ARTICULO PUBLICADO EN EL
HERALD MANAGEMENT
Edición de Septiembre 2007

UNIDADES VIRTUALES DE NEGOCIOS ®

Una red estructurada y de gestión para potenciar la empresa

por Eduardo J. A. Petracca

1. Las organizaciones deberían ser una respuesta adecuada al entorno en el que operan

Las organizaciones son una respuesta sistémica en la búsqueda de eficiencia orientada a un objetivo colectivo. En tal sentido, implica dos problemáticas, la de dividir un trabajo y la de coordinar eficientemente las partes. Es allí donde aparece la estructura (subsistema hard); mientras que los aspectos conductuales estarían en un subsistema socio-cultural. Por ello la compatibilidad de ambos y su articulación pasan a ser variables claves para la efectividad y la eficiencia.
Además, como regla de supervivencia, toda organización debería permitir, una respuesta adecuada para el entorno en que opera.
Por ello, la complejidad y velocidad creciente del entorno ha llevado a la creación de organizaciones cada vez más complejas. Sino, sólo pensemos en la básica organización funcional piramidal de los inicios de la era industrial (para no ir más lejos aún) inserta en un contexto de standarización, simplicidad tecnológica, lentitud y linealidad de cambios, etc.; y comparémosla con las organizaciones matriciales o redes actuales; como creaciones humanas para operar en un contexto de diversidad, velocidad de cambios, bifurcación, dispersión geográfica, alta y variada tecnología y hasta la gran diversidad de lenguajes que esta produce[1].
Por contexto, entendemos el entorno en el amplio sentido de la palabra, en donde se insertan los distintos grupos de poder y de referentes, dentro de los cuales los grupos de consumidores y de *players* (competidores + proveedores) se destacan por su relevancia y su influencia[2].
Así visto, la organización (empresaria) debería ser, principalmente un sistema orientado al mercado.

2. El mercado es mucho más que…

El mercado, desde el punto de vista de la perspectiva competitiva, es mucho más que el lugar donde se encuentra la oferta con la demanda (simplista definición económica). Desde lo competitivo, el mercado es el espacio donde diferentes necesidades y/o diferentes modos de satisfacerlas, se encuentran con una variedad de productos ofrecidos que prometen un determinado nivel de satisfacción de esas diferentes necesidades.

[1] No me refiero al lenguaje como idioma, sino al lenguaje en el sentido sociológico.
[2] Está claro que hay otros grupos de poder o influencia sobre la organización (p.ej. accionistas, empleados, instituciones, etc.), pero su vínculo no es pertinente para el tema del presente trabajo.

1. Espacio:
   El mercado no existe en un lugar concentrado[3] en un punto, se desarrolla en un espacio-tiempo donde operan una multiplicidad de puntos donde la transacción se alienta o concreta.
   Los puntos de venta, los diferentes canales, los segmentos, los momentos del día o del año, etc. integran el mercado y definen los lugares de batalla, el espacio-tiempo.

2. Diferentes Necesidades-Deseos y diferentes Modos de Satisfacerla:
   El mercado no puede ser caracterizado alrededor de una simple necesidad genérica (p.ej. la alimentación), sino a diferentes necesidades que pueden ser sumarizadas componiendo una necesidad mayor (carnes, pastas, verduras, bebidas, etc.), pero la necesidad sumarizada es de valor relativo, pues desde la perspectiva competitiva operamos en una parcialidad más específica, que es la que define el negocio y sus reglas de juego (p. ej. operamos en el mercado de la alimentación, pero específicamente en el mercado de los alimentos congelados).
   Por otra parte, las necesidades no son sólo funcionalidades sobre el producto, pues las hay también funcionales sobre el punto de venta o canal. El acto de compra de un vino de alta gama en un supermercado pocas veces viene acompañado del asesoramiento de un somelier (tampoco es esperado este plus de servicio), que casi con seguridad se lo encontrará en el punto de venta tipo Bodega/Delicatessen (y seguramente, aquí es un servicio esperado).
   Finalmente las necesidades tampoco se agotan en lo funcional (p.ej. no tendría sentido adquirir un jean pre-rasgado pagando un alto precio por él, en un negocio de marca). Como por supuesto esa marca, algo marca, aparece la faceta psicológica de la necesidad (o del deseo).

