

---

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL MODELO DE NEGOCIOS.

---

## **2.1 TEORÍA Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES**

### **2.1.1 DEFINICIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN**

Una organización es un grupo de dos o más personas que trabajan en conjunto para conseguir un objetivo común. (Daft, 2009) La estructura de una organización se define como el patrón que permite la interacción entre los componentes y las diferentes partes de una organización. (McMillan, 2001). El objetivo de ésta estructura es servir para manejar el trabajo y las responsabilidades para dirigir las actividades y alcanzar las metas de la organización. La estructura organizacional es la que permite a los directivos planear, dirigir, organizar y controlar las actividades de la organización. En la actualidad es aceptado que objetivo básico de una organización empresarial debe ser la generación de riqueza para los accionistas, empleados, clientes y para la comunidad.

### **2.1.2 FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El diseño de la estructura organización de una empresa consta de cinco elementos básicos:

#### **2.1.2.1 Diseño de los puestos de trabajo.**

Un papel importante en el diseño de los puestos de trabajo consiste en la planificación de la especialización del trabajo, ésta básicamente es la separación de todas las actividades en una organización en componentes más pequeños y la asignación de cada uno de esos componentes a diferentes personas.

#### **2.1.2.2 Definición de los departamentos de la organización.**

La definición de los departamentos de la organización consiste en agrupar los puestos de trabajo en grupos que sean manejables. Los elementos básicos a considerar para separar en departamentos una organización son: La función, el producto, la localización o los clientes.

#### **2.1.2.3 Definición de la delegación de actividades.**

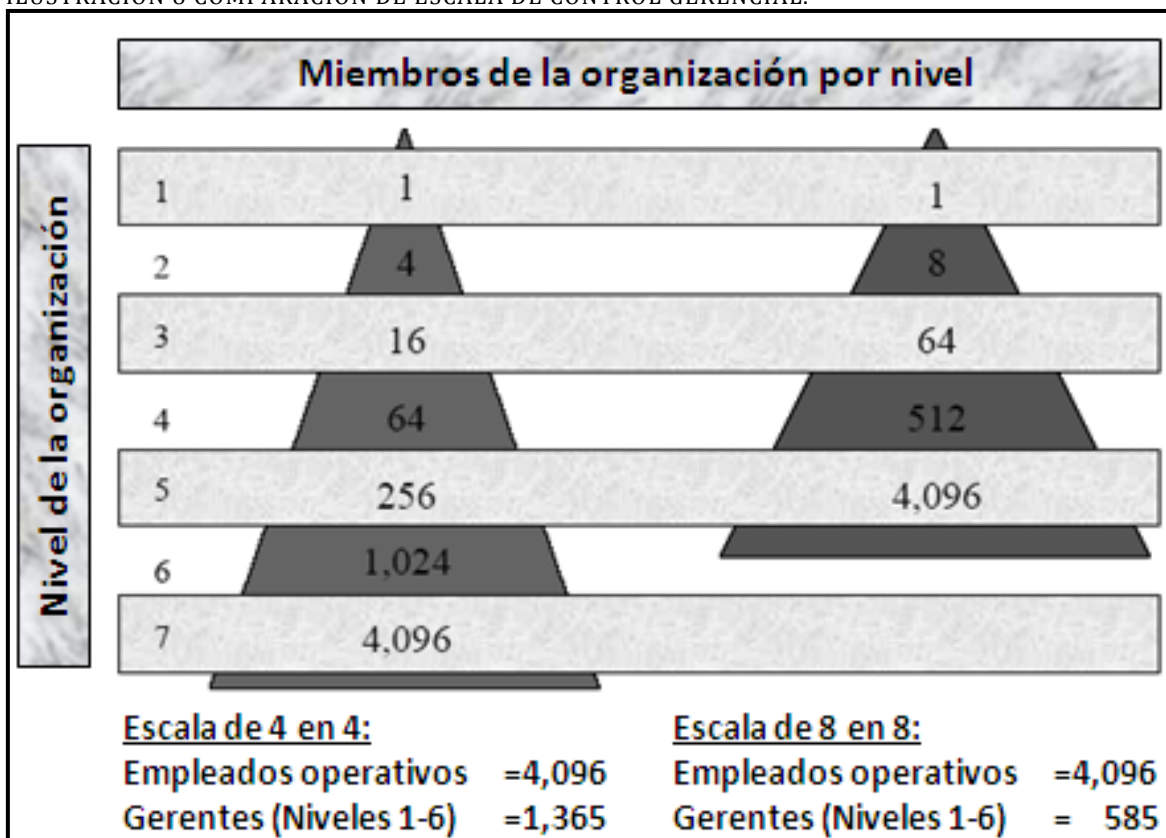
La actividad de delegar funciones consiste en asignar parte de las actividades de un gerente a otros empleados. En general requiere de las siguientes tres actividades: a)

Asignar responsabilidades, b) Otorgar autoridad y c) Crear elementos de supervisión y control.

### 2.1.2.4 Escala de control gerencial.

Es el número máximo de empleados que le reportan a un gerente en una organización. Se divide en dos niveles, escala amplia y escala reducida. La escala amplia consiste en la capacidad de un gerente de controlar y supervisar un número grande de empleados y la escala reducida en controlar y supervisar unos cuantos empleados. Esto puede verse en la Ilustración 8, en la cual se muestra la representación de la jerarquía administrativa de dos organizaciones. En la primera la escala de control gerencial es “de 4 en 4”, lo que significa que cada gerente tiene a su cargo otros 4 subgerentes. En la segunda organización la escala de control gerencial es “de 8 en 8”, es decir cada gerente tiene a su cargo 8 subgerentes. En la primera organización se requerirán 1,365 gerentes para supervisar 4,096 personas, en cambio en la segunda organización se requerirán tan solo 585 gerentes para controlar al mismo número de personas.

