DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO



El diseño organizacional representa una de las bases más importantes en la construcción de un plan de negocio, porque permite definir cómo funcionará internamente la empresa, qué propósito tendrá, hacia dónde se dirigirá y bajo qué principios tomará decisiones. En un proyecto empresarial, no basta con tener una buena idea de producto o servicio; también es necesario construir una identidad organizacional clara que oriente el comportamiento de las personas, la asignación de recursos, la comunicación interna y la relación con clientes, proveedores, socios e instituciones.

Para una empresa vinculada con los negocios internacionales, este tema adquiere mayor relevancia, ya que las decisiones organizacionales no solo impactan en el mercado local, sino también en la capacidad de adaptarse a entornos globales, cumplir normas internacionales, coordinar operaciones con otros países y proyectar una imagen confiable ante socios extranjeros.



El diseño organizacional puede entenderse como el proceso mediante el cual una empresa define su forma de operar, distribuir responsabilidades, establecer jerarquías, coordinar actividades y orientar sus decisiones hacia el logro de objetivos.

Este diseño no debe verse como un simple requisito administrativo, sino como una herramienta estratégica que ayuda a que el negocio funcione de manera ordenada, eficiente y coherente con su propósito.

Establecimiento de Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Organización

Dentro del diseño organizacional, uno de los primeros elementos que debe establecerse es la misión. La misión responde a la pregunta: ¿para qué existe la empresa? Su función es expresar la razón de ser del negocio, el valor que ofrece al mercado y el tipo de necesidad que busca atender. Una misión bien redactada no debe limitarse a decir qué vende la empresa, sino explicar qué problema resuelve, a quién beneficia y qué la distingue de otras organizaciones.

Por ejemplo, una empresa dedicada a exportar productos alimenticios mexicanos no tendría una misión sólida si solo declara: “vender alimentos al extranjero”. Una formulación más estratégica sería: “Ofrecer productos alimenticios mexicanos de alta calidad a mercados internacionales, promoviendo la identidad gastronómica nacional mediante procesos seguros, competitivos y sostenibles”. Esta segunda versión comunica propósito, mercado, valor agregado y orientación estratégica.

La visión, por su parte, expresa la aspiración futura del negocio. Indica hacia dónde quiere llegar la organización en un periodo determinado. Mientras la misión se enfoca en el presente y en la razón de existencia, la visión proyecta el futuro deseado.

Una **visión útil** debe ser ambiciosa, pero realista; inspiradora, pero alcanzable; general, pero suficientemente clara para guiar decisiones.

En el contexto de los negocios internacionales, la visión puede incluir metas relacionadas con expansión a otros mercados, posicionamiento global, certificaciones internacionales, alianzas comerciales o liderazgo regional. Por ejemplo: “Ser una empresa mexicana reconocida en América del Norte por la calidad, autenticidad e innovación de sus productos alimenticios, consolidando relaciones comerciales sostenibles con distribuidores internacionales”.

Los objetivos organizacionales transforman la misión y la visión en metas concretas. Sirven para orientar el trabajo de la empresa y medir sus avances. Estos objetivos pueden clasificarse en generales, específicos, estratégicos, operativos, financieros, comerciales o sociales. Para que realmente sean útiles dentro del plan de negocio, deben formularse de manera clara, medible y vinculada con la realidad del proyecto.

Un objetivo general podría ser: “Consolidar la operación comercial de la empresa durante los primeros dos años mediante la venta nacional y la exploración de mercados internacionales”. Un objetivo específico sería: “Identificar tres distribuidores potenciales en el mercado estadounidense durante el primer año de operaciones”. La diferencia es que el objetivo específico permite evaluar con mayor claridad si se cumplió o no.

Los valores organizacionales representan los principios que guían el comportamiento de la empresa. No deben redactarse como una lista decorativa, sino como criterios reales para la toma de decisiones. Valores como responsabilidad, honestidad, innovación, respeto, calidad, compromiso social o sostenibilidad deben reflejarse en acciones concretas. Una empresa que declara “calidad” como valor debe demostrarlo en sus procesos, proveedores, atención al cliente, empaque, servicio postventa y cumplimiento normativo.