3. Productos ofrecidos que prometen satisfacción de esas diferentes necesidades-deseos:
   La variedad de "necesidades y modos de satisfacerla, conllevan una variedad de oferta. Esta variedad busca "encajar" con la variedad demandada o "crear variedad demandada". Es justamente en esta variedad donde aparece la diferenciación. Difícilmente existan productos con un set de atributos ofrecidos que "encajen" perfectamente en el set de atributos demandados; o sea que en toda decisión de compra hay una porción de satisfacción y otra de resignación. El juego competitivo lo gana el oferente que maximiza el primero y minimiza el segundo. Hasta se puede dar el caso, que exista la necesidad latente o potencial (o una variedad de ella) y no exista la oferta concreta para satisfacerla; y es justamente allí donde están las oportunidades de innovación o disrupturas (kitesurf , ipod, PSP, blackberry, etc.; son sólo algunos ejemplos).
   En resumen, al igual que la demanda y para que se articule con esta, la oferta no sólo se refiere al producto per-se, sino que también a un conjunto de variables duras y blandas que componen "la promesa" de satisfacción a la necesidad.

Por lo tanto, la empresa puede (y debe) ser vista como una generadora de satisfacciones y promesas en un entorno competitivo, demandante de necesidades y deseos (para lograr ganancia, esta condición es indispensable, aunque no suficiente).

3. Las estructuras organizacionales tradicionales son cada vez más insuficientes

En línea con ello, la organización debe ser creada o modificada para operar eficientemente en dicho entorno, cada vez más veloz. Un consumidor promedio accede cada día a una cada vez mayor

[3] Puede que existan lugares clave o referentes. P.ej. el Mercado de Flores, el Mercado de Hacienda, el Mercado de Valores, El Mercado de Granos; pero son particularidades y no representan todo el mercado.

diversidad de actos de consumo, de productos, de novedades, a un creciente bombardeo de mensajes y de medios para emitirlos, a más marcas, a canales que brindan un la posibilidad de comprar en cualquier momento del día y de la noche, a movimientos competitivos fugaces y permanentes, etc. La novedad es tan veloz como la obsolescencia y el aburrimiento es un pecado inadmisible.
La mayor velocidad impacta las organizaciones, obsoleteando sus formatos estructurales y sus culturas, aumentando la necesidad de coordinación y sincronización de las partes, para que el todo siga siendo integrado y eficiente. Cada día que pasa, las organizaciones sufren una presión mayor para acelerar sus procesos y sus movimientos competitivos.
Las estructuras organizacionales tradicionales estables, si bien necesarias, resultan insuficientes, pues no brindan la variedad ni la velocidad de respuesta, sincrónica con el contexto.
Es por ello, que se observan cada vez más grupos ad-hoc, conformados en torno a un proyecto o redes que buscan integrar lo multidisciplicario, aumentar el grado de información, de puntos de vistas y acortar canales de comunicación.
Desde la perspectiva del diseño organizacional, el mercado-negocio es una variable clave para definir ese diseño. Así surgen organizaciones estructuradas en función de unidades de negocios, o de territorios, o de canales, o de líneas de producto, o de marcas, etc.; pues el diseñador entiende que una de ellas es la variable dominante y como tal la más representativa del mercado-negocio en que se opera.
Pero en la realidad **las transacciones entre empresa-cliente[4] ocurren en espacios múltiples (dimensiones)** cuyo número supera la variable elegida para diseñar la estructura estable tradicional.
Tomemos como ejemplo una empresa organizada comercialmente en torno a "líneas de productos", la línea A y la línea B. Ambas líneas de productos son distribuidas a través de múltiples canales comerciales, p.ej. canal tradicional y canal supermercados. Pero dado que la organización está estructurada por líneas, el "espacio virtual" que está dado por la intersección "Línea A/Canal Tradicional", no es un nodo organizacional. Tampoco seguramente lo será la perspectiva del Canal, que sería otra dimensión organizacional, donde en cada canal fluyen los productos de las dos líneas, pero con lógicas diferentes ("Canal Tradicional/Líneas de Producto A +B").
Por lo tanto **el formato organizacional limita la comprensión de la realidad y la acción**.
En marketing, la segmentación busca separar un conjunto mayor en subconjuntos con atributos diferenciadores entre sí, que otorguen sentido desde la perspectiva del valor o a la perspectiva competitiva. Busca grupos de comportamientos, de preferencias, de orientación, etc., que brinden suficientes diferencias para inspirar la acción competitiva de la empresa. En cada segmento ocurren cosas diferentes, pues las posibilidades y las preferencias difieren entre ellos. El promedio de poco sirve. En cada segmento donde se decide la suerte y verdad de la oferta-demanda, pues cada segmento responde a una lógica de valor diferente. La segmentación busca descubrir esa lógica y comprenderla, para cristalizarla en una oferta de valor adaptada. Por lo tanto el segmento es una dimensión y como tal podría ser una variable organizativa.
Otra dimensión estaría en el canal, el cual no sólo es el ducto por donde se envía el producto para dejarlo al alcance del consumo, sino que es un producto en sí mismo (un buen vino en un buen restaurante, no es lo mismo que un buen vino en un buen almacén, ... una película en el cine no es lo mismo que en un DVD en casa, etc.). El canal modifica al producto y muchas veces el producto modifica al canal (Omega no se vende en cualquier relojería).
Por ende, el canal también representa una segmentación y como tal una lógica de decisión muy cambiante de un canal a otro, pues podemos encontrar una profunda relación entre canal y sujeto[5].

