



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**NUEVAS TENDENCIAS Y
APLICACIONES EN
ORGANIZACIÓN Y
DIRECCIÓN.
AMAZON**

Alumno: Pablo Gutiérrez Zapata

Febrero, 2016

INDICE

RESUMEN.....	4
SUMMARY.....	5
1. INTRODUCCION.....	6
1.1 CONCEPTOS BASICOS.....	6-7
1.2 CONTEXTUALIZACION.....	7-10
2. CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES TIPICAS.....	10
2.1 LA ESTRUCTURA SIMPLE.....	10
2.2 LA ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	11-12
2.3 LA ESTRUCTURA DIVISIONAL.....	12-13
2.4 EL CONGLOMERADO O HOLDING.....	13
2.5 LA ESTRUCTURA MATRICIAL.....	13-14
3. LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS COMPLEJAS.....	14
3.1 ORGANIZACIÓN HORIZONTAL.....	14-15
3.2 ORGANIZACIÓN FEDERAL.....	15-16
3.3 ORGANIZACIÓN EN TRÉBOL.....	16-17
4. FORMAS ORGANIZATIVAS TENDENCIA EN LA ACTUALIDAD.....	17
4.1 LA ORGANIZACIÓN EN RED.....	17-18
4.1.1 ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN RED?.....	17-18

4.1.2	ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN RED.....	18-19
4.1.3	FACTORES CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN RED.....	19-20
4.1.4	FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RED.....	20-21
4.1.5	TIPOS DE ORGANIZACIÓN RED.....	21-23
4.1.6	REVOLUCION RED.....	23-24
4.1.7	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN RED.....	24-25
4.2	LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL.....	25
4.2.1	¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN VIRTUAL?.....	25-26
4.2.2	FACTORES CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN VIRTUAL.....	26-27
4.2.3	LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL DE AMAZON.....	27-32
4.2.4	FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA VIRTUAL EN AMAZON.....	32-34
4.2.5	¿CÓMO TRABAJA AMAZON EN UNO DE SUS “PEQUEÑOS CENTROS LOGÍSTICOS” EN ESPAÑA?.....	34-35
5.	COMPARATIVA ENTRE ESTRUCTURA RED Y VIRTUAL.....	36
6.	CONCLUSIONES.....	36-38
7.	BIBLIOGRAFIA.....	38-40
8.	WEBGRAFIA.....	41-42

RESUMEN

Teniendo en cuenta la relevancia de las formas organizativas dentro de la administración y dirección de empresas, este proyecto tiene como fin analizar algunas vertientes o formas organizativas en auge, enfocándolas desde un punto de vista actual, haciendo especial hincapié en dos modelos que han cobrado una importancia tremenda en las últimas décadas, como son, la organización en red y virtual que surgen para dar respuesta a estas nuevas necesidades que exige el mercado.

Para poder acercarnos a conocer más profundamente estos modernos sistemas de organización empresarial, debemos previamente contextualizarnos, observando la evolución histórica de las diferentes modalidades de estructura organizativa, donde apreciaremos cambios importantes como el desuso de la formalización, centralización, jerarquía, burocracia, en favor de nuevos factores mucho más innovadores como podrían ser la flexibilidad, la coordinación o la velocidad de reacción.

Por ello la organización en red se basa en la cooperación de empresas en forma de red, a las que se les llama nodos, y entrega la posibilidad a los sujetos de esta red de especializarse en unas muy marcadas competencias, externalizando todas aquellas competencias en las que no son especialistas, complementándose y apoyándose en las otras empresas de la red, lo que generará una interdependencia notable.

Por otro lado, la organización virtual, podría considerarse el siguiente eslabón en la cadena de la evolución organizacional, como una organización en red 2.0, debido al intenso uso de las tecnologías de la información y la telecomunicaciones, donde se coordinan diferentes instituciones para dar respuesta a la explotación de una oportunidad del mercado y más tarde es posible que puedan disolverse.

Estas son las más destacables tendencias organizativas que se están asentando en el mercado actualmente, y que presumiblemente en el futuro tendrán aún más relevancia, por el hecho de que las tecnologías no dejan de evolucionar a un ritmo frenético y cada vez existe mayor incertidumbre e inestabilidad en los entornos mercantiles.

En este proyecto, además, vamos a prestar una atención especial a un ejemplo práctico de empresa con estructura organizacional virtual, como lo es, el gigante Amazon, intentando aproximarnos con su procedimiento de actuación a estas novedosas tendencias de dirigir y gestionar las organizaciones.

SUMMARY

With this project, and taking into account the relevance of all organizing forms within company administration and management, we will try to analyze some of the booming organizing aspects or forms, from a present perspective, and emphasizing especially on two models which have gained a huge importance in the last decades, such as on line organization and virtual organization, both rising as a reply to satisfy the new needs in the market.

In order to get to know these modern systems of business organization a bit more deeply, we should previously get in context, observing the historical evolution of the different modalities of the organizing structure, where we may appreciate important changes like the cease of formalization, centralization, hierarchy, bureaucracy, on behalf of new factors much more innovating such as flexibility, coordination or reaction rate.

For that reason, virtual organization is based on the cooperation among companies as a web, called nodes, and offers the subjects of such web the possibility to specialize in very marked competences, outsourcing all those competences in the non specialist ones, complementing with and leaning on the other companies on line, creating a notable interdependence.

On the other hand, virtual organization could be considered as the following link in the line of organizing evolution, as an on lone organization 2.0, due to the high use of both information and telecommunication technologies, where different institutions get coordinated in order to give response to the exploitation of a market opportunity. Later, they may be dissolved.

These are the most remarkable organizing tendencies which are settling in the market nowadays, and which, presumably, will be even more relevant in the future as technologies do not stop evolving frenetically. Also, both uncertainty and instability within mercantile environment are higher and higher.

Therefore, in this project, we will pay special attention to a practical example of business with virtual organizing structure: the giant Amazon. And we will do it trying an approach with its procedure for action to these new tendencies of directing and managing organizations.

1. INTRODUCCIÓN

He guiado mi proyecto hacia esta temática porque resulta interesante conocer mejor las nuevas formas de proceder de las organizaciones a nivel estructural para destacar en sus entornos y desarrollar su actividad en el mercado.

Estas estructuras organizativas serán factores fundamentales para las instituciones a la hora de maximizar su rendimiento y responder a la inestabilidad de los entornos actuales para así poder alcanzar sus objetivos.

1.1 CONCEPTOS BÁSICOS

La estructura organizativa es el dibujo compartido por numerosas organizaciones para planificar la acción de su actividad, o como dice esta definición: *“el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración de estas unidades”* (Larrosa A. 1995, pp. 253)

También cabe destacar dos modalidades más que definen las estructuras organizativas según factores reseñables, una de las vertientes destaca cuáles son sus características principales y así procede a su análisis, que son la *especialización*, modo y grado de la división del trabajo; la *coordinación*, modos de colaboración institucional entre las unidades; y la *formalización*, grado de precisión en la definición de funciones y relaciones.

Por otro lado, otra modalidad analiza las estructuras según su organización, en lo que considera Mintzberg, (2012) sus partes fundamentales: el ápice estratégico, que es el fragmento de la organización que toma las decisiones estratégicas orientadas a la consecución de los objetivos globales, rol de empresarios y altos directivos; la línea media, o personal ejecutivo de línea que recibe instrucciones de la alta dirección y trata de relacionarlas con la acción operativa, jefes de departamento o directivos intermedios; el núcleo de operaciones, que son el personal empleado en la operativa relacionada directamente con la actividad principal de la empresa, trabajadores o técnicos; la tecnoestructura, zona de la organización que desarrolla la metodología y estandarización de procesos de la organización y sus miembros, formado por expertos especializados en las distintas funciones de la empresa; y el staff de apoyo, o personal de asesoramiento que forma un equipo de apoyo a la dirección y al personal ejecutivo, que junto a la tecnoestructura forma el componente administrativo.

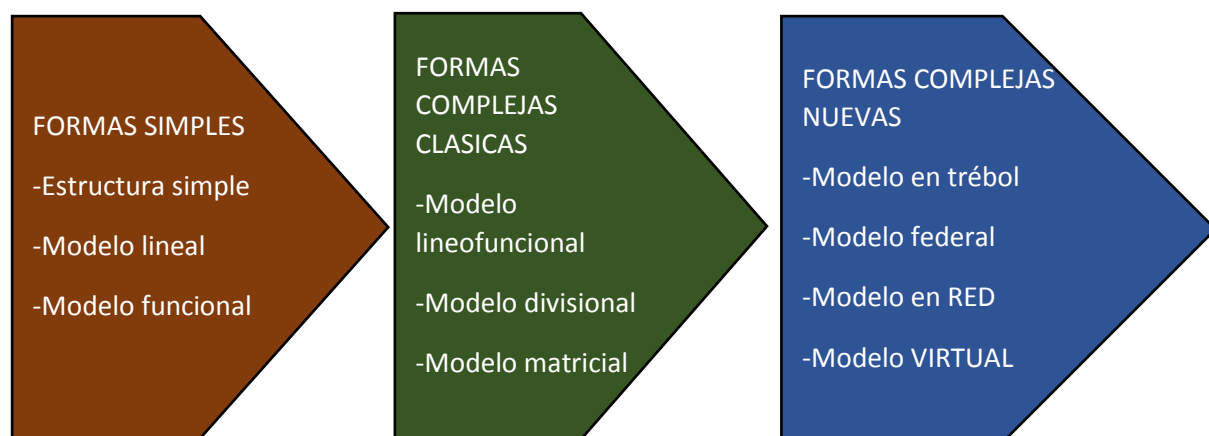
El **organigrama**, se trata de una forma esquematizada representativa de la estructura organizacional de una determinada institución, nos sirve como orientación para comprender las distintas relaciones, ya sean en orientación vertical, “jerárquica” o horizontal “colaborativa”, entre los órganos que se coordinan y comunican para el desempeño de la actividad empresarial.

