laboratorios nacionales y regionales relevados. Esta variación se debe, a que uno de esos laboratorios (Haymann), es una empresa familiar con un elevado nivel de centralización. Los niveles de **complejidad** de las estructuras multinacionales no se replican, y esa variación puede atribuirse al tamaño y a la cantidad de unidades de negocio que maneja en Uruguay. La estructura de Bayer es la más compleja debido a la cantidad de reportes cruzados y matriciales que presenta. Los laboratorios nacionales y regionales analizados, presentaron un nivel de complejidad inferior condicionado al tamaño y cantidad de unidades de negocio presentes en su estructura.

#### 4.2. Comparación en base a las Tipologías

En cuanto a las distintas tipologías estudiadas, se comprueba la vigencia de los aportes de los diferentes autores analizados en el planteo teórico. Según estas tipologías nos fue posible identificar el tipo de estructuras de cada organización, no en su estado puro, pero sí a través de sus características propias definidas en los tipos de estructuras en cuestión.

A continuación se presentan las tipologías de cada uno de los laboratorios relevados:

Análisis de las Tipologías por Laboratorio					
Laboratorio \ Tipología	Bayer	Roche	Abbott	Gramón Bagó	Haymann
Según las líneas de autoridad	Lineo-staff	Lineo-funcional	Lineo-staff	Lineo-staff	Lineal
Según el agrupamiento de las actividades	Matricial	Matricial	Funcional, por productos y geográfica	Funcional, por productos y procesos	Funcional
Según la parte clave, el mecanismo de coordinación y el grado de descentralización	Divisional	Divisional / Innovadora	Divisional	Profesional	Empresarial
Según el ambiente	Mecanicista	N/A	Organicista	Organicista	N/A
Según la concentración de poder	Centralizada	Descentralizada	Centralizada	Descentralizada	Centralizada

- Según las líneas de autoridad, todos los laboratorios relevados presentan una tipología similar, salvo Haymann que presenta una estructura lineal, por ser una empresa familiar.
- Según el agrupamiento de las actividades, tanto Bayer como Roche presentan una estructura matricial debido a sus reportes múltiples (por función, *business unit*, línea de producto, geográfica, etc.). Si bien esto no se replica en Abbott, este laboratorio aplica todos los criterios de departamentalización de los laboratorios anteriores, pero sin reportes múltiples. Ni el laboratorio regional ni

el nacional presentan reportes múltiples. Gramón Bagó aplica varios criterios de departamentalización y Haymann utiliza sólo el funcional.

- Según la parte clave, el mecanismo de coordinación y el grado de descentralización, se replica la estructura divisional en los laboratorios multinacionales, con la particularidad de que Roche también puede considerarse como organización Innovadora. En la comparación entre el laboratorio nacional y el regional, no encontramos coincidencias, pero nuevamente consideramos que esto se vincula al hecho de que Haymann es una empresa familiar.
- Según el ambiente, Bayer es el único que se destaca como mecanicista, a pesar de que intenta ser organicista.
- Según la concentración de poder obtenemos resultados variados, tanto entre los laboratorios multinacionales como entre los que no lo son.

En resumen, en base a estas observaciones y al análisis de los organigramas, podemos afirmar que si bien existen elementos comunes en la estructura de los laboratorios multinacionales, no podemos afirmar que haya un modelo de estructura que se replique de forma exacta.

### 4.3. Ensayo de solución del problema

En los laboratorios multinacionales estudiados encontramos que el problema de la alineación de la estructura con la estrategia, es objeto de periódicos y profundos análisis. Todos los relevados mostraron gran preocupación por esta alineación, y el mantenimiento de la misma en el tiempo. Esta situación conduce a que las estructuras de los laboratorios multinacionales observados no sean en absoluto estables o definitivas. A nuestro juicio, los laboratorios más exitosos, son también los que logran una mejor alineación entre su estructura y su estrategia.

En el caso Bayer encontramos que las principales razones para replantearse la forma en que se organiza la empresa derivan de causas globales, de costos, y de portafolio de productos. En el caso Roche, las transformaciones en la estructura están fundamentalmente asociadas al portafolio de productos. Y finalmente en Abbott encontramos que las reducciones de la estructura están esencialmente motivadas por causas vinculadas a los costos y al mercado.