En empresas con orientación internacional, los valores también ayudan a construir reputación. Los clientes, proveedores e inversionistas extranjeros suelen valorar empresas que demuestran transparencia, cumplimiento legal, responsabilidad social, respeto cultural y compromiso ambiental. Por ello, la identidad organizacional no solo tiene un valor interno, sino también externo.

Un error común en los planes de negocio es redactar misión, visión y valores de forma genérica, sin relación directa con el giro empresarial. Por ejemplo, frases como “ser la mejor empresa del mundo” o “ofrecer productos de calidad” resultan débiles si no explican en qué mercado, con qué propuesta de valor y bajo qué criterios de diferenciación. En un trabajo universitario, es importante que el estudiante aprenda a formular estos elementos con sentido estratégico, no como frases memorizadas.

Ejemplo aplicado a negocios internacionales

Supongamos una empresa mexicana dedicada a la elaboración de salsas artesanales con intención de exportar a Texas. Su diseño organizacional inicial podría establecerse de la siguiente manera:

Misión:

Producir y comercializar salsas mexicanas elaboradas con ingredientes seleccionados, ofreciendo al consumidor nacional e internacional una experiencia auténtica, segura y de alta calidad.

Visión:

Consolidarse en cinco años como una marca mexicana reconocida en el mercado hispano de Estados Unidos por su sabor, presentación y cumplimiento de estándares de exportación.

Objetivos organizacionales:

- Incrementar la producción mensual durante el primer año.
- Obtener los registros sanitarios necesarios para comercializar formalmente.
- Desarrollar canales de distribución en tiendas especializadas de productos mexicanos.

- Diseñar una estrategia de marca que comunique autenticidad, calidad e identidad cultural.

Valores:

Calidad, responsabilidad, honestidad comercial, respeto a la cultura mexicana, innovación y compromiso con proveedores locales.

Este ejemplo permite observar que el diseño organizacional no se queda en una declaración institucional, sino que se conecta con decisiones reales: producción, exportación, cumplimiento normativo, distribución, marca y reputación.

El establecimiento de misión, visión, objetivos y valores permite que la empresa construya una identidad clara y una dirección estratégica. En el plan de negocio, estos elementos ayudan a justificar la razón de existencia del proyecto, su aspiración futura y los principios bajo los cuales operará. Para el estudiante universitario, comprender este tema significa aprender que una empresa no se organiza únicamente para vender, sino para tomar decisiones coherentes, coordinar personas y competir de manera sostenible en mercados cada vez más exigentes.

Organigrama Estructural General de la Empresa

El organigrama estructural es una representación gráfica de la forma en que se distribuyen las áreas, jerarquías, funciones y líneas de autoridad dentro de una empresa. Su importancia radica en que permite visualizar cómo se organiza el trabajo y quién es responsable de cada función. En el plan de negocio, el organigrama ayuda a demostrar que el proyecto cuenta con una estructura lógica para operar, crecer y responder a las necesidades del mercado.

Un organigrama no debe entenderse únicamente como un dibujo con cuadros y líneas. En realidad, es una herramienta de gestión que permite representar la arquitectura interna de la empresa. A través de él se identifican áreas clave, niveles de autoridad, relaciones de coordinación y responsabilidades generales.

En una empresa de nueva creación, el organigrama suele ser sencillo, ya que el negocio puede iniciar con pocos colaboradores. Sin embargo, incluso una micro o pequeña empresa necesita definir quién dirige, quién vende, quién administra, quién produce y quién atiende al cliente. La falta de claridad organizacional puede provocar duplicidad de funciones, conflictos internos, decisiones improvisadas o pérdida de control operativo.

El organigrama puede adoptar distintas formas. El más común es el organigrama vertical, donde la autoridad se muestra de arriba hacia abajo. En la parte superior suele ubicarse la dirección general, seguida por gerencias, coordinaciones, jefaturas y personal operativo.

También existen organigramas horizontales, matriciales, circulares o funcionales, dependiendo del tipo de empresa y de la complejidad de sus operaciones.