ILUSTRACIÓN 8 COMPARACIÓN DE ESCALA DE CONTROL GERENCIAL.



FUENTE: Adaptación de (Robbins, y otros, 2002)

#### **2.1.2.5 Línea de mando.**

Consiste en la capacidad de ejercer autoridad desde los niveles superiores a los niveles inferiores de la organización y define a qué persona se encuentra subordinada cada empleado de la organización. Consta de tres elementos básicos. Autoridad, responsabilidad, unicidad en el mando.

### **2.1.3 DEFINIENDO LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN**

Existen varios modelos básicos sobre los que se construye la estructura de una organización, los más importantes son: (Robbins, y otros, 2002)

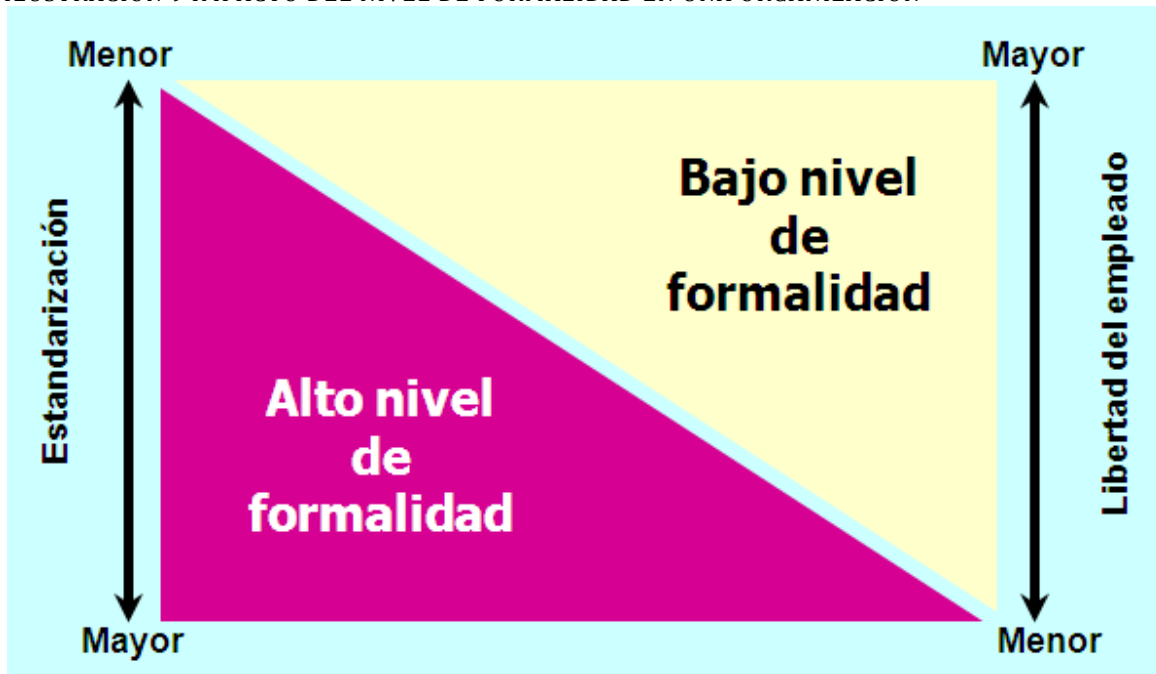
#### **2.1.3.1 Centralización.**

Existe un alto grado de concentración en la toma de decisiones por un pequeño grupo de personas en éste tipo de organizaciones. Generalmente, los niveles gerenciales de alto nivel toman decisiones con un nivel reducido de realimentación por parte de sus subordinados. En el caso opuesto: La Descentralización, consiste en delegar responsabilidades y la toma de decisiones en todos los empleados de la organización, incluyendo los empleados de bajo nivel. (Robbins, y otros, 2002)

#### **2.1.3.4 Nivel de formalidad.**

Consiste en qué tanto las funciones y actividades de los puestos de trabajo se encuentran estandarizadas. La estandarización de actividades elimina la posibilidad de que los empleados busquen alternativas de solución, además determina qué tanto el comportamiento de los empleados debe estar guiado por las reglas y procedimientos de la organización. En las organizaciones con un nivel alto de formalidad, a los empleados se les debe permitir al mínimo un comportamiento discrecional, en el que existe la descripción explícita de cada puesto de trabajo y en la cual se encuentran claramente definidos los procedimientos a seguir dentro de la organización. (Robbins, y otros, 2002). Esto puede verse de manera esquemática en la Ilustración 9, que aparece a continuación.

ILUSTRACIÓN 9 IMPACTO DEL NIVEL DE FORMALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN



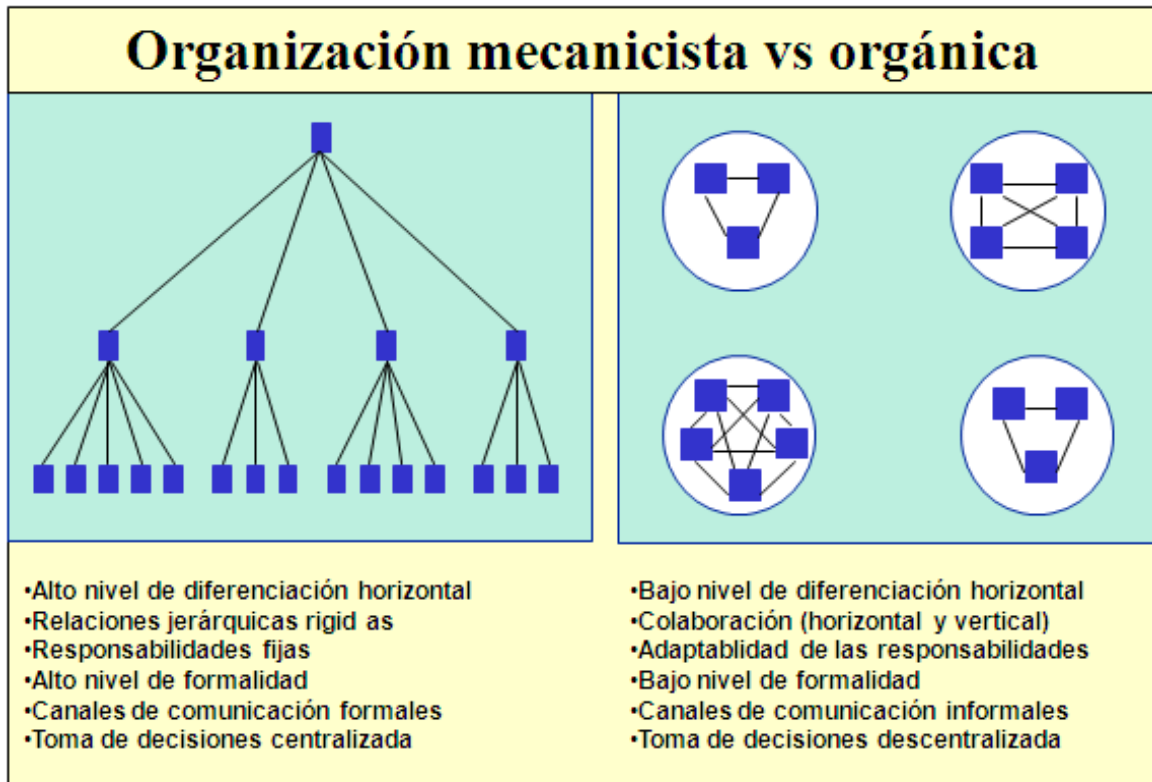
FUENTE: Elaboración propia con datos de (Robbins, y otros, 2002)

### 2.1.3.5 Organización mecanicista vs orgánica.

El tipo de organización mecanicista consiste en una estructura rígida y altamente controlada, que intenta minimizar el impacto de las diferencias de cada uno de los empleados de la organización. Éste tipo de organización es ampliamente utilizado por las grandes corporaciones a nivel mundial. Éste tipo de organizaciones es más eficiente cuando el entorno es sumamente estable. Las organizaciones de tipo orgánico por otro lado, cuentan con una estructura sumamente flexible y altamente adaptable a cambios rápidos del entorno, así a éste tipo de organizaciones les es mucho más fácil cambiar a medida que las condiciones cambian. Los empleados deben estar altamente capacitados y todos los empleados tendrán un nivel de responsabilidad alto con el objetivo de poder realizar varias actividades para su puesto de trabajo. En éste tipo de organizaciones existe muy poca supervisión directa y muy pocas reglas formales. Éste tipo de organizaciones es más eficiente cuando el entorno cambia rápidamente. (Robbins, y otros, 2002). A continuación aparece la

Ilustración 11, en la cual se puede ver la representación gráfica de estos dos tipos de organización y la comparación de sus elementos principales.

ILUSTRACIÓN 10 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN MECANICISTA Y DE UNA ORGÁNICA.



FUENTE: Adaptación de (Robbins, y otros, 2002)

Como puede observar el lector, las organizaciones pueden estar estructuradas de manera muy distinta. El conocimiento de la teoría aquí presentada puede ser utilizado por las personas responsables del funcionamiento y planeación de una organización para mejorar la eficiencia de la misma, dependiendo de las características y entornos en los que se encuentre dicha organización.

A continuación presento los tipos de estructuras organizacionales más importantes en existencia y uso.

## **2.2 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y NUEVAS TENDENCIAS**

Existen cuatro formas básicas de estructura organizacional.

### **2.2.1 Estructura Simple**

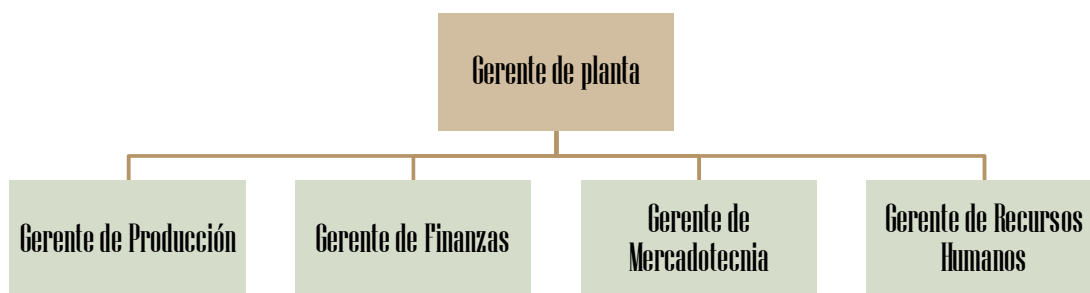
Es la primera de las formas básicas de estructura organizacional y su diseño es el más elemental, corresponde al diseño utilizado más comúnmente por empresas de menor tamaño. Consiste en una muy baja o nula división en departamentos, la escala de control gerencial es muy alta, es decir, el dueño de la organización debe controlar un número grande de empleados y actividades. El modelo que utiliza ésta organización es centralizado en una sola persona, generalmente el dueño, y el nivel de formalidad, en general, es muy bajo o inexistente. A medida que el tamaño de una empresa crece, la estructura de la organización tiende a ser más especializada y formal, pudiendo convertirse en una estructura funcional. La Estructura Simple tiene como ventajas un comportamiento rápido, flexible a las condiciones del entorno, es barata de mantener y la supervisión es rápida y transparente. Entre las desventajas que tiene esta el riesgo elevado de depender de una sola persona. (Robbins Stephen P, 2006)