Hay que destacar que todos los laboratorios multinacionales se preocupan por I&D, siendo la imagen que buscan transmitir al mercado. Como particularidades encontramos que Bayer en Uruguay se preocupa por innovar sus productos de alta complejidad lanzando productos nuevos, al tiempo que mantiene en su estructura los tres pilares que la identifican a nivel mundial. En cambio en Roche los productos altamente especializados son renovados constantemente, siendo el mismo laboratorio el que deja los anteriores obsoletos y lanzando al mercado nuevos productos. Esta renovación constante por parte de Roche, forman una barrera para los competidores, que podría explicar su liderazgo en el mercado en comparación con el resto de los laboratorios multinacionales.

Por otra parte, en el análisis de los laboratorios regionales y nacionales, encontramos que Gramón Bagó se replantea su estructura esencialmente a causa del crecimiento de su portafolio de productos y líneas de negocios. Al tiempo que en Haymann, la estructura muestra una significativa estabilidad, a pesar de la ocurrencia de grandes cambios en sus estrategias y portafolios de productos.

Por lo tanto, a diferencia de lo que podríamos presumir con respecto a que las grandes empresas multinacionales presentan estructuras altamente inflexibles, si se compara con empresas nacionales de menor porte, las primeras están mucho más acostumbradas a las reestructuras y reorganizaciones que las empresas nacionales estudiadas. Existe en estas grandes empresas globales un manejo más profesional en lo que se refiere al análisis de su estrategia, de las tendencias en el mercado y su

posicionamiento en el mismo, que sumado a una visión global de los negocios y de su estructura, les permite adaptarse organizacionalmente mejor, ya que aprovechan las oportunidades que la globalización les presenta. Estas empresas poseen una gimnasia en el análisis de las formas en que trabajan y se organizan, y esto las convierte en empresas que repiensen su negocio constantemente y flexibilizan su estructura para adaptarse a los cambios.

#### **4.4. Interacción entre las variables**

##### **4.4.1. Estrategia y Estructura**

Si bien no es posible afirmar que en la actualidad todos los laboratorios multinacionales apliquen la misma estrategia de negocio, sí se constató que todos identifican una misma tendencia estratégica, la especialización en medicina de alta complejidad. Aunque todos sigan esta misma línea estratégica, sus estructuras presentan divergencias importantes. Dentro de los laboratorios relevados, Roche es el que parece haber profundizado más este enfoque, y coincidentemente es el laboratorio que tiene mejor posicionamiento en el mercado y el que todos identifican como el más exitoso. Al mismo tiempo dados los datos que manejamos, es posible establecer un nexo causal entre su éxito y su estrategia, ya que sus ventas están altamente concentradas en los productos del área oncológica y el resto de las ventas se distribuyen en una forma muy dispersa en los productos de las otras especialidades médicas.

Las diferencias en la estrategia se traducen también en diferencias organizacionales. Esto se puede observar en Roche, pues es el único laboratorio que distribuye su división farmacéutica en dos gerencias centrales: una que se encarga solamente de la línea de productos oncológicos, y otra que se encarga del resto de las líneas de productos. De este modo se expresa en la estructura cuál es la importancia que Roche le otorga a su línea de productos estratégicos, y la que le da al resto de las especialidades médicas. Este criterio de departamentalización no es puramente simbólico, ya que la estructura de una compañía refleja los criterios que se utilizan al administrar el capital organizacional y el capital humano.

En cambio los otros laboratorios multinacionales (Bayer y Abbott) no muestran el mismo enfoque en su estructura. Los sectores al interior del área farmacéutica dentro de Bayer, por ejemplo, son muchos y están todos al mismo nivel. De hecho dependen de un mismo gerente de BSP los jefes de Oncología, Diagnósticos, Salud

Femenina y Medicina General. Estas áreas son muy diferentes, en sus productos, en los pacientes, en los volúmenes y en precios de ventas. Al tiempo que Oncología podría identificarse como el área estratégica, Salud Femenina y Medicina General son áreas que representan el antiguo modelo de laboratorio de consumo masivo. Esta jefatura podría estar bajo el control del gerente de BHC que se encarga de los productos de Consumer Care y Diabetes Care, que son líneas más parecidas en su naturaleza.

Finalmente en Abbott encontramos jefes de producto que se distribuyen los productos en base a criterios prácticos de tiempo y de carga de trabajo. Este criterio puede presentar algunas ventajas, como promover el conocimiento general de los productos de la empresa por parte de los jefes de producto, y generar innovaciones y cambios cuando un jefe de producto toma un producto que era manejado por otro. Pero también dificulta la especialización y la estabilidad en la gestión.