El **diseño organizativo** es una herramienta de los directivos, que tiene una influencia esencial en el éxito y desarrollo de una empresa, y que persigue objetivo diseñar o rediseñar, en el caso de la necesidad de cambios para adaptarse a una nueva realidad empresarial, la estructura de la organización, definiendo parámetros tan significativos como: *“el diseño de puestos (especialización del cargo, formalización del comportamiento, preparación y adoctrinamiento, tareas, etc.), el diseño de la superestructura (agrupación de unidades, tamaño de las unidades, etc.), diseño de enlaces laterales (sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace) diseño del sistema de toma de decisiones (descentralización vertical y descentralización horizontal)”* (Mintzberg, 2012)

1.2 CONTEXTUALIZACION

Para poder comprender los cambios que han sufrido las organizaciones a nivel estructural a lo largo del tiempo, tanto relativos al crecimiento como a su organigrama o esquema estructural, es necesario ordenarlos en bloques. Según algunos autores (Bueno, 2007; Castellanos, J.R. y Castellanos, C.A. 2011): se suelen clasificar tres tipos de organizaciones en la evolución de las formas organizativas:

Figura 1: Evolución de las Formas Organizativas.



(Fuente: elaboración propia, basado en Bueno, 2007)

-Las formas simples, son consideradas aquellas estructuras organizativas asociadas a la jerarquía y a la especialización. Caracterizados también por un organigrama piramidal, donde tiene suma importancia la centralización del poder. Se corresponde con instituciones o con organizaciones simples, poco diversificadas y normalmente con una producción en serie capaz de desarrollar economías de escala. En la evolución de los modelos organizativos serían considerados los primeros modelos que emergieron con la revolución industrial y se suelen corresponder en la actualidad con pequeñas empresas o empresas que están iniciándose en su actividad.

-Las formas complejas clásicas, nacidas para dar respuesta a los problemas directivos y de control que venían desarrollando los modelos del bloque anterior a la hora de diversificarse, por ello, esta nueva corriente pretende “romper” con la centralización de poder anterior, separando, lo que antes hemos definido como ápice estratégico, de la línea media o los directivos de operaciones.

Aquellas estructuras piramidales empiezan a aplanarse de manera que la jerarquía empresarial comienza a ser algo más flexible que en los modelos anteriores.

Pero en la década de los ochenta, los entornos competitivos eran cada vez más complejos, y la necesidad de las empresas de conseguir una ventaja extra que les permitiese asegurar su estabilidad, les obligaba a tomar medidas que le aportasen capacidad de adaptación e innovación, para conseguir lograr mejores resultados por ejemplo minimizando los recursos, procesos y funciones posibles en la producción, o acortando los tiempos, de forma que los trabajadores realizasen sus tareas en el menor tiempo posible.

Es así, como surgen las formas organizativas nuevas, que no implica que las estructuras anteriores quedasen obsoletas, en depende qué contexto y sectores, algunas siguen siendo efectivas y aplicables en unas condiciones y etapas determinadas.

Esta necesidad de adaptabilidad y flexibilización, comienza a tenerse en cuenta en los procesos de diseño estructural, y con el fin de proporcionar a las organizaciones una mayor competitividad y eficiencia se toman algunos de estos planteamientos: (Bueno, 2007)

“-Downsizing: se traduce en un plan que consiste en el aplanamiento de la organización, donde se define la forma de actuar de esta y la estrategia, con el propósito de reducir tanto el personal como el tamaño de la misma para ser más eficaz.

-Lean management: pretende integrar la fabricación de forma simplificada en la organización, ya reducida en lo referido a funciones y tamaño.

-Rightsizing: entendido como el ajuste del tamaño con el que cuenta la organización. Se produce una reorientación de los procesos en relación a sus actividades estratégicas para poder establecer el tipo de organización más adecuado.

Reengineering: Se produce una revisión de la organización y un cambio total en el diseño de la misma, para así poder lograr importantes progresos.”

Con estos enfoques se pretende mejorar la competitividad y conseguir la capacidad de adaptarse ante cualquier oportunidad emergente del entorno.

Otros autores, sin embargo, apoyan la teoría de que aquellos que buscasen como objetivo la innovación, deberían gestionar las organizaciones de manera que fuesen capaces de desarrollar estructuras de geometría variable, las cuales deberían también respetar unos determinados principios necesarios para poder adaptarse a un entorno tan competitivo y turbulento como el actual.

“-Principio de sinergia: ayuda a propiciar la colaboración activa entre diversas instituciones para efectuar las actividades.

-Principio de comunicación: se intercambia información a través de una red interfuncional.

-Principio de autoridad: el líder cuenta con un poder más de tipo moral que formal, es decir, que se basa en aptitudes, comportamientos y conocimientos que detenta, en lugar de una férrea jerarquía basada en el poder otorgado formalmente.

-Principio de flexibilidad: fomentado por equipo de trabajo multidisciplinarios además de la comentada descentralización.

-Principio de interdependencia: todos los expertos relacionados con la innovación (ya sea en su desarrollo o comercialización) han de integrar entre sí sus conocimientos

-Principio motivador: es necesario que establezca un sistema motivador adecuado.”.

(Padilla y Del Águila, 2002)

Estos serán los principios con los que podríamos orientar la teoría de estas estructuras que ponen en entredicho lo tradicional, se rompe con creencias que anteriormente se tenía a la hora de estructurar y dirigir una organización, como la pérdida de valor de la división vertical

de tareas; desaparece la integración múltiple para dar entrada a la nueva idea de jerarquía múltiple; la coordinación cobra más importancia que la jerarquía, ya que se busca más un comportamiento autogestor que una autoridad puramente formal; se sustituye la formalización de procesos por procesos de regulación más dinámicos y se disminuye la desigualdad entre los roles de tipo funcional y operativo. Esta es una vertiente mucho más cercana a la estructura red y virtual.

Para terminar esta contextualización, y como conclusión de esta evolución de las estructuras organizativas podemos decir que *“el cambio ha estado orientado hacia reestructuración a través de la desintegración, aunque intentando conservar el control y poder en los mercados gracias a la modificación, que implica el paso de una empresa integrada a una empresa de tipo red. No solo las grandes instituciones han variado, también las pequeñas empresas han buscado formar parte de constelaciones y grupos para adaptarse a los cambios producidos”* (Ganga F.; Toro I. 2008)

Ahora pasaremos a la descripción breve de los modelos organizativos más usuales y significativos que se vienen utilizando a lo largo de la historia, y compararemos dos de ellos que ahora mismo son de éxito evidenciable y que resultan muy utilizados en esta era de las tecnologías de la información.

2. CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES TÍPICAS

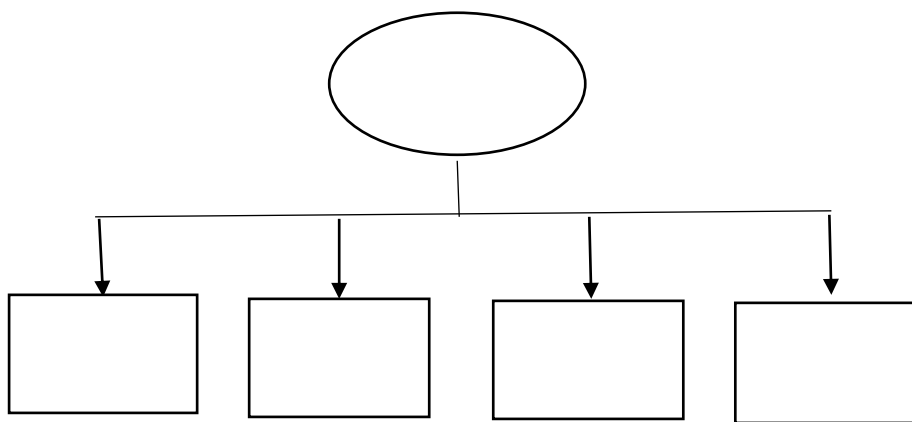
2.1 LA ESTRUCTURA SIMPLE

La estructura simple se caracteriza principalmente por la centralización de la toma de decisiones en la dirección y por una jerarquía con escasos niveles, aunque también por una mínima división del trabajo, por consiguiente, reducida diferenciación entre unidades; pocas unidades, agrupadas en base a la función a realizar; tareas poco especializadas; coordinación llevada a cabo a través de supervisión directa; formalización escasa y la utilización de procesos poco arriesgados.

Es una estructura propia de organizaciones que acaban de nacer o de pequeño tamaño, apropiada para entornos sencillos y dinámicos, ya que dada su sencillez, les permite ser muy flexibles en esos entornos. No suele resistir esta estructura, al paso del tiempo y el aumento

del tamaño de la empresa. Y tiene como ventaja su rápida adaptación a las oportunidades del entorno y su flexibilidad organizativa, porque las decisiones son tomadas de forma centralizada por un gerente o grupo gerencial reducido, sin embargo tiene como desventaja, por esta misma razón, la excesiva dependencia del gerente, y que por ejemplo, este no tome la decisión correcta a tiempo o que este se centre en problemas operativos y descuide los objetivos globales de la empresa.

