

MI CLIENTE

Juan Carlos Martínez

Consejero Delegado de Altair Management Consultants

La clave de organizarse por divisiones

Existe la percepción que la organización divisional corresponde a megaempresas como General Electric. Sin embargo, como consultor de dirección, cada vez encuentro más casos de empresas de todos los tamaños que afrontan esta transformación.

Frecuentemente, se trata de compañías que están moviéndose de un enfoque *a producto* hacia un enfoque *a clientes* las que se plantean convertirse en una organización divisional. Pero, antes de lanzar las campanas al vuelo, hay que tener en cuenta que existen tanto ventajas como inconvenientes en este tipo de organización. Entonces, ¿cuáles son los factores clave de éxito de la transformación de una organización funcional a una divisional o por unidades de negocio?

El primer paso que debe dar cualquier directivo es responder a cuatro preguntas: ¿por qué cambiar?, ¿cuántas divisiones crear?, ¿qué funciones centralizar?, y ¿cómo guiar el cambio?

1.- ¿Por qué cambiar?

El objetivo principal debe ser siempre el aumento de eficacia buscando mejorar aquellas actividades que mejoran la venta y el desarrollo de negocio. Esta mayor eficacia debe contrarrestar la mayor estructura y sobrecoste de una organización divisional. Por esto, siempre se debe calcular el balance económico del cambio a desarrollar.

2.- ¿Cuántas divisiones crear?

Existen muchos criterios de partición de las unidades de negocio: por segmento de clientes, por agrupación de marcas, por tecnología, por familia de productos.... Sea cual sea el criterio elegido, mi recomendación es ceñirse al principio de minimizar el número de divisiones de partida.

En el diseño inicial es crucial definir el ámbito de las atribuciones de los futuros directivos divisionales. Se puede definir desde un ámbito de responsabilidad de centro de ingresos, hasta centro de inversión, pasando por centro de beneficios.

3.- ¿Qué funciones centralizar?

Normalmente, se debe partir de una organización divisional *pura*. Esto significa que se deben definir las funciones a centralizar y como agruparlas bajo los diversos responsables. El criterio ha de centralizar aquellas funciones que aportan mayores economías de escala.

Lograr una coordinación entre divisiones obliga, en ocasiones, a crear funciones corporativas que tienen su réplica en cada división, como por ejemplo el marketing. En estas situaciones es clave definir el modelo de relación y el reparto de responsabilidades entre la corporación y las divisiones.

4.- ¿Cómo guiar el cambio?

Una selección acertada de los órganos de gobierno (comité de dirección, de nuevos productos, de inversiones, de marcas, de estrategia corporativa...) y sus participantes asegurarán la buena marcha y coordinación de los negocios. Pero, en ningún caso deben significar una burocracia que ralentice su desarrollo.

Es importante definir con claridad el equilibrio de status entre las nuevas figuras organizativas. Por ejemplo, el status de un director divisional será igual, superior o inferior al de uno corporativo. Esta pregunta se amplía de ámbito si se ha definido una estructura para atender los negocio en diversos países y geografías.

Además de responder a estas cuatro cuestiones, a la hora de realizar una implantación, se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

En primer lugar, tener presente que el cambio organizativo es un proceso continuo que debe ser planificado y controlado sistemáticamente. Éste es, sin lugar a dudas, el aspecto primordial para conseguir superar el reto con éxito.

También se debe prestar especial atención a la comunicación interna del cambio y a la gestión de las expectativas de las personas. Para algunos responsables, los menos, representará una mejora de posición, pero otros pueden percibirlo como un nivel organizativo más colocado entre la dirección general y ellos mismos.

En definitiva, la organización divisional presenta una serie de ventajas que permiten ayudar a la diferenciación de una compañía en los mercados donde compete.