Los ámbitos de control observados fueron siempre reducidos en los laboratorios multinacionales. Esto se explica por dos razones: la complejidad y la estrategia. Por ejemplo, Roche justifica este fenómeno en su portafolio estratégico, al renunciar a la cobertura masiva y apuntar a la prescripción selectiva, no siendo necesario tener una enorme fuerza de ventas dependiendo de un solo jefe. En cambio en Bayer la justificación de este fenómeno puede deberse a la gran diversidad de medicamentos que comercializa y las grandes diferencias en lo que refiere a canales de distribución, pacientes, complejidad del producto, etc.

En lo que se refiere a los grados de especialización requeridos en el personal de un laboratorio multinacional, cabe la siguiente reflexión. Si bien es deseable que en una empresa cuya estrategia de largo plazo sea la especialización en enfermedades de alta complejidad, entonces el personal debería estar altamente especializado en su cargo, y esta característica podría dificultar a la organización su reconversión ante un cambio en el ambiente. Por ejemplo, si Bayer consiguiera en el futuro especializarse en productos oncológicos, pero no tuviera éxito en ese nicho de mercado, ya sea porque los productos de la competencia son muy superiores o por otra razón, sería muy difícil reconvertirse en otra cosa. Es decir, la especialización de la compañía y de su personal, supone un riesgo y una rigidez ante cambios en el entorno. De hecho, dentro de Bayer, se señala que la diversificación y la estrategia de los tres pilares fue la que permitió su supervivencia ante los grandes shocks negativos del pasado.

Este riesgo no parece afectar a los laboratorios nacionales que tienen un enfoque más diversificado, en el cual los riesgos están más dispersos.

#### 4.4.2. Estrategia, Tamaño y Ambiente

A partir de las entrevistas realizadas, decidimos analizar el ambiente de los laboratorios en Uruguay, en base a la siguiente clasificación de los medicamentos propuesta. Consideramos seis atributos entre los cuales podemos encontrar una correlación aunque no sea perfecta.

Clase	Receta	Complejidad	Precio	Canal habitual	Quien Compra	Factor más importante
A	No	Baja	Bajo - Medio	Farmacias	Paciente	Receta
B	Si	Baja - Media	Bajo - Medio	Farmacias	Paciente	Receta
C				Mutualista / Estado	Mutualista / Estado	Costo
D	Si	Alta	Alto	Mutualista / Estado	Mutualista / Estado	Costo

Si todos los laboratorios fueran coherentes con las tendencias y los estereotipos que se nos plantearon, debería darse que:

- a) Los laboratorios multinacionales se orientan a la comercialización de medicamentos de la clase D y en menor medida a los de la clase B.
- b) Los laboratorios regionales y nacionales se orientan a la comercialización de las clases A, B y C.

La justificación de esto es que, los laboratorios nacionales no cuentan con las capacidades necesarias para producir medicamentos de alta complejidad, siendo los laboratorios multinacionales los que disponen de los últimos descubrimientos en el tratamiento de las enfermedades más complicadas. De este modo, los laboratorios nacionales atenderían una gran variedad de especialidades médicas (o farmacéuticas) que podríamos llamar de consumo masivo, y los multinacionales sólo aquellas de altísima complejidad. Los laboratorios nacionales venderían grandes cantidades y los multinacionales venderían volúmenes reducidos, pero a altos precios (esto si se puede observar en la realidad). De este modo, se vería fielmente reflejada la tendencia de las multinacionales a nivel global de especializarse y enfocarse en los productos de alta complejidad, diferenciándose gracias a la innovación y el desarrollo.

Sin embargo las estrategias y la realidad del mercado chocan especialmente en la clase D (ver cuadro), y esto afecta seriamente a los laboratorios multinacionales pues los golpea en el sector que es clave para ellos. Estos laboratorios esperan vender sus productos a altos precios (para cubrir los altos costos de I&D), pero al ser ineficiente la ley de patentes e inexistente la ley de genéricos, las mutualistas y el Estado deciden sus compras en base a costo. De esta manera, este sector termina comprando productos genéricos (o copias) a laboratorios nacionales, o a

laboratorios del exterior a un costo sensiblemente menor. De manera que, por más que la receta diga el nombre de su medicamento original, el paciente optará siempre por aceptar la copia que le brinde su mutualista o el MSP, ya que el producto original es más caro. A su vez, la no eficiente Ley de Patentes en el Uruguay da lugar a que pocos productos originales tengan patente en el país, provocando una competencia desleal para los laboratorios multinacionales, y una lucha constante de los pacientes con enfermedades catastróficas para que los productos originales sean brindados por el FNR. Esto, sumado a la inexistencia de una ley de genéricos, conduce a esta competencia desleal para los laboratorios multinacionales que termina recortando sus márgenes de ganancia. Esta es probablemente la gran problemática de los laboratorios multinacionales entre su estrategia global y el ambiente local.