Figura 2: Estructura simple



Fuente: Elaboración propia

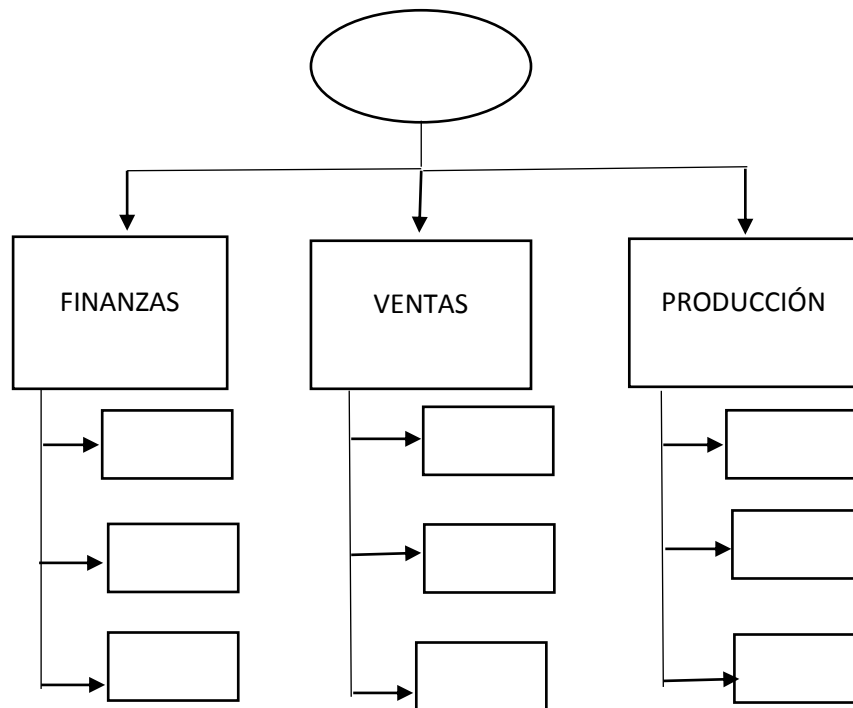
2.2 LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura funcional es un tipo de estructura adecuada para organizaciones en crecimiento o maduras, con un elevado volumen de producción y con entornos estables. Se caracteriza principalmente por una autoridad funcional restringida a la especialidad o área funcional; comunicaciones fundamentalmente verticales, para que haya agilidad entre los distintos niveles; descentralización de las decisiones por áreas funcionales, que cuentan con personal de apoyo; formalización elevada; supervisión y control por medio de mecanismos estandarizados que normalizan considerablemente el trabajo.

La desventaja más típica de esta estructura, es la dificultad para coordinar con éxito las unidades funcionales que la conforman, ya que se tiende a la competencia y la visión de intereses de cada sujeto hacia su área funcional, lo cual podría corregirse o prevenirse con

comités de dirección para tomar decisiones integradas. Suele tener aún más problemas de coordinación cuando la empresa crece.

Figura 3: Estructura funcional.



Fuente: Elaboración propia

2.3 LA ESTRUCTURA DIVISIONAL

La estructura divisional tiene como singularidad, que aunque mantiene un esquema estructural similar al de la estructura funcional. Se distingue de su predecesor porque cada división corresponde con un centro de beneficios o negocios con mayor nivel de independencia que un área funcional. Además los controles sobre las funciones operativas se realizan a posteriori, valorando criterios como el volumen de ventas, la rentabilidad y los beneficios.

Otras características de este modelo estructural son la descentralización de tipo limitada y paralela; los procesos de trabajo altamente normalizados y la supervisión ejercida directamente por la sede central.

A diferencia de la estructura funcional su organización está orientada a los outputs del proceso productivo (productos o servicios, mercado, clientes, zonas geográficas, etc), en lugar de a los inputs. Lo que permite una mayor descentralización y reparto de responsabilidades entre las diferentes divisiones. Suele existir mayor rivalidad entre divisiones, dificultades de coordinación entre negocios y mayores gastos debido a la duplicación de tareas, aunque normalmente suelen tener centralizadas determinadas tareas como el I+D, políticas de personal o administración y finanzas.

2.4 EL CONGLOMERADO O HOLDING

Aunque algunos autores no consideran esta una forma organizativa como tal. El conglomerado o holding es considerado como la evolución de la estructura divisional, por numerosos autores, que surge cuando las divisiones actúan en negocios no relacionados, de manera que lo único que comparten entre ellos es la propiedad, o sea que no tiene funciones corporativas centrales, tan solo, un control financiero de las empresas del conglomerado.

El conglomerado se diferencia principalmente de la estructura divisional en el modelo de gestión, pues en el conglomerado no se pretende explotar sinergias y en la divisional sí. (Padilla y Del Águila, 2002)

2.5 LA ESTRUCTURA MATRICIAL

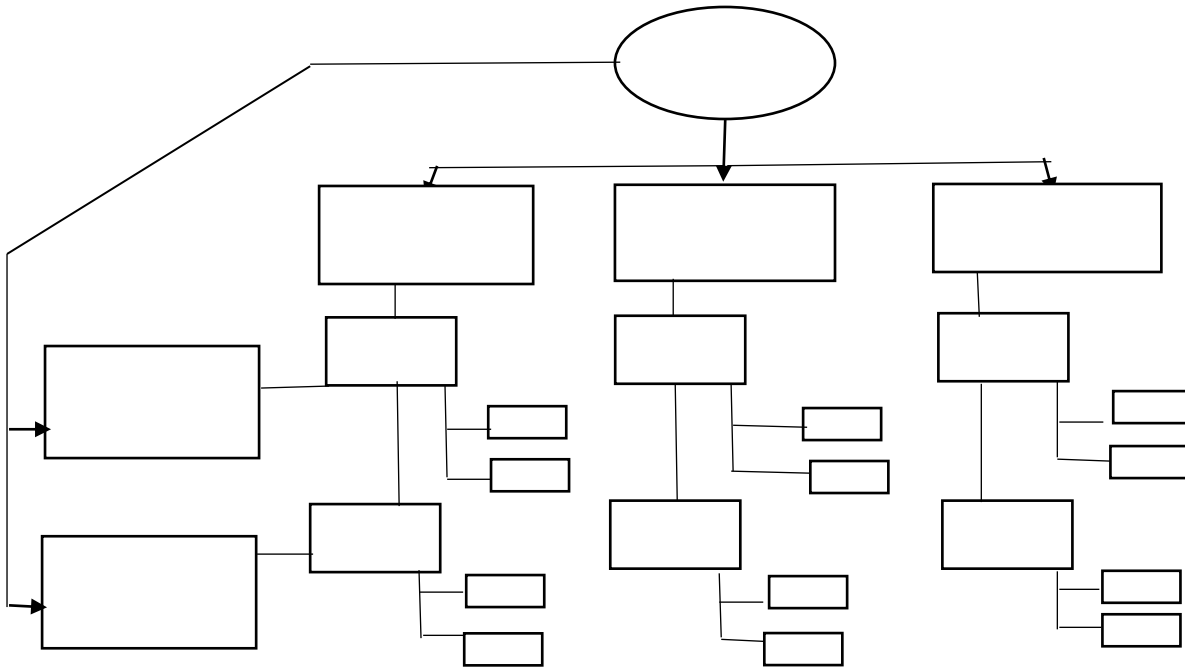
La estructura matricial implica la existencia conjunta y solapada de agrupaciones funcionales (ya sean verticales u horizontales), este diseño es adecuado para dar respuesta a dos exigencias que compiten entre sí: la necesidad de sensibilidad al entorno y la necesidad de disponer de altos niveles de conocimiento experto.

Este modelo rompe con la unidad de mando, ya que algunos empleados tendrán dos jefes y deberá prestar atención a la función y al output. Por esta misma razón este modelo no sería el más adecuado para responder rápido a una oportunidad o amenaza del entorno, por la dificultad de coordinar esta doble gerencia.

En este modelo matricial podemos destacar las siguientes características: sensibilidad a los mercados y las tecnologías; disponibilidad de recursos limitados; importancia privilegiada de

la información; libertad de la dirección en planificación y objetivos operativos por función y por productos.

Figura 4: La estructura Matricial.



Fuente: Elaboración propia.

3. LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS COMPLEJAS

3.1 ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

La organización horizontal se caracteriza porque el trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo, que relacionan las actividades desempeñadas por los empleados con las necesidades y capacidades de clientes y proveedores, de forma que se consiguen mejoras en los resultados de las tres partes interesadas.

En este tipo de organización, la información y la formación juegan un papel vital, pues se proporcionan en el momento concreto en el que es preciso generar resultados.

Para la correcta creación de una organización horizontal Ostroff y Smith defienden que: *“debe organizarse alrededor de procesos, no de tareas; achatar la jerarquía minimizando las*

subdivisiones de los procesos y las actividades que no añaden valor; asignar a alguien la propiedad de procesos y de su resultado; ensalzar la consecución de los objetivos y la evaluación de resultados con la satisfacción del cliente; construir la organización alrededor de equipos, no de individuos; combinar tanto como sea posible las actividades de gestión con las otras tareas más operativas; recalcar que cada empleado debería desarrollar normalmente varias habilidades y competencias, no como excepción; informar y entrenar al personal en just in time para actuar; maximizar el contacto de toda la organización con clientes y proveedores; y recompensar la adquisición de habilidades individuales y los resultados de los equipos“. (Ostroff y Smith, 1992)

Por tanto, podemos afirmar que este tipo de modelo organizacional supone un cambio de tendencia, que pasa de centrarse en el máximo rendimiento funcional a centrarse en la continua mejora y en la innovación, en beneficio del cliente.

3.2 ORGANIZACIÓN FEDERAL

La organización federal es un tipo de estructura organizacional que se considera un paso intermedio entre una organización red estable y una organización con una estructura divisional basada en el producto. Conformada por una coalición de cuasiempresas y que tiene como premisa fundamental la autonomía de sus sujetos, con el pensamiento de que cada uno de ellos “está en su derecho de hacer las cosas a su manera” siempre que se busque el interés común.