### **2.2.2 Estructura Funcional**

En la Estructura Funcional los empleados y las actividades son asignados a un departamento que agrupa actividades similares o empleados con especialidades específicas. Por ejemplo, el departamento de Ingeniería estaría formado por Ingenieros de diseño, Ingenieros mecánicos, Ing. mecatrónicos, etc. Así esta estructura permite incrementar la eficiencia operacional de una empresa de una organización con una estructura simple que haya incrementado su tamaño. La Estructura Funcional tiene un mejor desempeño cuando se utiliza para fabricar productos y servicios estandarizados en gran volumen y a bajo costo, tomando ventaja de las economías de escala. La coordinación de actividades y la especialización en departamentos se encuentran centralizados, lo que permite la fabricación de cantidades abundantes de productos y servicios de manera eficiente y predecible, de modo que al tener una integración de la línea de mando de forma vertical con un nivel mínimo de estandarización en sus procesos permite también vender y distribuir

productos de manera rápida y a bajo costo. Entre las desventajas que puede llegar a tener ésta estructura se encuentra la falta de una óptima comunicación entre departamentos debido a la especialización de cada uno de los mismos departamentos y de sus integrantes, lo que puede llevar a la organización a reaccionar de una manera lenta y poco flexible ante cambios súbitos del entorno. También puede ocasionar que los gerentes de cada departamento trabajen sólo para el beneficio su departamento en detrimento del lo que sea mejor para la organización en conjunto. (Robbins Sthepen P, 2006)

ILUSTRACIÓN 11 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR DEPARTAMENTO.



FUENTE: Elaboración propia con información de (Robbins Sthepen P, 2006)

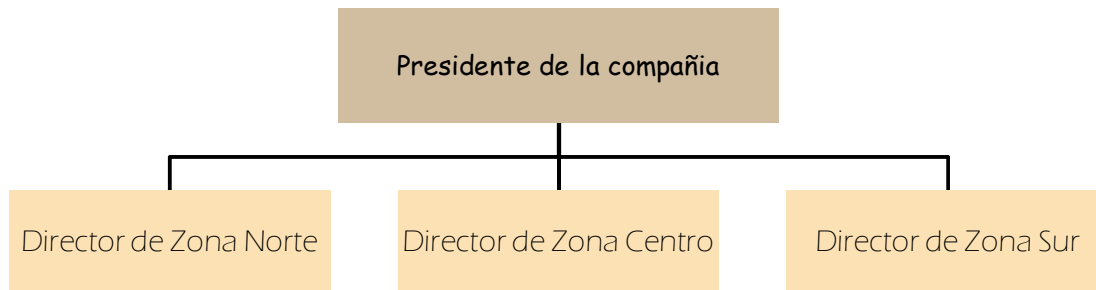
### 2.2.3 Estructura por Divisiones

La Estructura por Divisiones consiste en separar en divisiones a la organización, cada una de las cuales cuenta con todos los departamentos y recursos necesarios para funcionar de una manera relativamente autónoma, relacionándose con los niveles superiores de la organización para coordinar, controlar y para asignarle recursos a la división dependiendo del desempeño conseguido. Las divisiones se pueden crear dependiendo de diversos criterios, pueden crearse por la zona geográfica que controlan (Europa, Asia, Latinoamérica), o por el producto o servicio que ofrecen (Autos subcompactos, sedanes, de lujo, camionetas). Cada división puede contar con todos los departamentos necesarios para su funcionamiento, como Ingeniería, Ventas y mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, etc. Entre las ventajas que ofrece la Estructura por Divisiones se encuentra el enfoque en resultados, la responsabilidad directa de los gerentes de cada división de los productos y servicios que ofrece, que puede darle un seguimiento óptimo a las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles una garantía más amplia y un mayor respaldo a los servicios ofrecidos por la división,



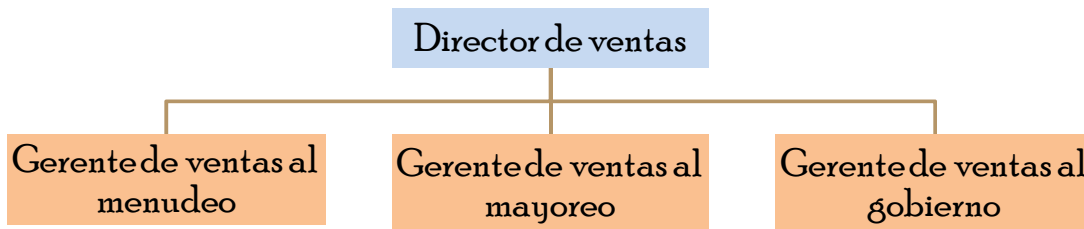
mejorando la calidad de los productos y servicios que ofrece. Entre las desventajas de éste tipo de organización se encuentra la duplicidad de funciones, la disminución de la eficiencia de la organización y el aumento en los costos de los productos y servicios que ofrece. (Robbins Stephen P, 2006)

ILUSTRACIÓN 12 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR REGIÓN



FUENTE: Elaboración propia con información de (Robbins Stephen P, 2006)

ILUSTRACIÓN 13 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA EN DIVISIONES POR CLIENTE