[4] Utilizo "cliente" en sentido amplio, por lo que comprende consumidor, intermediario, decididor, etc.

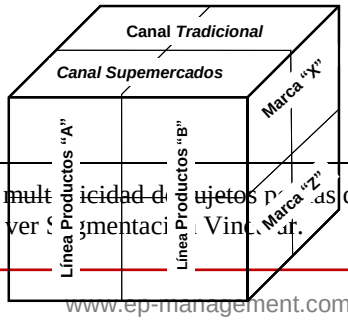
La misma persona, varía de sujeto al cambiar de canal (p.ej. el peso del sujeto "economicista" del padre de familia, será mucho mayor en un supermercado, que el sujeto "padre permisivo" comprando en el minimercado de la estación de servicio cuando está saliendo con los chicos a un paseo divertido). La lógica decisional y la ecuación de preferencias varían de un canal a otro.

4. ¿Cuál es el modelo organizacional que proporciona respuestas viables?

Organizar una empresa estructurándola a través de una sola variable de diseño (una sola dimensión) limita la comprensión de la realidad, limita posibilidades de ajustar la oferta a la variedad de demanda, lentifica los procesos, descoloca la empresa ante competidores adaptativos y veloces, etc..
Si aceptamos como verdadera la conclusión del párrafo anterior, llegamos inmediatamente a la siguiente: **Para mejorar la performance de la empresa se requieren organizaciones estructuradas multidimensionalmente**".
Pero si buscamos la multidimensionalidad estructural a través de los formatos tradicionales nos encontraremos con trabas operativas (proliferación de niveles y cargos) y económicas (un sobrecosto estructural).
La estructura en redes pueden ser una respuesta a ello, viable sin dichas trabas, pero ¿cuál es la estructura organizativa de las redes?
Difícilmente se logre eficiencia en una red si no hay una estructura subyacente que imponga un cierto orden (un sistema descoordinado está lejos de ser deseable).

5. ¿Qué son y cómo funcionan las Unidades Virtuales de Negocios?