Esta forma organizativa cuenta con un órgano central que proporciona liderazgo y planificación global, más dedicada a guiar que a gestionar, pues esa es su filosofía de acción, y a su vez este órgano cuenta con una serie de formaciones que le complementan, las cuales tienen gran libertad y flexibilidad de acción, aunque sobre ellas se ejerce un estrecho control financiero.

Handy (1992) considerado el padre de este modelo organizativo nos presenta algunas de las características o principios de este estilo organizacional: esta autonomía sitúa el poder en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa; la interdependencia hace que el poder se extienda, evitando la burocracia central, que relentiza en exceso los procesos; el federalismo necesita de una normativa básica o un lenguaje común, para conseguir una forma uniforme de

hacer negocios; la separación de poderes hace que la gestión, el control y el gobierno se lleven desde unidades pequeñas.

3.3 ORGANIZACIÓN EN TRÉBOL

La organización trébol es una estructura organizacional, que podemos esquematizar con la forma de un trébol, y en la que podemos identificar un núcleo central, conocido como Alta Dirección y tres tipos de fuerzas de trabajo que serán consideradas las hojas del trébol: el núcleo de la organización, las empresas subcontratadas y la fuerza de trabajo flexible.

Figura 5: La organización trébol



Fuente: elaboración propia a partir de: <http://dosc.es/wp-content/uploads/trebol1-300x269.png>

En este tipo de organizaciones, el núcleo central está muy profesionalizado y está formado por un grupo muy reducido de trabajadores, que realizan las tareas de mayor valor añadido de la organización, tienen niveles de compromiso y cualificación bastante altos, formando parte de él, altos directivos y profesionales altamente cualificados.

Las empresas subcontratas, son sujetos empresariales que prestan sus servicios a la organización principal, que consigue con esto, un trabajo de calidad a un menor coste, empleando a especialistas en tareas que no son la actividad básica de la organización.

La fuerza de trabajo flexible, la forman trabajadores temporales o a tiempo parcial, cuyos costes variarán en función de las necesidades de la empresa, según la actividad que desarrollen.

Otro factor importante, hasta el punto que algunos autores lo consideran la cuarta hoja, es la implicación del cliente en este modelo de organización, a través del autoservicio.

4. FORMAS ORGANIZATIVAS TENDENCIA EN LA ACTUALIDAD

4.1 LA ORGANIZACIÓN EN RED

4.1.1 ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN RED?

Según algunas definiciones que he podido leer la organización red viene definida como:

”Un tipo nuevo de estructura que permite a las empresas centrarse en sus competencias centrales y obtener los recursos complementarios a través de alianzas estratégicas y subcontratación” (Montoro 2000, p.192).

“La red organizativa está formada por empresas que dependen de otras para realizar la fabricación, distribución, marketing u otras funciones de negocio cruciales sobre un contrato base. La red constituye un medio para conseguir ventaja competitiva” (Montoro 2000, p.192)

A pesar de que la organización red es una nueva forma organizativa, intenta conjugar en su estructura las principales cualidades de estructuras más tradicionales como la funcional, divisional y matricial.

Este tipo de estructura cuenta con la ventaja de que a pesar de poseer una gran complejidad es capaz de lograr la maximización de las competencias más básicas, y a su vez, posibilita la utilización de los recursos de una forma más productiva y eficaz.

También este tipo de estructura es capaz de alcanzar un alto nivel de flexibilidad, puesto que, como ya hemos comentado con anterioridad, la realización de competencias a nivel interno como podrían ser la producción, marketing, diseño, etc; se reparten entre las diferentes empresas que conforman la red. Al igual que con aquellas actividades que la empresa no considera como principales, gracias a la externalización y la subcontratación se alcanzan niveles considerables de flexibilidad.

4.1.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN RED

Una organización en red se forma a partir de unidades llamadas **nodos**, estos son los protagonistas de la acción de las nuevas formas organizacionales, y funcionan igual que lo harían los diferentes departamentos en cualquier estructura tradicional, pero con una importancia clave en la relaciones entre distintos nodos.

Los nodos pueden ser de diferentes tamaños y formas pero lo verdaderamente significativo, y con lo que se podrían clasificar, sería por las relaciones de interdependencia que entre ellos hay. Por esta razón nosotros siguiendo la clasificación que algunos autores han otorgado a las relaciones entre nodos podemos destacar cuatro modalidades de conexiones, según su naturaleza: burocráticas (ordenes, estándares compartidos, normas operativas, etc), económico (transacciones monetarias compartidas, comerciales, etc), culturales (cultura organizacional, valores compartidos, etc) e informativas (intercambio de información, compartir base de datos informática, etc) (Padilla y Del Aguila, 2002)

La manera de operar de los nodos se puede clasificar también analizando tres factores que nos definirán el funcionamiento de los nodos de una organización red (Rivas, 2006): el potencial de combinación; definido a su vez por la naturaleza, el tamaño o la pluralidad. Analiza la cantidad de conexiones que pueden ser capaces de lograr. La Cohesión; criterio definido por el nivel y la calidad de estas relaciones necesarias para la coordinación de los nodos, teniendo en cuenta factores como la heterogeneidad, la cordialidad o las relaciones informales entre empleados de distintos nodos. La capacidad de movilización; relacionada con la capacidad

para establecer o desarrollar multitud de interacciones de los nodos con los diferentes componentes de la red.

4.1.3 FACTORES CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN RED

Para poder evolucionar como organización, la red necesita establecer una estrategia de crecimiento y cooperación, sin interferir en la forma estructural o el modelo de gestión de cada empresa que la compone.

Para que esto sea posible, es necesario que los resultados obtenidos por la red sean superiores a los cosechados de manera individual, de acuerdo con los objetivos. Y para que así pueda ser, es necesario considerar una serie de factores que se destacan en la literatura, son fundamentales para que ocurra, y son los siguientes: (Cabaleiro, 2001)

-Compromiso: este factor, a altos niveles puede marcar la diferencia. Está relacionado con el deber y la responsabilidad, en cuanto a que todos los miembros deben cumplir con los pactos u obligaciones que aceptaron al formar la red empresarial. Conseguir una fuerte y estrecha relación de compromiso, en el sentido de “remar” unidos para alcanzar valores y objetivos compartidos, va muy ligado a la confianza y puede ser muy beneficioso a largo plazo para los resultados de toda la red en conjunto.

-Nivel de participación: este factor garantiza la vida de la red, y su futuro. Cuanto mayor grado participación existe dentro de la organización, la consecución de los propósitos de los sujetos partícipes de la red resultará más asequible.

-Confianza: es uno de los elementos más fundamentales, ya que sin ella la red ni siquiera es posible. Los participantes de una red tienen que creer que el resto actuarán siempre en beneficio del conjunto, por ello no es necesario un control tan estrecho como en otras estructuras. Suelen establecerse normas que velen por esta estabilidad y equidad para que unos miembros no pierdan la confianza en otros, y esta reciprocidad tenga continuidad y seguridad suficiente.

-Complementariedad de las actividades (Montoro, 2000): a pesar de que, como red los objetivos son compartidos, al igual que la mayoría de la información, conocimientos y activos. Existe interés por parte de las instituciones que forman la red en destacar en el desempeño de sus competencias distintivas, como consecuencia de ello, existirá también una

cierta competencia entre los sujetos por ser más relevante para la empresa red. Esta competencia es sana y positiva, siempre y cuando, sea capaz de lograr la integración de la producción descentralizada, complementándose.

-Flexibilidad (Montoro, 2000): este es el factor más característico de la estructura red, ya que esta flexibilidad viene suscrita a la realización de actividades y funciones relevantes para una organización por empresas independientes, pudiendo cada una dedicarse a la que es su especialidad lo que le aporta una gran flexibilidad, y a su vez, una gran ventaja competitiva.

4.1.4 FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RED

Como se ha comentado anteriormente en este documento, la organización red y su éxito actual, viene por alcanzar un nivel de flexibilización que no tiene precedentes, hace desaparecer la centralización, pues la jerarquización pierde importancia frente a relaciones de autoridad y poder basadas en la confianza y en la experiencia.

Se reduce de manera clara el coste referido a intermediarios y servicios de apoyo, a la vez que aumenta el nivel de velocidad de las comunicaciones, gracias a la eliminación de la burocracia en las organizaciones y al incremento del uso de las TIC (aunque haremos mención especial a este factor en la organización virtual por ser una de las características de la evolución de la empresa red a la empresa virtual), una condición que ha tenido mucho que ver con el cambio de tendencia, la implantación masiva de las nuevas tecnologías, el uso de estas, ha acabado con las barreras de la comunicación, facilitado la conexión y compartición de información, sean cuales sean las barreras geográficas, de una forma inmediata e ininterrumpida. El uso de las TIC se ha convertido en imprescindible, también, en materia de control y autoevaluación, ya que hacen posible la valoración de los resultados obtenidos en la organización y también el seguimiento de cooperación entre empresas miembro de la red.

En este tipo de estructuras, el reparto de tareas y la división del trabajo no se lleva a cabo de forma estable y estática, sino, que de la mano del coordinador de la red, se asignan actividades específicas a cada unidad especialista, y más tarde se coordinan para aprovechar los “frutos” del trabajo de forma integral. No existe autoridad formal, sino la autogestión definida por la tarea, es decir, en una determinada tarea el encargado de poseer un mayor nivel de jerarquía vendrá definido por la naturaleza de esta, en armonía con el sujeto más especialista en su desempeño, de manera que, sin un significativo nivel de confianza en los demás sujetos de la

red, esto sería impensable. Esto es un mecanismo de coordinación conocido como adaptación mutua.