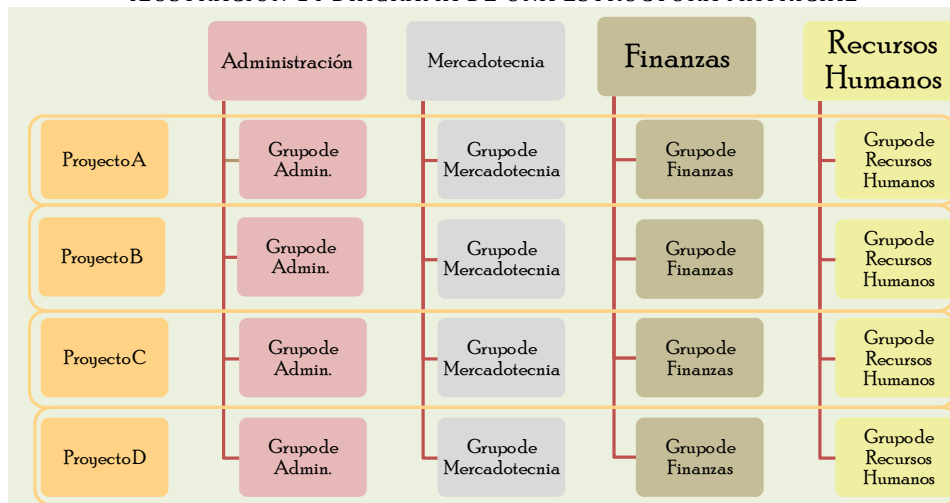
FUENTE: Elaboración propia con información de (Robbins Stephen P, 2006)

### 2.2.4 Estructura Matricial

La Estructura Matricial agrupa los empleados de una organización por función y por división de manera simultánea. Esta estructura permite combinar lo mejor de ésta dos estructuras. Una organización matricial consiste en equipos formados por empleados dedicados a cumplir con una meta en particular dirigidos por dos gerentes con autoridad limitada. Uno de los gerentes coordina y controla los equipos de trabajo de un solo producto y el otro gerente administra las actividades relacionadas con un solo departamento, por ejemplo Mercadotecnia. Este tipo de estructura funcional y descentralizada añade una dimensión vertical a la estructura típica por departamentos. La relación de poder entre los dos gerentes puede ser variable dependiendo de las necesidades de la organización, pero en general los gerentes por departamento retienen una mayor proporción de poder, asignando la capacidad de

promover a miembros de los equipos de trabajo o reubicarlos de acuerdo a su desempeño y al logro de las metas organizacionales. (Robbins Stephen P, 2006)

ILUSTRACIÓN 14 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA MATRICIAL



FUENTE: Elaboración propia con información de (Robbins Stephen P, 2006)

### 2.2.5 Estructura organizacional en clúster

La estructura organizacional en clúster forma una empresa que consiste de muy pocos equipos de trabajo o departamentos que constituyan la empresa, o en su defecto ningún departamento como tal. Este tipo de estructura se conoce también como “Estructura colaborativa”. En éste tipo de organización, los miembros de un equipo de trabajo, deben trabajar en conjunto en un proyecto en particular hasta el momento que concluyen exitosamente con dicho proyecto. En ése momento, el equipo de trabajo deberá permanecer intacto para luego ser reubicado y comenzar a trabajar en un nuevo proyecto que se le asigne. También puede darse el caso de que los miembros del equipo al concluir con un proyecto sean reasignados de manera diferenciada a otros equipos de trabajo diferentes, dependiendo en las habilidades de cada individuo y de las necesidades de la organización. La unidad mínima operacional en una organización en clúster consiste en un equipo de trabajo, y cada equipo permanece de un tamaño relativamente pequeño. En el caso de que un equipo de trabajo crezca demasiado, puede ser dividido en varios equipos de trabajo o los miembros de ése equipo pueden ser reasignados a otros equipos existentes. (Pride, y otros, 2010)

Existen fortalezas y debilidades para éste tipo de estructura organizacional. Mantener de tamaño relativamente pequeño los equipos de trabajo permite que la organización tenga la flexibilidad requerida para realizar cambios de dirección rápidos, intentar nuevas técnicas y explorar nuevas ideas. Para éste tipo de organizaciones puede resultar un nivel de estrés alto para algunos empleados debido a inquietudes relacionadas con la seguridad en el puesto de trabajo y en el hecho de que ocurran cambios tan rápidos en la organización. (Pride, y otros, 2010)

### **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN RED**

En una estructura organizacional en red se presupone una unidad de propósito y un sentido de identidad que permite crear vínculos y administrar los recursos disponibles de modo que los elementos y acciones presentes funcionan para cumplir con las estrategias y metas enfocadas a propósito común. Así las organizaciones en red se distinguen de las organizaciones centralizadas, con jerarquías inflexibles y mercados de consumo masivo. En cambio en la estructura organizacional en red la administración es menos jerárquica otorgando más la autoridad a la capacidad que al rango. La información y la comunicación se manejan de manera directa y horizontal en lugar de ser a través de “canales de comunicación”. Las actividades se realizan enfocadas más hacia un producto o servicio, a cumplir con resultados, que a cumplir con una función en particular. Los recursos son especializados y personalizables de acuerdo a las necesidades. (Van Alstyne, 1997)

La estructura organizacional en red, tiene como función primordial la administración. Los demás departamentos o áreas de la organización son subcontratados a otras empresas, áreas como Ingeniería, Producción, Mercadotecnia y Finanzas. De manera general una organización en red no produce por ella misma los productos que vende. Este tipo de organización consta de muy pocos empleados permanentes que se desempeñan en funciones gerenciales de alto nivel para la organización y el resto consiste en empleados u obreros contratados por hora. Las instalaciones y el equipo son rentados y los trabajadores son contratados de manera temporal y su número puede aumentar o disminuir de acuerdo a como vayan cambiando las necesidades de la organización. De esta manera la estructura formal o tradicional en una organización en red es sumamente pequeña o prácticamente inexistente. (Pride, y otros, 2010)

La fortaleza obvia de éste tipo de organizaciones es la flexibilidad que permite a la organización ajustarse rápidamente a cambios bruscos. Algunos de los retos que deben enfrentar los gerentes de éste tipo de organizaciones incluyen controlar la calidad del trabajo desarrollado por otras empresas, la baja moral de los empleados, la alta rotación de personal para los empleados que son contratados por hora y la

vulnerabilidad asociada con depender de empresas subcontratadas para realizar actividades de la organización en red. (Pride, y otros, 2010)