Para un plan de negocio universitario, lo más recomendable es presentar un organigrama funcional, en el que se agrupen las áreas básicas de la empresa según sus responsabilidades principales. Entre las áreas más frecuentes se encuentran:

- Dirección general: toma decisiones estratégicas y representa a la empresa.
- Administración y finanzas: controla recursos, pagos, presupuestos, contabilidad y obligaciones fiscales.
- Producción u operaciones: se encarga de fabricar el producto o coordinar la prestación del servicio.
- Mercadotecnia y ventas: diseña estrategias comerciales, promociona el negocio y atiende clientes.
- Recursos humanos: gestiona contratación, capacitación, clima laboral y cumplimiento laboral.
- Logística y comercio exterior: coordina inventarios, distribución, importación, exportación y relación con agentes externos, cuando el giro lo requiere.

En negocios internacionales, el organigrama puede incluir funciones especializadas relacionadas con comercio exterior, aduanas, documentación internacional, negociación con proveedores extranjeros, cumplimiento normativo internacional, logística global o servicio a clientes internacionales. Aunque una empresa pequeña no siempre puede contratar personal exclusivo para cada función, sí debe reconocer que esas tareas existen y asignarlas de manera clara.

Por ejemplo, una empresa exportadora puede iniciar con una sola persona encargada de administración y comercio exterior, pero en el organigrama debe indicarse esa responsabilidad. A medida que la empresa crezca, esa función podrá convertirse en un departamento formal.

Un buen organigrama debe cumplir ciertas condiciones. Primero, debe ser coherente con el tamaño de la empresa. No sería realista que una empresa recién creada con tres empleados presente una estructura de corporación multinacional. Segundo, debe estar vinculado con el giro del negocio. Una empresa industrial requiere mayor énfasis en producción y calidad; una empresa de servicios necesita destacar atención al cliente y operaciones; una empresa exportadora debe considerar logística y comercio exterior. Tercero, debe ser comprensible, ordenado y fácil de interpretar.

Ejemplo aplicado a negocios internacionales

Una empresa mexicana que desea exportar botanas saludables a Centroamérica podría iniciar con el siguiente organigrama general:

- Dirección general. Responsable de estrategia, alianzas, toma de decisiones y representación legal.
- Área administrativa y financiera. Encargada de presupuestos, pagos, facturación, contabilidad, costos y obligaciones fiscales.
- Área de producción y calidad. Responsable de elaboración del producto, control de insumos, procesos productivos, empaque y estándares de calidad.

- Área de mercadotecnia y ventas. Encargada de promoción, imagen de marca, atención a clientes, ventas nacionales y negociación con distribuidores.
- Área de logística y comercio exterior. Responsable de coordinación de envíos, documentación de exportación, relación con transportistas, revisión de requisitos aduaneros y seguimiento de entregas internacionales.

Este organigrama demuestra que el negocio no solo piensa en producir, sino también en administrar, vender, cumplir normas y distribuir en otros mercados.

El organigrama estructural permite transformar la idea de negocio en una organización funcional. Su valor dentro del plan de negocio consiste en demostrar que la empresa cuenta con una distribución lógica de responsabilidades y que sus áreas están alineadas con sus objetivos. En negocios internacionales, una estructura bien diseñada puede facilitar la coordinación de actividades complejas como exportación, logística, cumplimiento documental y atención a mercados extranjeros.

Referencia:

Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (2018). Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE). Gobierno de México. Recuperado de: https://www.gob.mx/conamer/documentos/sistema-de-apertura-rapida-de-empresas-sare

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (s. f.). Solicitud de registro de marca ante el IMPI. Gobierno de México. Recuperado de: https://www.gob.mx/tramites/ficha/solicitud-de-registro-de-marca-ante-el-impi/IMPI88

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2018). Administración (13.ª ed.). Pearson.

Secretaría de Economía (s. f.). Autorización de uso de denominación o razón social. Gobierno de México. Recuperado de: https://www.gob.mx/tramites/ficha/autorizacion-de-uso-de-denominacion-o-razon-social/SE66

Servicio de Administración Tributaria (s. f.). Emprendedor, conoce los regímenes fiscales de las personas físicas. Gobierno de México. Recuperado de: https://wwwmat.sat.gob.mx/consulta/09788/emprendedor%2C-conoce-los-regimenes-fiscales-de-las-personas-fisicas

Hill, C. W. L. (2021). International Business: Competing in the Global Marketplace (13th ed.). McGraw Hill.