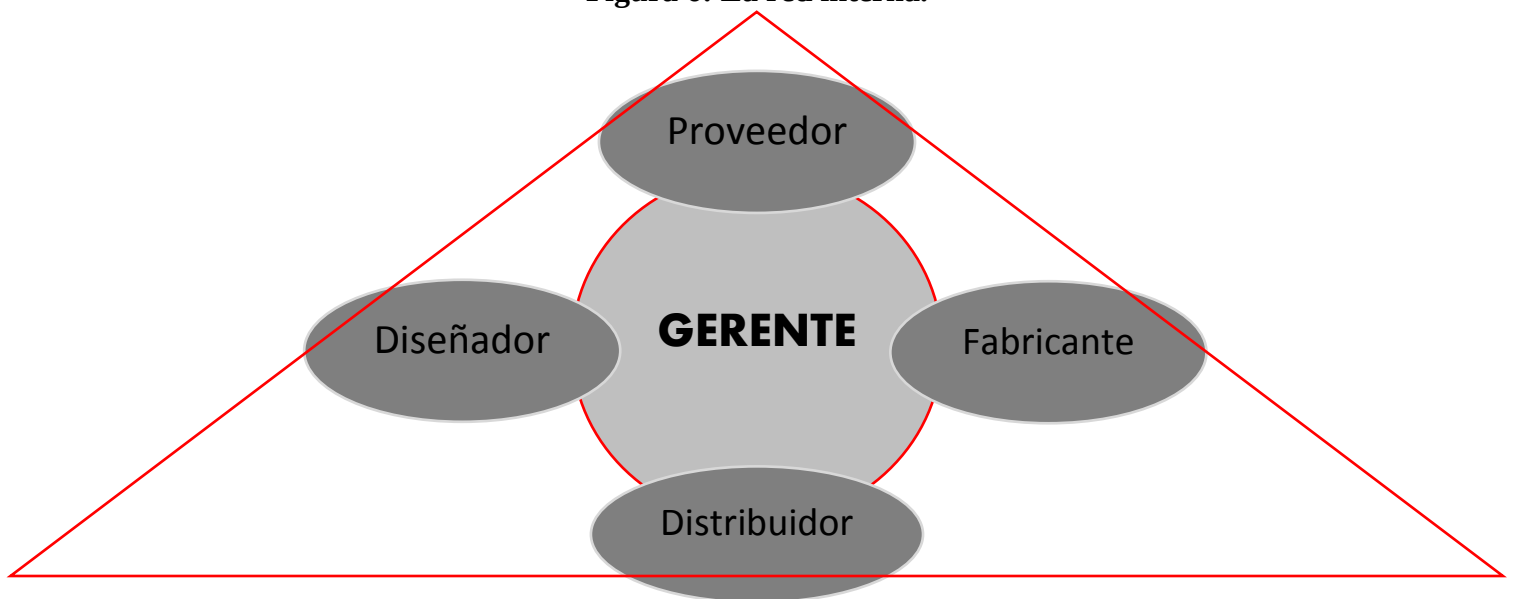
Por otro lado, otro cambio significativo, relacionado con el cambio de tendencia, se puede apreciar en el proceso de toma de decisiones. En esta estructura es necesario que las decisiones se lleven a cabo de forma rápida y flexible, y que sean capaces de esquivar aquellas situaciones de interrupción de la actividad.

4.1.5 TIPOS DE ORGANIZACIÓN RED

Según algunas corrientes de autores, la organización red podría clasificarse en tres tipologías: la red interna, la red estable y la red dinámica.

La red interna es la que más se acerca a las estructuras organizativas tradicionales. Las distintas unidades, muy parecidas a áreas funcionales, que conforman la red funcionan de manera bastante autónoma donde desarrollan las actividades que le competen. Se eliminan en gran medida las jerarquías internas, simplificando su tamaño y vinculándose de una forma más descentralizada y horizontal. Sobre ellas pesan las exigencias del mercado que le empujan hacia la innovación para intentar destacar en una elevada competitividad.

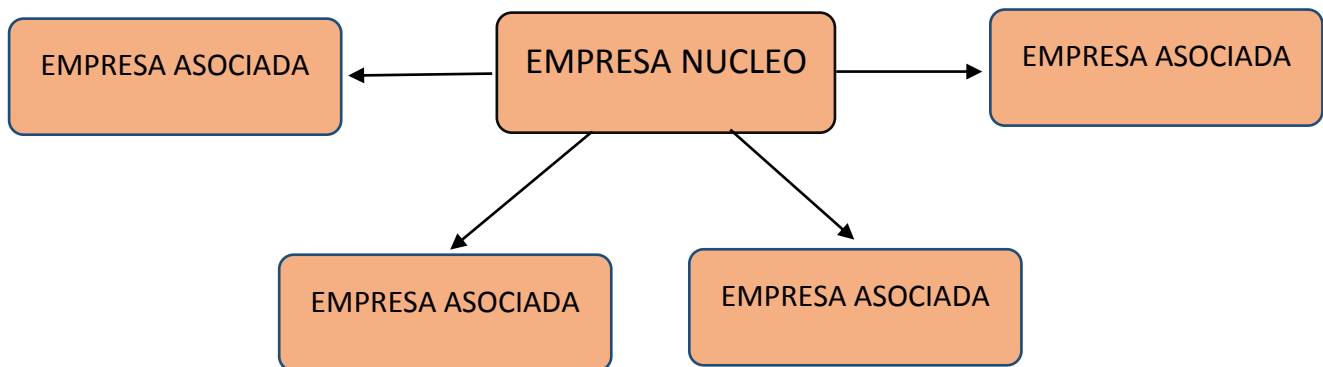
Figura 6: La red interna.



Fuente: Elaboración propia a partir de: Padilla, A.; Del Águila, A.R. (2002). "Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual." *Madrid: Ra-ma*.

La red estable construida por varias empresas que interactúan alrededor de una empresa núcleo que proporciona a las demás una parte importante de sus inputs y outputs, reservándose para sí misma las competencias para las que es más eficiente y están menos sujetas a las turbulencias del entorno.

Figura 7: La red estable.

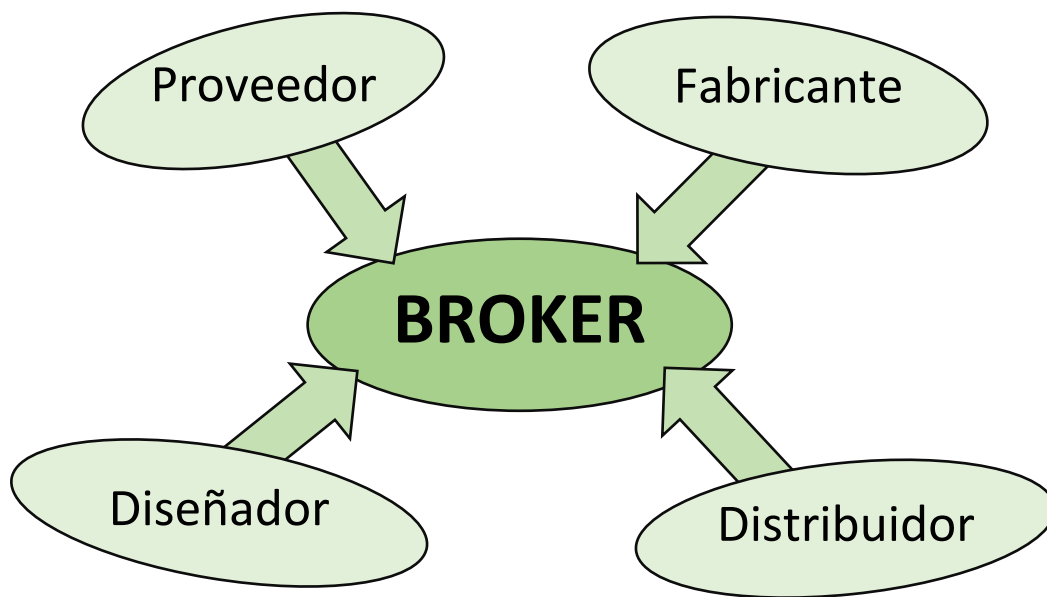


Fuente: Elaboración propia a partir de: Padilla, A.; Del Águila, A.R. (2002). “Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual.” *Madrid: Ra-ma*.

La red dinámica. La característica innovadora que coloca a este tipo de red a la cabeza de la actualidad empresarial, es que está formada por una empresa núcleo, también conocida como “bróker”, que funciona como coordinador entre empresas dedicándose a su especialidad, que es esta, las interrelaciones empresariales. A diferencia que en el modelo anterior donde la empresa núcleo actúa más de líder o eje central que de coordinador

Como hemos comentado, en la actualidad esta es la tendencia que predomina en los modelos empresariales exitosos debido en gran medida a los entornos tan turbulentos y competitivos que encontramos en nuestros días.

Algunas características a tener en cuenta de este tipo de red son, por ejemplo, el novedoso modelo de gestión donde las actividades de organización se desarrollan por empresas independientes; el uso de las tecnologías de la información, la necesidad y el uso de intermediarios para poder coordinar a las diversas instituciones que participan en la producción.

Figura 8: La red dinámica.

Fuente: Elaboración propia a partir de: Padilla, A.; Del Águila, A.R. (2002). “Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual.” *Madrid: Ra-ma*.

4.1.6 REVOLUCION RED

El nacimiento de la estructura organizativa en red provoca una revolución, “chocando de frente” con los principios en los que se basaban las organizaciones tradicionales, pues rompe con la falta de capacidad de las antiguas formas estructurales para dotar a las organizaciones de la capacidad de adaptación y dinamismo.

Una de las características, como ya hemos mencionado, del cambio de tendencia y que afecta a todos los niveles empresariales es la pérdida de poder de los modelos basados en la férrea jerarquía y formalización, que cambio hacia una jerarquización flexible compuesta por los nodos de la red, los cuales tendrán una trascendencia similar, y que unas veces tendrán roles gestores o administradores y otras rol de subordinado. Como ocurrirá con la formalización, que será mucho menos reglada, a cambio de unos métodos muchos más dinámicos a la hora de regularizar procesos.