ILUSTRACIÓN 15 DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN RED



FUENTE: Elaboración propia con información de (Pride, y otros, 2010)

### 2.3.1 Tipos de organización en red

Una organización en red consiste en un conjunto de empresas autónomas que funcionan de manera coordinada y se comportan como si fueran una sola empresa de mucho mayor tamaño, usando mecanismos de interacción social para la coordinación y control. La organización en red se encuentra normalmente conformada por unidades legalmente independientes unas de las otras, pero puede que ese no siempre sea el caso. También puede darse el caso de que cada una de las empresas subcontratadas sean empresas subsidiarias o tan sólo divisiones que pertenezcan a una sola empresa, pero que sean consideradas por la administración de la empresa como empresas o unidades independientes que venden sus productos de forma individual a los consumidores.

Existen cuatro tipos básicos de organizaciones en red, que van de menor a mayor grado de descentralización: Red interna, Red estable, Red dinámica y Red de mercado. (Borgatti, 2001)

#### 2.3.1.1 Red interna

Se encuentra formada por una sola empresa de gran tamaño que está organizada de manera que cada una de las divisiones internas de la empresa son manejadas como centros de ingresos independientes, y cada división corresponde a una organización similar a una estructura organizacional funcional en divisiones por producto, con la

diferencia que cada división se maneja a sí misma como si fuera una empresa independiente. Esto permite que cada división venda sus productos afuera de la empresa de manera autónoma. Parecido a la forma como Hewlett Packard (HP), se encuentra estructurada en México.

Una de las razones para que las empresas se encuentren organizadas de este modo es que si cada división debe vender sus productos directamente a los consumidores, las reglas de mercado, servirán para incrementar la productividad de la división y para reducir los precios de los productos que ofrece. En este tipo de organizaciones las oficinas centrales funcionan como un administrador de recursos, en el que cada división compite por los recursos disponibles, generalmente dinero para que sea invertido en su división, pero puede incluir otros recursos, como recursos humanos, tecnología, etc. (Borgatti, 2001)

#### **2.3.1.2 Red estable**

La organización en Red estable se encuentra formada por una estructura central que subcontrata una gran parte de sus operaciones, pero no todas, a otras empresas. Por ejemplo es conocido el caso en la industria manufacturera automotriz en México donde Volkswagen (VW) tiene una línea de proveedores de autopartes y puede llegar a subcontratar una gran parte del costo total de la producción de un vehículo.

La estructura central frecuentemente lleva relaciones de largo plazo con sus proveedores, formando alianzas, contratos de largo plazo con diferentes compañías, pudiendo llegar a influenciar decisivamente en la estructura organizacional y en el funcionamiento de estos, por ejemplo el caso de Walmart de México, que puede obligar a sus proveedores a ajustarse a ciertas certificaciones o estándares, y puede llegar a compartir sus sistemas informáticos con sus proveedores o inclusive incluirlos en reuniones privadas de la empresa. En estos casos, la estructura central puede ejercer tanto poder sobre sus proveedores porque representa una gran oportunidad de acceso a los consumidores, pero puede darse el caso que los proveedores se organicen y sean ellos los que obliguen a la estructura central a adaptarse a ciertos lineamientos, aunque sea un caso poco común. (Borgatti, 2001)

### **2.3.1.3 Red dinámica**

Las empresas con este tipo de organización utilizan la subcontratación de manera intensiva. Básicamente un núcleo que funge de integrador, identifica y asigna las actividades que deben realizar otras empresas. Típicamente el núcleo tiene como actividad esencial entender a la perfección el funcionamiento del mercado y de las necesidades de sus clientes. Por ejemplo, la empresa Nike en Estados Unidos es una Red dinámica en la cual su trabajo consiste únicamente en Investigación y desarrollo y en Mercadotecnia. Las organizaciones en red han tenido una aplicación amplia en sectores de Estados Unidos como la moda, juguetes, publicidad, el cine y empresas de biotecnología. (Borgatti, 2001)

### **2.3.1.4 Red de mercado**

Existe un cuarto tipo de organización en red, llamada Red de mercado, esta consiste en la agrupación natural de empresas para las cuales no existe ninguna empresa o departamento que se dedique a organizar a las demás, simplemente se crea una colección de organizaciones que comercian entre sí y que caen en un patrón de relacionamiento que con el tiempo se vuelve sólido, de manera análoga a cómo se crean los clústeres económicos en los países. De manera inicial, los miembros de esta red no se percatan de que se encuentran funcionando en este patrón organizacional. Se puede considerar a esta estructura organizacional como un auto ensamblaje autónomo y natural de un sistema económico. (Borgatti, 2001)

### **2.3.1.5 Organización virtual**

La Organización virtual consiste en un subtipo de empresa de organización en red que subcontrata prácticamente todas las funciones, la diferencia fundamental consiste en que se da un gran énfasis en que el manejo con sus proveedores y clientes se dé manera primordial a través de medios electrónicos de comunicación, pero no de manera exclusiva. La única función que permanece dentro de la empresa es la coordinación entre las empresas subcontratadas y el nombre mismo de la empresa. Puede inclusive no tener una ubicación específica para sus oficinas.