Este y otros factores llevan a que en la realidad encontramos que la división de los segmentos entre nacionales y multinacionales no se cumpla. Encontramos laboratorios nacionales que compiten en las clases C y D, así como también multinacionales que dedican buena parte de su estructura a los segmentos de consumo masivo. Especialmente, podemos mencionar el caso Bayer, el cual tiene unidades enteras dedicadas a la atención de lo que llaman Consumer Care, que son medicamentos de la clase A, con una importante presencia en vitaminas, y por supuesto Aspirina y sus derivados. Además, parte de la estructura de BSP, como en la de BHC, están orientadas a productos de las clases B y C como son los anticonceptivos y los productos para el control de la diabetes. Abbot también tiene buena parte de su estructura destinada a productos de consumo masivo que podemos ubicar en la clase A, como es la división Nutricional y la división encargada de las vitaminas.

Cabe destacar que el líder dentro de los laboratorios multinacionales (Roche) no incurre en estas contradicciones en su estructura, y tiene un enfoque muy particular sobre el conflicto que existe sobre la clase D. Roche demuestra una gran confianza en sus capacidades en I&D, y su razonamiento es que sólo se puede perder con un competidor de menor costo si existe una alternativa al producto que vende. Esta barrera para el cliente sólo puede crearse mediante el continuo lanzamiento de medicamentos innovadores. Se señala que las armas defensivas que Roche dispone para combatir las copias no son esencialmente las legales, sino las que surgen de desarrollar medicamentos biotecnológicos que sean difíciles de copiar y de lanzar nuevos productos que mejoren o sustituyan los propios, así como también encontrarles nuevos usos a los actuales.

#### 4.5. Testeo de las hipótesis

A continuación se presentan los resultados del testeo de las hipótesis en los laboratorios relevados:

Análisis de las Hipótesis por Laboratorio					
Laboratorio \ Hipótesis	Bayer	Roche	Abbott	Gramón Bagó	Haymann
Hipótesis 1	Se Cumple	Se Cumple	Se Cumple	N/A	Cumple
Hipótesis 2	Se Cumple parcialmente	Se Cumple	Se Cumple	Se Cumple parcialmente por la negativa	Se cumple por la negativa
Hipótesis 3	Se Cumple	Se cumple parcialmente	Se Cumple parcialmente	Refuta parcialmente la hipótesis por la negativa	Se cumple por la negativa
Hipótesis 4	Se Cumple parcialmente	Se Cumple	Se Cumple	Se Cumple parcialmente por la negativa	Se cumple por la negativa
Hipótesis 5	Se Cumple parcialmente	Se Cumple	No se refuta	Se cumple por la negativa	Refuta parcialmente la hipótesis

La **hipótesis 1** se cumple para los laboratorios multinacionales. Encontramos que el laboratorio regional (Gramón Bagó) es un caso particular porque tiene una estrategia de diferenciación por marca y no de liderazgo en costos. Esto nos lleva a cuestionarnos si la hipótesis está bien planteada para los laboratorios regionales. Al no haber podido acceder a una entrevista con Roemmers u otro laboratorio regional con sede en Uruguay, carecemos de casos para confirmar este planteo. De cualquier manera, nos parece que la estrategia de Gramón Bagó como la de Roemmers podría ser similar, por lo cual no se cumpliría los enunciados de la hipótesis, ni los supuestos de la misma para el caso de los laboratorios regionales. En el caso de los laboratorios nacionales, bajo el mismo planteo establecido para los regionales, la hipótesis no se podría generalizar por contar con un solo caso de análisis. A su vez el caso analizado cuenta con las particularidades de empresa familiar que no se verifican en todos los laboratorios nacionales.

La **hipótesis 2 y 4** se verifica en los laboratorios multinacionales. En los nacionales y regionales también se verifica pero por la negativa.