En la organización red se producen comportamientos autogestores, a diferencia de la doble jerarquía de las formas clásicas, aquí se produce una integración múltiple, en la cual el poder no solo permanece en posesión de los encargados de la coordinación o de las decisiones operativas, Sino que más allá de eso, la legitimidad como líder se otorga en función de las

capacidades y el conocimiento de la unidad autónoma que va a desempeñar una operativa concreta.

Así, hemos podido observar como aparece también una diferencia a la hora de la ejecución de los procesos empresariales, pues surge una tendencia a la separación entre el diseño y la ejecución de las tareas, basada en el producto y no en los resultados y objetivos, como solía suceder en las organizaciones tradicionales.

4.1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN RED

Muchos de los autores que han escrito sobre estos innovadores modelos de organización consideran importante resaltar las **ventajas** que reporta este tipo de organización, que serían imposibles de adquirir por separado o utilizando estructuras organizativas tradicionales. Vamos a describir las que consideramos más relevantes: (Cuesta, F, 2004)

- una excelente gestión estratégica, provocada por la respuesta flexible que una organización red es capaz de dar, pues se considera mucho más práctico, ante cambios en el entorno competitivo, optar por la cooperación y las alianzas en forma de red, en lugar de tomar medidas individuales.

- mejora de la capacidad de innovación y de aprendizaje, ya que se comparten metodologías de acción, información y experiencia, incrementando sus capacidades. Además la especialización en aquellas actividades que mejor desempeñan los sujetos de la red posibilita alcanzar unos niveles muy altos de calidad, además de acceder a conocimientos nuevos gracias a la confianza con el resto de miembros de la red.

- mejora en la cohesión y la confianza entre instituciones miembro, los vínculos empresariales creados promueven la aparición de un modo de hacer, unos valores y una cultura organizativas que mejoran los comportamientos o la resolución de problemas a partir de la cooperación. La explotación de sinergias surgidas por la estrecha relación entre los miembros de la red.

- reducción de costes, derivados de la compartición de recursos entre compañías aportando ventajas competitivas. También se puede tener en cuenta una reducción del riesgo al igual compartido.

Sin embargo, existe otra vertiente que trata de mostrar las flaquezas de este tipo de sistemas, por eso vamos hablar de algunas de las **desventajas** que cabría esperar de esta estructura: (Fernández y Arranza, 1999)

-pueden existir problemas a la hora de fijar una estrategia y establecer los objetivos generales por la participación de muy diferentes tipos de instituciones, posiblemente muy separadas también geográficamente, por lo que la formación de la junta directiva y el consejo de gobierno (socios) es fundamental.

-se disminuye la autonomía estratégica en favor de la red lo que podría ocasionar problemas para llevar a cabo una confianza eficaz entre las empresas vinculadas.

-puede sufrir problemas derivados de la comunicación y el control, por esto es fundamental el tema de la información y que todos los mecanismos dedicados a esto sean seguidos con minuciosidad.

-pueden surgir problemas de competitividad entre empresas participantes de la red, conflicto de objetivos a corto plazo, que un momento dado, una entorpezca las funciones de la otra, etc. Para evitarlo es necesario equipos dedicados a la mediación, conciliación, la perfecta coordinación y comunicación.

4.2 LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

4.2.1 ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN VIRTUAL?

La organización virtual tal y cómo la define Bueno (2007) *“Es una forma organizativa muy abierta, flexible, ligera o estilizada que plantea la idea de que es un modelo evolucionado de la estructura trébol que pretende potenciar las relaciones contractuales y la cooperación con otras organizaciones creando anillos o redes derivados de las hojas de la subcontratación y el trabajo flexible”*

Se trata de un modelo organizativo que nace como una evolución, modalidad o mezcla de la estructura red, de tipo dinámica, y la estructura trébol, y está formada por una red empresarial, a su vez, formada por empresas independientes entre sí, pero que se unen de manera temporal para alcanzar un objetivo en común o explotar una determinada oportunidad del mercado.

La principal característica que distingue a este tipo de modelo organizacional es la masiva utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, las TIC, como principal herramienta, ya que permite compartir información superando barreras espaciales y sintetizarla a una velocidad que está revolucionando la economía y que era anteriormente impensable. (Cuesta, 2004).

Al igual que en cualquier red, cada miembro se dedicará en mayor medida a aquella actividad que es su especialidad. Una vez aprovechada la oportunidad del mercado por la que se generó el vínculo, las empresas que forman la organización virtual suelen disolverse, acabando con dicha estructura.

El nivel de flexibilidad alcanzado por estas organizaciones a través las tecnologías de la información, la cooperación y el aprovechamiento de las sinergias, hace que esta sea la estructura ideal para adaptarse a entornos cambiantes y turbulentos.

4.2.2 FACTORES CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Para poder adentrarnos en el análisis de la organización virtual debemos profundizar en las características reseñables de sus elementos, teniendo en cuenta dos condiciones que marcan su identidad y que son inevitables para que una organización virtual pueda llegar a funcionar, una de ellas es la necesidad de que las distintas **unidades** que componen la organización deben estar **distribuidas** y en ningún caso emplazadas en el mismo ámbito geográfico. Y la segunda, como ya hemos hecho mención en referencia a este modelo, es el **uso de las TIC** como principal motor del proceso de producción de estas organizaciones, siendo vital para ellas, la interacción entre las unidades que la conforman. Aprovechando toda la información que consiguen extraer, tanto de clientes como de proveedores, utilizándola a su favor, considerado por la mayoría de los autores el activo estratégico más importante, siendo esta la condición fundamental para el nacimiento de la organización virtual como modelo organizativo.

Además de estas dos señas de identidad, las organizaciones virtuales cuentan con más elementos distintivos, que pueden ayudarnos a entender cómo funcionan. Estos elementos son necesariamente los que aportaran las cualidades necesarias para que la estructura funcione de forma que sea capaz de responder a los continuos cambios del entorno, siendo flexible, sin dejar de ser eficaz, a la vez que eficiente.

Podemos nombrar como un elemento a tener en cuenta para poder alcanzar los objetivos, **la confianza**, al igual que sucede en las estructuras red, la confianza es fundamental, pues será necesaria para que se produzca una óptima **cooperación** entre los miembros que conforman la red, ya que deben compartir información, procesos (know-how), recursos, etc. Esta sería la única herramienta para poder colaborar sin herramientas como la supervisión directa, jerarquía vertical o formalización, ya que ninguna empresa se impone sobre las demás, sino que tienen autonomía suficiente para controlarse y regularse a sí mismas, aportando sus ventajas competitivas en favor de la gran corporación que conforman, siendo capaces de adoptar y rotar en los papeles de líder o de subordinado en función de las necesidades que exija el entorno.

Otro elemento característico, y que también se repite en las estructuras red, son la necesidad de explotar las **competencias distintivas**, que cada sujeto puede aportar en forma de recursos, habilidades y conocimiento que compartidos lograrán abarcar un campo de actuación mayor y más flexible. La habilidad de aprender y de cambiar, a partir de la cooperación, son capacidades estratégicas fundamentales para una empresa de este tipo.

4.2.3 LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL DE **AMAZON**

Una de las compañías más importantes del mundo, Amazon, representa uno de los proyectos empresariales más innovadores en los tiempos actuales, junto con algunos de sus principales competidores como podría ser eBay. Durante su etapa de crecimiento obtuvo unos ingresos de 5,3 billones de dólares, para que puedan hacerse una ligera idea de lo gigante, a la vez que difícil de analizar, que es esta empresa. Para poder hablar con más conocimiento sobre ella, tenemos el deber de conocer un poco sobre sus inicios.

Amazon nace como la idea de su fundador original, Jeff Bezos, en 1994 que, maravillado por la expansión tecnológica, decide comenzar un negocio basado en el comercio y la difusión de productos vía internet, la “nueva” herramienta que marcaría un antes y un después en la historia contemporánea, en todos los campos de la vida. Comenzó ofreciendo productos que consideraba prometedores a la hora de poder venderlos en la red, de esta manera, inicialmente simplemente se trataba de una pequeña empresa que empaquetaba libros y CDs, y los enviaban por los Estados Unidos, a sus clientes. Sin embargo, esta idea en un principio no conseguía despegar de forma que, lejos de obtener beneficios, generaba pérdidas. Pero, no se

sabe muy bien por qué, algunos inversores se interesaron por la idea de Jeff Bezos de forma que consiguieron dotar a la compañía de una estructura más consistente, de modo que, siete años más tarde, la compañía comenzó a obtener beneficios, en gran parte gracias al esfuerzo de los siete años anteriores de darse a conocer en la red.

Durante toda esta lucha por obtener un peso específico dentro del comercio online, Amazon ha sido capaz de desarrollar ideas y estrategias, bien ejecutadas, que le han reportado enormes ventajas. Un ejemplo de ello, es el programa de asociación impulsado por Amazon, en el cual, empresas colaboradoras y de cualquier competencia, o bien, webs frecuentadas por numerosos visitantes podrían colocar banners o enlaces en sus sitios, con los que los usuarios podían acceder a la web de Amazon directamente, y entonces, si se producía una transacción de venta, Amazon les remuneraba una comisión a los sujetos de la web que captó el cliente. Esta estrategia de marketing hoy es utilizada de una manera masiva y es considerada una herramienta de marketing exitosa.