Este diseño organizacional es especialmente usado en la industria de la moda en países como Estados Unidos, en donde las empresas textiles en realidad sólo constan de la marca en sí misma, de modo que pueden no pertenecer a la empresa ni las fábricas donde se manufactura la ropa y puede que ni siquiera los diseñadores mismos sean parte de la empresa, de modo que empresas de éste tipo pueden estar formadas por tan sólo un puñado de personas que se dedican a subcontratar todas las demás actividades. La empresa en sí misma consiste en una red de empresas que trabajan subcontratadas para fabricar y vender el producto de la temporada. (Borgatti, 2001)

### **2.3.2 Condiciones que favorecen el uso de Organizaciones en red**

Para esto, la primer pregunta que habría que hacernos sería: ¿Cuáles son las alternativas directas que compiten con el uso de la Organizaciones en red?. Existen dos alternativas básicas, las estructuras integradas verticalmente, como las organizaciones burocráticas, y el mercado abierto. ¿Cómo decidir qué actividades debe realizar la empresa por sí misma y cuáles subcontratar?. Existe un conjunto de elementos que permite servir de guía para tomar estas decisiones.

Como una respuesta en ambientes sumamente cambiantes, las Organizaciones en red realizan ajustes para encontrar un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad, entre especialización y generalización, entre centralización y descentralización. Además de esto de manera gradual intentan hacer uso de las tecnologías de la información. (Van Alstyne, 1997)

Por ejemplo pongamos el caso de una empresa de alta tecnología, que utiliza microprocesadores de última generación para la fabricación de sus productos. Para el caso de ésta empresa, los precios de los microprocesadores sería elevado, la calidad de los productos no estaría completamente garantizada por la velocidad con la que el mercado demanda nuevas capacidades en éste tipo de productos y la disponibilidad sería variable de acuerdo a la gran demanda que habría en el mercado por éste tipo de productos, de modo que la empresa debería realizar compras grandes de microprocesadores para probarlos y garantizar que todos sus productos fueran funcionales y para garantizar el abasto en la producción de sus propios productos,



pero como los microprocesadores son dispositivos que aumentan sus capacidades y velocidades de manera continua, el inventario almacenado por la empresa y que no pudiera ser vendido conllevaría pérdidas por la obsolescencia de los productos y el precio al que podrían ser vendidos.

Así puede verse que para el caso de esta empresa de alta tecnología, en el que realiza compras de manera continua, en el que los precios y la oferta de los microprocesadores no está garantizada pudiera ser más conveniente encontrar la manera de fabricar éstos productos por él mismo, integrando ésta actividad a la empresa, debido a los altos costos que representaría para ésta organización continuar con éste modelo. Representa un gran costo, mantener inventarios grandes, el revisar la calidad de cada una de las piezas compradas, el costos de buscar distribuidores de los productos por ser productos de altísima demanda, el costo legal de los contratos de cada transacción, etc. (Borgatti, 2001)

En el caso contrario, para empresas que no requieren cambiar los productos de los proveedores de manera continua, en las que no existe incertidumbre en la oferta de los proveedores, en la que la calidad de las materias primas está garantizada, podría resultar ser más conveniente subcontratar, debido principalmente a que sería mucho más barato hacerlo. Lo que permitiría que los costos de realizar transacciones y monitorearlas fuera económicamente accesible, lo que permitiría a la empresa utilizar otras empresas especializadas para realizar las actividades que necesitara. Los especialistas pueden entregar mejor calidad en sus productos y servicios, y pueden hacerlo de manera más económica debido a que pueden hacerlo para grandes volúmenes, aprovechando las economías de escala. Así de acuerdo a la teoría económica, en un mercado perfecto, siempre será mejor subcontratar a alguien para realizar la actividad que uno necesita, a menos que los costos relacionados con la transacción sean demasiado elevados. (Borgatti, 2001)

Las Organizaciones en red, se encuentran en un punto medio entre el uso absoluto de la burocracia y el uso absoluto de la economía de mercado, por lo que se puede decir que son una mezcla de estos dos extremos.

En forma general, las condiciones que favorecen el uso de Organizaciones en red son transacciones frecuentes, ya que las transacciones aisladas se manejan mejor directamente en el mercado. Las condiciones de demanda incierta, la personalización de los productos o servicios, la complejidad de las tareas, la cercanía con las empresas proveedoras y la variabilidad del mercado. (Borgatti, 2001)

Una de las razones más importantes para utilizar una Estructura organizacional en red consiste en la velocidad a la que cambian los mercados y la tecnología, ya que si estos cambian demasiado rápido, no tendría sentido para una empresa invertir en una división completa, ya que al cambiar tan rápidamente las condiciones la inversión en infraestructura se volvería obsoleta. Por esto es más fácil que bajo estas condiciones, una empresa decida separarse de las divisiones o departamentos más volátiles o problemáticas y subcontratar estas funciones con otra empresa.

Una Organización en red es como una empresa burocrática vertical típica que no tiene un sistema de supervisión directo, ni reglas estandarizadas ni políticas y procedimientos que se aplican de manera generalizada a toda la organización, por lo que deben coordinarse y controlarse de otro modo. (Borgatti, 2001)

Algunas de las maneras en las que se puede tener cierto control de las Organizaciones en red son:

### **2.3.2.1 Pago por resultados**

Las Organizaciones en red, funcionan alrededor de ciertos productos, servicios o proyectos. El pago del trabajo se realiza basado en el producto final, de manera que si el producto final no es el deseado, nadie recibe su dinero, de este modo se generan incentivos para que cada parte haga su mejor esfuerzo. (Borgatti, 2001)

### **2.3.2.2 Relaciones de largo plazo**

Por definición, las Organizaciones en red, no contratan a cualquiera, sino que restringen sus alianzas con unas cuantas empresas asociadas como compañeros de largo plazo. Esto hace que las empresas involucradas puedan depender y confiar de una mejor manera, así, si una empresa subcontratada toma ventaja de una situación a

su favor, perjudicando a la empresa que la subcontrató, perderá las ganancias esperadas por todo el tiempo que pudiera haber durado la relación. (Borgatti, 2001)