Es aquí donde emerge la estructura por Unidades Virtuales de Negocios (UVN).
Las UVN son las diferentes dimensiones que pueden caracterizar la realidad de un negocio complejo o las diferentes partes en que cada una de estas dimensiones puede ser dividida.
Esas dimensiones generan un conjunto de intersecciones con otras dimensiones relevantes para cada mercado-negocio (p.ej. Familias o Líneas de Producto, Marcas, Canales, Zonas, Segmentos, etc.).
En estas dimensiones-intersecciones, la lógica del canal se encuentra con la del producto; por lo tanto el negocio podría ser visto no desde la dimensión producto, sino desde la dimensión canal y/o la dimensión segmento. Es decir un canal es un negocio específico por donde fluyen diferentes productos (línea de productos). La unidad, en este caso es el canal en particular y esta es la UVN.
Pero también podríamos agregar la dimensión marca y estaríamos en tres dimensiones (gráfico I), donde cada dimensión (cada cara del cubo) contendría dos UVN (producto A y B, marca X y Z o canal Tradicional y Supers.), cada UVN estaría conformada, en este ejemplo por cuatro compartimientos (intersecciones) y los ocho compartimientos formarían el mercado-negocio total.
En cada compartimiento virtual se encuentran tres lógicas del mercado-negocio, la del producto en particular, la del canal en particular y la de la marca en particular, todas integradas. Obviamente esto permite una comprensión de la realidad mucho mayor a la observación unidemensional; y esa comprensión mayor, es el input para una respuesta mejor, mas específica (*taylor made)*.



[5] En este caso hago referencia a la multiplicidad de sujetos por las que puede transitar la persona del consumidor. Para ampliar el tema, ver Segmentación Vincular.

gráfico I

Esa intersección también puede ser un nodo organizacional virtual, donde el responsable del canal interactúa con el responsable del producto y con el responsable de la marca. **El conjunto de estos nodos posibles conforman una estructura de red**. Las intersecciones determinan riquísimas posibilidades de interacción, que supera ampliamente las vinculaciones creadas por la estructura funcional e incluso por la matricial.

Esto no implica una multiplicidad de cargos, implica una multiplicidad de nodos de intersección y de vínculos, cada uno de los cuales permite analizar en profundidad una realidad mas recortada y mucho mas especifica que la realidad promedio. Implica una estructura subyacente en una organización funcional o matricial, implica una organización en red virtualmente estructurada, que potencializa a la estructura básica.

A los fines de una mayor comprensión, supongamos una cadena de supermercados, con locales de diferentes formatos ubicados en diferentes zonas, organizada funcionalmente. Imaginemos que existe una Gcia. Comercial de la que dependen dos Jefes de Formatos (formato Proximidad – formato Hiper) y varios Jefes de Zona-Locales, de los que dependen los Encargados de los Locales de Venta. El área compras hay un Gte. de Compras y Compradores organizados por categorías de productos. Una estructura típica en el sector.

Aunque el lector no conozca en profundidad la operatoria supermercadista, el sentido común indica que Comercial y Compras requieren de una coordinación y una sincronicidad mayúscula, pues ambas constituyen el núcleo comercial de este tipo de negocios.

Pero la estructura mencionada pre-establece funcionalidades o roles dentro de las dos áreas nombradas, que no resultan fácilmente combinables o coordinables. En un extremo el que compra y en otro el que vende. Se pierde perspectiva del negocio como integralidad.

La organización de una red de UVN, busca superar esta estanqueidad a la vez que imprime al conjunto mayor dinamismo y sentido de gestión del negocio, creando una organización tipo red, pero con un claro orden subyacente.

Los compradores deberían ampliar su rol de simples compradores al de “gestores de negocio”; la categoría que gestionan. El comprador debe ser un especialista en el negocio (categorías) que maneja, por lo que no puede ser solo un comprador, debe ser un gerenciador de esa porción del negocio.

El área comercial a su vez debe traccionar para que se llegue a ese rol mas amplio por parte de compras; el rol de gestores de categorías.

Para este comprador-gestor, cada categoría que maneja es una UVN.

Por otra parte el Jefe de Formato Proximidad (su UVN), es un especialista, en la lógica de decisión y de consumo propia de dicho formato; lo mismo que el Jefe de Formato Hipermercado lo es en lo suyo. Puede que no exista un Jefe de Proximidad y un Jefe de Hipers, pero está claro que las causales de atractivo de uno y otro formato son diferentes, buscan públicos diferentes, tráficos o flujos diferentes, momentos de la semana diferentes, etc. Ambos formatos no pueden ser tratados como similares, son y deben ser propuestas diferentes. Son UVN diferentes.