Otra idea maravillosa que sirve como ejemplo de innovación, aun en la década de los noventa, y que quizás fuese importante en la expansión de amazon.com fue la de dar la posibilidad a los clientes de poder compartir opiniones sobre los libros o CDs que habían comprado, de forma que se dotó a la plataforma de una nueva personalidad, como foro de debate sobre los productos que ofertaban, y que producían multitud de sugerencias que ayudarían, más tarde, a la mejora de los resultados, con el buen uso de la información generada. Con el paso del tiempo la compañía creció alcanzando los mercados de valores de la bolsa americana, pudiendo añadir al catálogo productos como: películas, software, videojuegos, juguetes y menaje del hogar. Más tarde textil, alimentación, joyas, repuestos de maquinaria y vehículos, herramientas, productos deportivos y casi todo lo que pueda ser objeto de ser vendido en la red.

De esta manera llega incluso a ampliar fronteras, aun a finales de los noventa, abriendo oficinas en Reino Unido y Alemania, convirtiendo a su fundador en un hombre de moda en el mundo de los grandes negocios, por sus logros en el comercio electrónico.

Bueno, ya nos hemos adentrado un poco en el contexto evolutivo de Amazon, analizando un poco sus comienzos, para hacernos una idea de la posición que ocupa actualmente. Ahora nos centraremos en que el éxito de Amazon no es la idea original en sí, sino la ejecución de la

misma y su buen hacer. Amazon ha desarrollado numerosas buenas ideas que la sitúan en una alta estima para sus clientes. La ventaja competitiva proviene de una serie de acciones desempeñadas por los gestores de Amazon, como fueron:

El estudio y previo-análisis del comercio electrónico, y un duro trabajo por conocerlo mejor que el resto de competidores; la formulación de un grupo de emprendedores, con talento y diversos, con ganas de prosperar y alcanzar el éxito; un enfoque marcado y una misión principal como horizonte, “cambiar el mundo”; un gran esfuerzo por destacar y diferenciar la marca, una bandera siempre visible; una fuerte involucración y esfuerzo por conseguir y conservar clientes, bien sea, ofreciéndole descuentos, óptimos servicios (foros de opinión, entrega rápida, comunicación cercana, etc.), accesibilidad, velocidad de reacción o simplificando la acción para hacérselo más fácil; una red de distribución de una envergadura enorme, impulsada por el uso de internet como canal de ventas y centros de distribución estratégicos que generan una ventaja competitiva sin igual y hacen posible el aprovechamiento de la cadena de valor; una gestión de los costes responsable, con la intencionalidad de recaudar para invertir en expansión; el desarrollo de herramientas virtuales prácticas para el asesoramiento con capacidad de ajustarse a la búsqueda del cliente, como por ejemplo motores de búsqueda y comparadores de ofertas; una fuerte campaña de marketing, capaz de competir con la de los demás competidores del mercado; una oferta de productos tan variada, y con una amplísima gama de mercados geográficos que le aporta una gran estabilidad y por último, la especial atención a las alianzas estratégicas.

Haciendo mención a algunas alianzas estratégicas que nos ayudaran a entender como es la estructura de la gran red empresarial que Amazon ha alcanzado gracias a su virtualidad y teniendo en cuenta su extenso campo geográfico, sin poder simplificarla por la complejidad de esta, vamos a conocer dos ejemplos de cooperación tanto dentro de nuestras fronteras como fuera de ellas, o a un nivel más global.

Para justificar su estructura virtual y global, podemos poner como ejemplo una alianza complementaria clave para Amazon en el mercado de los juguetes, como lo es toysrus.com, el mítico gigante de los juguetes. Alianza que beneficiaría a ambos, pues uno aprovechara los activos estratégicos que el otro le ofrece. De manera que Amazon aprovechará la amplia selección de los juguetes más de moda, las ofertas exclusivas y en definitiva, la experiencia en

el mercado de los juguetes de Toysrus y Toysrus aprovechará los servicios de envío, entregas puntuales, el reputado servicio al cliente y la amplia experiencia que les ofrece Amazon en el mercado On-line.

Para prueba del beneficio de la alianza para ambos, nos debemos remontar a finales de siglo XX cuando aún no formaban alianza pero las dos compañías querían progresar en la venta de juguetes por internet y fracasaron. Toysrus tuvo problemas de distribución, muchos clientes no recibieron sus pedidos a tiempo y se vieron sobrepasados por no poder hacer realidad las numerosas peticiones de los clientes. Mientras que Amazon se encontró con un stock de juguetes de una enorme dificultad para vender, por su falta de experiencia en la compra de juguetes. Toysrus trabaja con Amazon financiando el stock de juguetes de los almacenes de los segundos a cambio de una cuota fija anual y de un pequeño porcentaje sobre ventas. Esto le reporta más ventaja que invertir en almacenes y centros de distribución, colaborar con Amazon agiliza mucho su respuesta, condición que le resulta más interesante por el hecho de obtener una cuota de mercado mucho mayor que actuando en solitario.

Valorando estas experiencias se puede decir que la unión era, al menos, interesante. El mayor peligro en este tipo de alianzas es que el socio de hoy se convierta en el futuro en el competidor. Pero esto parece lejano pues aunque Amazon aspira a adquirir habilidades de todos los sectores en los que participa, difícilmente podrá alcanzar el nivel de conocimiento y experiencia de sus socios. Y Toysrus le resulta más problemático intentar competir con la infraestructura de las redes de distribución que Amazon ya tiene que colaborar con ellos. (África A. 2001)

Otro ejemplo que nos sirve para justificar la estructura de Amazon, y además en nuestro país, es la alianza que se genera con Correos, que mezcla: una alianza estratégica con dar un gran paso en la conquista de redes de distribución asociándose con uno de los canales de distribución más importantes en España.

Amazon pretendía fijar un punto de paquetería en nuestro país, donde se pudieran recoger los pedidos que no han podido ser atendidos por los clientes para la entrega a domicilio. Consiguiendo la flexibilidad de las aproximadamente 2.500 oficinas postales de Correos en España. Los clientes podrán elegir la oficina de correos donde desean recibir el envío y el

sistema les informará de los horarios de oficina y la dirección de la oficina en cuestión a la vez de darle la oportunidad de realizar un seguimiento al pedido con un numero asignado. Esta alianza para Amazon supone una mejora del servicio haciendo más cómodas las compras a sus clientes y asegurarse un distribuidor competente en nuestro país. Sin embargo, para Correos supone un paso hacia el desarrollo del comercio electrónico aprovechando su poder cuantitativo en nuestro territorio para ser un reclamo para los comercios On-line.

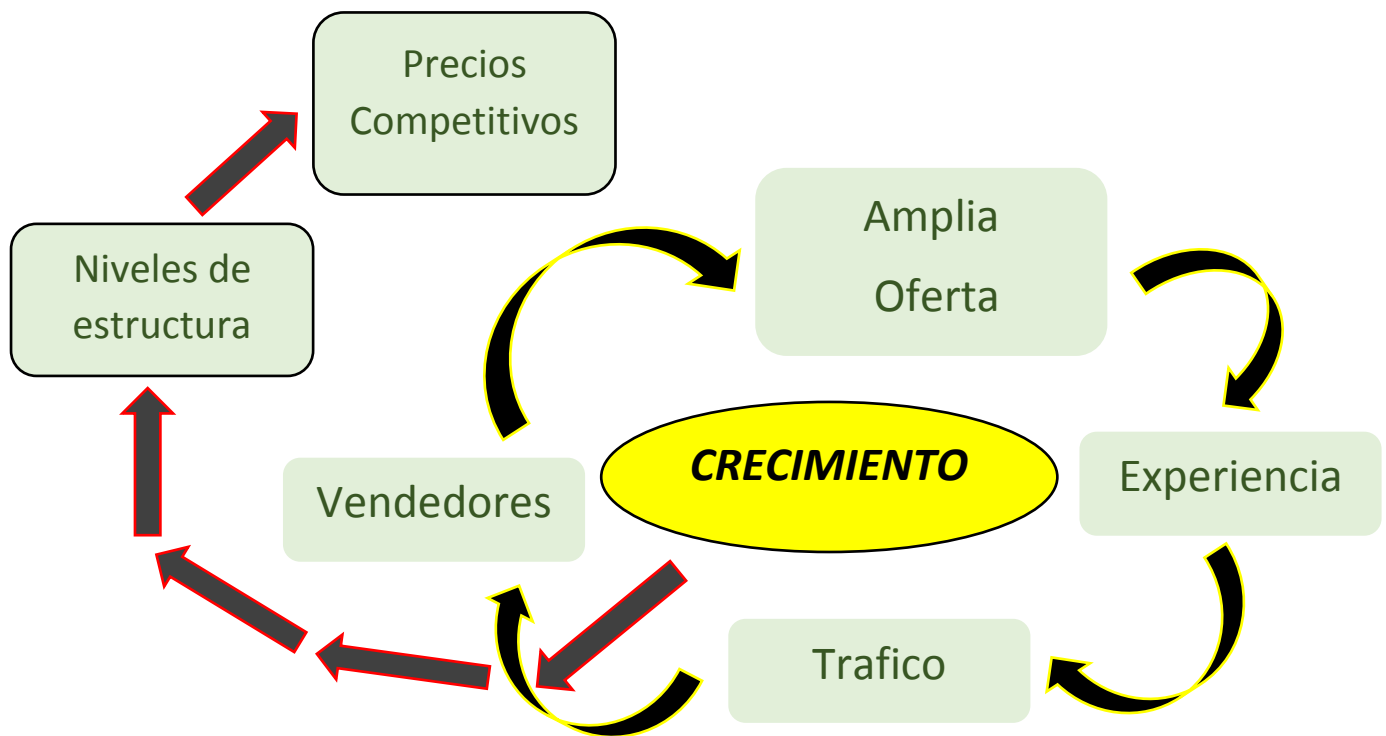
Amazon se ha convertido en un referente como marca de la venta online y de servicio orientado al cliente, por ello, decimos que es un negocio B2C (bussiness-to-consumer), que quiere decir que lleva en práctica una estrategia que tiene como fin llegar directamente al cliente, a diferencia del B2B (bussiness-to-bussiness) que es como se conocen a las transacciones entre proveedores, eslabones en un proceso de fabricación o en definitiva la forma de venta indirecta, que no alcanza directamente al consumidor del producto o servicio ofrecido. Suele, por lo tanto, asociarse el modelo B2C a plataformas de venta virtual, comercios electrónicos que conectan directamente con el comprador, una forma de venta con potencial a largo plazo, y que en la actualidad, se utiliza en casi todos los sectores comerciales, por el éxito que otorga, la capacidad de ofrecer siempre información actualizada de precios y ofertas, asistencia o atención al cliente integrados, gracias a las telecomunicaciones que utilizan, en el sitio web y la sencillez de las transacciones electrónicas con medios de pago, cada vez más seguros y que cuenta con una rapidez y comodidad anteriormente no experimentada.