La **hipótesis 3** se cumple en grados diversos en los laboratorios multinacionales. En el laboratorio nacional se cumple por la negativa, pero en el laboratorio regional se ve refutada parcialmente.

La **hipótesis 5** se cumple en los laboratorios multinacionales y en el regional. No es tan clara su verificación total para Abbott, por presentar una complejidad media en su estructura. Nuevamente el laboratorio nacional refuta la hipótesis, pero esto no nos lleva a descartarla debido a las particularidades del caso Haymann.

## BIBLIOGRAFIA

- Andrews, K. R. *“El concepto de estrategia de la empresa”* 1986 Editorial Orbis.
- Brown Warren, B. y Moberg Dennis, J. *“Teoría de la Organización y Administración”*, Editorial Limusa, 1990.
- Chiavenato, I. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Quinta Edición, 1999.
- Diario *“La República”*, Lunes, 28 de junio, 2010 - Nro.3668 <http://www.larepublica.com.uy/economia/415284-mercado-farmaceutico-mueve-us-200-millones-por-ano>.
- Diario *“El País”* Lunes 16.11.2009.
- Diez de Castro, E.P., García, J.J.M., Jiménez, F. y Periañez, C.R. 2001, *“Administración y Dirección”*, Editorial Mc Graw Hill.
- García, M. y R. Sabater: *“Relaciones entre Estrategia y Ciclo de Vida de la Empresa”* en Revista Estrategia, Conocimientos e Innovación, No. 20, diciembre 2003-enero 2004.
- Gibson, J., et al., *“Las Organizaciones”*, 2001, Décima edición Editorial McGraw-Hill.
- Ec. María Noel Laborde *“Departamento de Estudios Económicos Cámara de Industrias del Uruguay”* Diciembre de 2000
- Hill, C. W. L y Jones, G. R. *“Administración Estratégica, Un enfoque integrado”*, Editorial Mc Graw Hill, 1996.
- Hrebiniak Lawrence G., *“Asegúrese de que la estrategia funcione”* Editorial Norma, 2007.
- IMS Health World Review Global 2010.
- Informe C.E.F.A. 2009 y 2010.

- Kaplan Robert S. y Norton David P. *"Alignment"* ,2005, Editorial Gestión 2000
- Laubacher Robert J. y Malone Thomas W., "Entre dos mundos; Redes flexibles de pequeñas empresas versus Países Virtuales que lo abarquen todo" Diario Gestión.
- Mintzberg, H. *"La Estructuración de las Organizaciones"* 1985 por Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Edición Mayo 2010.
- Mintzberg, H. *"Mintzberg y la Dirección"* Editorial Díaz de los Santos S.A., 1991.
- Porter, M. E. *"Competitive Advantage"*. The Free Press, Nueva York, 1985
- Prahalad, C.K. y Bhattacharyya, H. Veinte Centros y ninguna Central, *Revista Gestión*, 2008.
- R. E. Miles y C. C. Snow citados en Cabello, C., García, M., Jimenez, A., Ruiz, J., *"Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico"* Revista CEDE, No. 7, Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa, disponible en [http://www.acede.org/num\\_ant.php?id=20](http://www.acede.org/num_ant.php?id=20).
- Rodríguez M.I. y otros *"Sector farmacéutico en el Uruguay"* materia Política de Empresa MBA 2010-2011, IEEM (Instituto de Estudios Empresariales-Universidad de Montevideo).
- Robbins Stephen P. y Coulter M. *"Administración"* Sexta edición. Editorial Prentice Hall 2000.
- Tomo CECEA 2009 *"Teoría y Diseño de la Organización Formal"*, José Pini
- Tomo CECEA 2009 *"Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales"*, Daniel Garbarino Barbato y Gabriela Pintos Trías.
- Tomo CECEA 2009 *"Tipología de la Organización Formal"*, María Soraya González.
- Tomo CECEA 2009 *"Departamentalización"*, José Pini.
- Tomo CECEA 2010 *"Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión"*.

## **ANEXOS**

### **Guía de Entrevista**

#### **Empresa a nivel global**

- ¿Qué unidades de negocio tiene la empresa a nivel global?
- ¿Se considera un laboratorio de I&D o comercializa genéricos y/o copias?
- ¿Cómo se organiza la empresa de manera resumida a nivel global y regional?
- ¿Existen centros regionales?
- ¿Cuál es la estrategia corporativa?