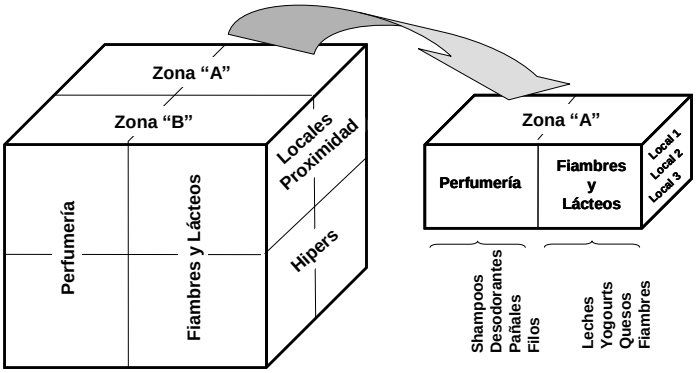


grafico II

Los locales de venta, además de diferenciarse por el formato, se diferencien por su ubicación, la que determina un área de influencia de cada boca, desde zona hasta barrio. Zonas y barrios diferentes, determina niveles socio económicos diferentes (NSE), preferencias diferentes, mix de consumo diferente, etc. En el ejemplo mencionado, son los Jefes de Zonas (organizados zonalmente) quienes mayor conocimiento deberían tener de los consumidores de sus zonas (cada una de ellas una UVN).
Conocimiento que se profundiza a medida que aumentamos en focalización y llegamos al Encargado de cada boca; pues es este el que conoce casi *face to face* a su cliente y debería también conocer a su no cliente. Se supone que además es el que mayor conocimiento tiene de las variables competitivas del área de influencia de su boca, pues está en contacto cotidiano con dichas variables (p.ej. acciones de competidores, mix de productos-marcas-empaques que buscan sus clientes/no clientes, variables componen la ecuación de preferencias, porque se ganan/pierden clientes, etc.).
En el ejemplo, estas tres dimensiones definen seis UVN, que pueden ser vistos como espacios virtuales donde transcurre el negocio.
También, cada UVN podría sub-dividirse en múltiples UVN, lo que generaría una variedad de intersecciones (ampliación de nodos de la red), cada una de las cuales brindaría una perspectiva multidimensional integrada y una mayor profundidad de comprensión (gráfico II).
En el simplismo, el negocio es visto como un todo homogéneo, pues se trata del negocio del supermercadismo; pero esa visión promedio sería pobre en comparación con la visión de los nodos de intersección de las UVN y difícilmente permitirá descubrir alguna ventaja competitiva.

6. ¿Qué beneficios produce la implementación del UVN ?

Una UVN, como unidad organizacional, permite establecer **no solo un espacio para el análisis competitivo, sino también una unidad de fijación de objetivos y métricas asociadas**. Una UVN es pasible de tableros de comando específicos (BSC), pues son unidades de gestión.
La implementación de una estructura de UVN, como red, complementaria de otro formato estructural, produce los siguientes beneficios:

- fomenta el concepto de gestión del negocio, orientándolo a resultados
- mejora la delimitación de responsabilidades
- aumenta el compromiso y el sentido de equipo
- aumenta las exigencias recíprocas entre los distintos responsables
- facilita la detección de oportunidades para la instalación de ventajas competitivas

- aumenta la competitividad y la velocidad organizacional
- aumenta el conocimiento organizacional
- promueve el enfoque sistémico para el análisis de situaciones
- mejora la capacidad de adaptación y respuesta organizacional al contexto.

Debe quedar claro, que el concepto de UVN no se agota en un diseño estructural, sino que representa también un "**modelo de gestión**", por lo tanto debe ser acompañado con otros elementos que completan el modelo y hacen a su eficiencia.
La estructuración de UVN y el modelo asociado, son una respuesta ordenada a la complejidad y velocidad de cambios que impone el contexto actual.

-0-