### **2.3.2.3 Reputación**

Este punto es aplicable en mayor o menor medida dependiendo del tipo de industria que se trate. Consiste en que los clientes hablan entre sí sobre las empresas que contratan de modo que si una empresa crea condiciones difíciles para trabajar o no da los resultados que promete, entonces, todo mundo se entera y afecta su capacidad de conseguir nuevos clientes. (Borgatti, 2001)

### **2.3.2.4 Macro cultura**

La existencia de una cultura de un sector industrial en particular, facilita la coordinación en ese sector específico. El que todos en un sector empresarial, utilicen la misma terminología, tengan las mismas expectativas y entiendan las actividades que realizan del mismo modo, permite que los proyectos a realizar se entiendan de manera implícita en lugar de tenerse que explicar y entender de manera explícita. (Borgatti, 2001)

## **2.4 NEGOCIOS ELECTRÓNICOS.**

El término Negocios electrónicos (e-Business en inglés) fue acuñado por primera vez por IBM a principios de la década de 1990 en una campaña de publicidad que promovía el uso de nuevas tecnologías, como el uso de Internet en las empresas. IBM definía un negocio electrónico como “La transformación de los procesos clave del negocio a través del uso de tecnologías relacionadas con el Internet”. Hoy en día el comercio electrónico se define como “El conjunto de todas las transacciones electrónicas realizadas por las partes de una empresa, las cuales pueden ser al mismo tiempo personas y organizaciones.” y un Negocio electrónico se define de una manera mucho más amplia como “Todas las actividades que se realicen de manera electrónica relacionadas con la compra, venta, servicio al cliente, actividades de colaboración con socios y proveedores de la empresa y todas las transacciones que se realicen de manera interna dentro de la organización.” (Feng, 2007).

De este modo los Negocios electrónicos o e-Business no significan simplemente comprar y vender productos vía Internet. La práctica de los Negocios electrónicos no se limita a Internet, ni tampoco implica únicamente el comercio “en línea”.

Por el contrario, los negocios electrónicos incorporan el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (incluyendo, pero no limitándose, a Internet) para interactuar con clientes, proyectos, y socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución. Con la capacidad de capturar, así como de utilizar la información procedente de canales múltiples, los Negocios electrónicos ayudan a las empresas a maximizar cada interacción y a mejorar continuamente la calidad de trato con el cliente. (Siebel, 2001)

Las razones principales para crear una empresa como un Negocio electrónico son muy claras: para mejorar la productividad de los empleados y de la organización, y de esta forma incrementar los ingresos y maximizar la satisfacción del cliente, también aumentar así la lealtad y retención del cliente. (Siebel, 2001)

Uno de los objetivos primordiales del un Negocio electrónico se centra en la habilidad de conseguir una experiencia satisfactoria de manera continua para el cliente y esto se

busca a través del liderazgo en la competitividad. Antiguamente las empresas competían entre ellas básicamente diferenciándose entre ellas por las características del producto, su funcionalidad, precio o disponibilidad geográfica. Sin embargo hoy, la habilidad de las empresas para diferenciarse entre ellas en función de estos factores ha perdido fuerza. La competencia imita rápidamente las innovaciones en las características de los productos y competir en precio es, para la mayoría de los vendedores, una de las opciones residuales en la búsqueda de la competitividad. Pero las empresas que han seguido en la búsqueda de la competitividad de una manera seria están descubriendo que la mejor estrategia de competitividad debe centrarse en el cliente, y la clave de la diferencia en el éxito es la facilidad de llevar a cabo negocios y de reconocer al proveedor que garantiza mayor satisfacción al cliente. (Siebel, 2001)

Entre los factores que llevan a una empresa a perseguir la aproximación centrada en el cliente a través de un Negocio electrónico se encuentran:

Una creciente presión sobre los productores para competir en precios, que pone de relieve la diferenciación basada en el servicio.

La disponibilidad y disminución de precios de tecnologías de la información que facilitan a las empresas la interacción con los clientes a través de todos los canales: tecnologías que incluyen Internet, bases de datos remotas, telefonía computarizada, teléfonos móviles con acceso a páginas de Internet, etc. (Siebel, 2001)

Así, en el nuevo contexto globalizado, el sistema económico mundial ha asimilado a los negocios electrónicos como un componente indispensable en la estrategia de negocios actual. Como puede verse día con día aumenta el número de empresas que ofrecen sus servicios a través de internet o crean su propia página de internet para comunicarse con sus clientes y ofrecer sus productos y servicios. La integración de las tecnologías de información (TI) en las empresas ha revolucionado la organización de las empresas, de forma interna y en su relación con los demás entes económicos, incluyendo sus clientes. Específicamente las tecnologías de la información han incrementado la productividad, fomentado la participación de los clientes permitido la creación de productos y servicios adaptados a las necesidades específicas de los

clientes de forma masiva, todo esto con la reducción de los costos de organización de las empresas. (Andam Zorayda, 2003)

Con el desarrollo de Internet, de las tecnologías de la información y de las tecnologías basadas en Internet, las diferencias entre los mercados tradicionales y los mercados electrónicos, como las ventas por internet, entre otros se han ido reduciendo progresivamente. El objetivo es el posicionamiento estratégico, la capacidad de una empresa para determinar las nuevas oportunidades y utilizar el talento del capital humano para aprovechar al máximo estas oportunidades a través del uso de las herramientas que dan los negocios electrónicos de una manera simple, práctica y productiva que este acorde al nuevo contexto globalizado con uso generalizado de las tecnologías de la información. Con el uso de las ventajas que ofrecen las tecnologías de la información, el uso de los negocios electrónicos de manera adecuada y en conjunto con las estrategias y políticas de una empresa implementadas de manera apropiada se puede mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de modo que les permita competir de una manera más justa con las grandes empresas transnacionales las cuales cuentan regularmente con mucha mayor disponibilidad de capital. (Andam Zorayda, 2003)