#### **Empresa a nivel local**

- ¿Qué unidades de negocio tiene la empresa a nivel local?
- ¿Cuál es la estrategia a nivel de negocio en Uruguay? ¿Viene dada desde la casa matriz?
- ¿Cuáles son las líneas de productos en las que hacen énfasis?
- ¿Cuáles son los canales de distribución que atiende? ¿Qué porcentaje de ventas se canaliza por cada uno?
- ¿Cuál es el canal estratégico?
- ¿Cuáles actividades de la cadena de valor realizan en Uruguay? ¿Producción, comercialización, logística, atención al cliente, administración, distribución?
- ¿Cuáles son los criterios de departamentalización?
- ¿Cuál es la cantidad de personal por departamento?
- ¿Cuántos son los niveles de la estructura?
- ¿Los ámbitos de control son estrechos o extensos?

- ¿Diría que la estructura es mayormente achatada o empinada?
- ¿Cuáles son los departamentos que generan valor para el cliente?
- ¿Cuáles departamentos sólo brindan servicio de apoyo?
- ¿En qué medida se toman en cuenta las particularidades de los canales de distribución en la estructura?
- ¿Cómo influye ser parte de una multinacional en la estructura?
- ¿Cómo influye ser un laboratorio de I&D en la estructura?
- ¿Existen manuales de procedimientos?
- ¿Existen normas escritas? ¿En qué ambientes están disponibles para el personal?
- ¿Se determinan los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo?
- ¿Qué tipo de decisiones se toman en cada nivel? ¿Ocurre que en algunos departamentos el personal operativo o de primera línea tome decisiones trascendentes?
- ¿Qué decisiones o políticas vienen dadas desde la casa matriz o el centro regional?
- ¿Qué decisiones locales deben ser aprobadas por la casa matriz o el centro regional?
- ¿Cuáles son las principales formas de control que ejerce la casa matriz?
- ¿Diría usted que es más importantes la supervisión directa o la comunicación informal como medios de coordinación en su empresa? Ejemplos.
- ¿La coordinación se logra especificando lo que se quiere conseguir con el fin de alcanzar los objetivos de la organización? ¿Existen planes de acción o sistemas de control de rendimiento?

- ¿Considera que en su departamento y en la organización en general, existe una alta especialización de las personas?
- ¿Cuántas personas aproximadamente intervienen en la realización de una misma actividad (especialización horizontal)? ¿Cuántas personas realizan el control de las actividades (especialización vertical)?
- ¿Cómo se planifica y presupuesta? ¿Dónde se aprueba el presupuesto?
- ¿Cuáles son los departamentos presentes? ¿Hay departamentos que no están presentes pero que se llevan en la región o en la matriz (shared services)?
- ¿Existe departamentalización funcional en las áreas de apoyo?
- ¿Existen casos de autoridad funcional? ¿Qué unidades están sometidas al mando especializado de otra unidad que no resulte de su autoridad jerárquica?
- ¿Para el ejercicio de qué funciones es necesario el apoyo o soporte de otras unidades que no están en la línea jerárquica?
- ¿Existen órganos asesores? ¿Cuáles? ¿Son temporales o permanentes? ¿Externos o internos?
- ¿Existen comités? ¿Qué funciones cumplen? ¿Son permanentes o temporales? ¿Cómo están formados?
- ¿Cómo ha cambiado la estructura en los últimos tiempos por los cambios en la estrategia?
- ¿Por qué se dejó de producir y cómo se vio impactada la estructura? ¿Qué impacto tendría producir en Uruguay en la estructura?
- ¿Recuerda que se hayan creado o eliminado unidades o departamentos por el lanzamiento de nuevos productos o líneas de productos? ¿Cómo se organizaron estas nuevas unidades?
- ¿Se ha intentado seguir una estrategia que permita flexibilizar la estructura? ¿Qué se hizo o qué se piensa hacer para poder ejecutarla?

- ¿Ha habido decisiones gubernamentales que impactaron directamente en la estructura?
- ¿Qué factores han incidido más en la estructura de la empresa?
  - 1) Tecnológicos
  - 2) Políticas legales o fiscales
  - 3) Aspectos culturales o demográficos
- ¿Cómo ha variado la estructura para adaptarse a esos cambios?
- ¿Cuáles han sido los últimos cambios en la estrategia y a qué se ha debido?
- ¿Cómo se vería afectada la estructura de la empresa si se desarrollaran etapas de I&D en Uruguay?