El crecimiento de Amazon va asociado a una estrategia cíclica, basada en una oferta amplia, la utilización de la experiencia, el aumento del tráfico, la autopromoción, los niveles de estructura y los precios competitivos.

Obtiene una amplia oferta, conseguida a partir de ser especialistas en unas ciertas categorías aprovechándose de economías de escala, de la eficiencia y de la logística, y gracias a la asociación con una gran cantidad de colaboradores que se le suman ampliando considerablemente la oferta, beneficiándose así de su negocio y de su experiencia. Esto aumenta su experiencia, hace posible abaratar los precios por la multitud de proveedores que compiten entre ellos seducidos por el escaparate que es Amazon, con su tráfico de ventas fluido y atractivo para que sujetos externos quieran ofrecer sus productos en su web,

generando así, unos niveles de estructura que permite abaratar costes y ofrecer precios más competitivos.

Figura 9: La estrategia de crecimiento de Amazon. Boceto de la servilleta.



Fuente: elaboración propia (simplificada) a partir de una servilleta manuscrita por el fundador de Amazon, disponible en: <http://blog.seur.com/secreto-amazon-esta-en-servilleta/>

4.2.4 FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA VIRTUAL EN AMAZON

Podemos intentar presentar el funcionamiento de una organización virtual dividiéndolo en una serie de etapas que suelen ser secuenciales en varios modelos referencia de este modelo organizativo, para ello intentaremos encuadrarlo en la compañía Amazon, tarea complicada teniendo en cuenta la complejidad de esta.

En primer lugar, se trata de identificar una oportunidad de negocio que la organización podría ser capaz de explotar. De este modo, una vez reconocida es necesario elaborar una

planificación para ejecutar el proceso de producción de parte la empresa encargada de formar la organización virtual. Para Amazon la oportunidad surgía con la expansión temprana de los nuevos medios tecnológicos y pretende ser pionero en el comercio vía internet, y la planificación para la ejecución se centraba en distribuir, con un canal de distribución flexible y eficaz, productos sencillos y comunes.

Pasada esta etapa, entra en juego la acción de la necesaria captación de asociaciones estratégicas, para complementarse adquiriendo nuevas competencias distintivas y subsanar las carencias de capacidades difíciles de cubrir o problemáticas para ellos. En el caso de Amazon, su enorme expansión le permite que socios potenciales se interesen en colaborar con ellos de modo que Amazon simplemente hace de intermediario y ofrece sus servicios para ofertar productos. También se acerca o vincula a redes de distribución que pudieran ser interesantes, así como, de planear una logística capaz de dar respuesta a todas las necesidades de movimiento que su envergadura les obliga a tener.

El paso siguiente sería la implantación de los fundamentos que guiaran a la organización. Definición de principios metas, misión, objetivos, tanto a largo plazo como a corto plazo, valores, cultura organizativa, procedimientos formales, métodos etc. En el caso de Amazon, y haciendo referencia a su misión *“continuar ofreciendo productos de calidad y servicios utilizando la mejor tecnología disponible y a un precio razonable.”* Podemos vislumbrar su enorme preocupación por fidelizar clientes, y llamar la atención de accionistas y potenciales compañías colaboradoras, queriendo alcanzar un tamaño global y cosmopolita como dice su visión: *“Es ser la compañía más enfocada en los clientes; construir un lugar donde la gente pueda venir a encontrar y descubrir cualquier cosa que comprar a través de la web.”*, para en definitiva, y según hacen referencia, mejorar la sociedad en general.

En la web: <http://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=1323175031>

Tras esta etapa, suele comenzar la etapa operativa, en la que se ejecutan los planes para iniciar la carrera hacia los objetivos y explotar aquella oportunidad que motivó todo el proceso, en el caso de Amazon, comenzó a llevar a cabo su estrategia, utilizando el sitio web como único punto de venta dejando de lado el mercado minorista y pudiendo centrarse en la distribución y la logística. La absorción de los costes de distribución, en un principio, le reportó a la compañía un incremento en la velocidad de entrega de los pedidos y les facilitó la gestión de estos, y por otro lado, propició una reducción en el coste de los libros, por lo que pudieron utilizar este margen para flexibilizar el precio. Gracias al crecimiento de la marca, dando

pérdidas al principio, por la absorción de los costes, pero contentando y fidelizando al cliente, obteniendo una alta calidad y reputación. Consiguió además, lograr un compromiso estratégico con importantes editoriales de libros, convenios que les proporcionaba ventaja con respecto a otros vendedores de libros. De esta forma la entidad lograría una barrera entrada bastante difícil de superar, teniendo en cuenta que eran pioneros, haciendo prácticamente imposible de alcanzar esta diferenciación por los posteriores competidores que aparecerían.

Para terminar, suele darse una etapa en la que las compañías formadas como redes virtuales han de decidir, si disolverse tras tratar de explotar la oportunidad de negocio que generó el interés de la compañía, disolviendo las relaciones entre los sujetos que conformaban la red, haciéndola desaparecer, o reestructurar la compañía para tratar de intentar explotar una nueva oportunidad aprovechando las sinergias obtenidas en el anterior o anteriores proyectos, reconfigurando su estructura, estrategias y objetivos. Como sucedería con Amazon, que aprovecha su extensa red de distribución y la diferenciación de la marca para poder ofrecer un amplio catálogo de productos, haciendo campañas especiales según sus intereses estratégicos, que les garantiza el éxito gracias a la magnitud que su sitio web ha alcanzado en todo el mundo.

4.2.5 ¿CÓMO TRABAJA AMAZON EN UNO DE SUS “PEQUEÑOS CENTROS LOGÍSTICOS” EN ESPAÑA?

En el único almacén de Amazon en España, en una gran nave de 28.000 metros cuadrados, situada en un sitio estratégico para llevar a cabo su minucioso plan de distribución, en el municipio madrileño de San Fernando de Henares, que lleva en funcionamiento desde 2012, donde trabajan cerca de 400 personas, aun así, no parece suficiente y todas las noticias apuntan a que están planeando abrir un nuevo centro en España.

En este centro logístico, el proceso es el siguiente. Comenzando por el aprovisionamiento, la compañía realiza los pedidos de los productos que va a tener en catálogo y los reciben en pallets, son comprobados para verificar que se encuentran en condiciones óptimas para su almacenamiento. Si el producto ya está incluido en el catálogo este pasa a la báscula donde se analiza su peso y dimensiones, paso importantísimo, pues, sin él, no conocerían el empaquetamiento necesario para su distribución. Si no estuviese incluido en el catálogo se analiza también sus dimensiones y peso para registrarlo.

Tras este primer paso de recepción de los productos, el artículo es transportado según su tipología y dimensiones a los diferentes puestos de control con la intención de clasificarlo para hacer más fácil su proceso de embalaje. “*seis segundos para ver los seis lados*” una cita celebre en Amazon, es el tiempo que los empleados tienen para comprobar que las seis caras del artículo se encuentran en el estado óptimo para “lanzarlo”.

Una vez comprobado se etiqueta, y se almacena, de una forma un tanto peculiar a lo que en cualquier almacén estaríamos acostumbrados, no por categorías o por su origen, sino, que según sus dimensiones entra en un staff u otro, y allí, se coloca de una forma bastante desorganizada con la salvedad de que se registra a partir de una pistola lectora de códigos de barras, que incorpora al sistema informático la ubicación exacta, organizada en módulos complejos, de manera que cualquier trabajador puede tener acceso a la ubicación exacta de un determinado artículo tan solo chequeando en la base de datos, una vez hecho este proceso, aparecerá el artículo concreto en el catálogo.

El siguiente paso, también de vital importancia, es el embalaje y preparación para su envío al domicilio del cliente. Una vez realizado el pedido por el cliente en la web de Amazon, un empleado localiza el producto con el sistema anteriormente mencionado, imprime su factura correspondiente y posteriormente lo empaqueta a partir de un proceso altamente formalizado, donde se comprueba, por peso y estado de la solicitud de pedido, que todo es correcto y se etiquetan o se desvían para volver a ser revisados, y finalmente, se vuelven a clasificar depende del transportista que según sus condiciones va ser el más eficiente, y se transportan a su puesto final, las manos del cliente.

5. COMPARATIVA ENTRE ESTRUCTURA RED Y VIRTUAL

ORGANIZACIÓN VIRTUAL	ORGANIZACIÓN RED
<i>Uso de las TIC de una forma intensificada, siendo el principal eje y fundamento del proceso productivo (Ganga y Toro, 2008)</i>	<i>Uso de las TIC unicamente como elemento comunicador y transmisor de información y conocimiento. (Ganga y Toro, 2008)</i>
<i>Considerada como una evolución de la organización en red. (Ganga y Toro, 2008)</i> Para la mayoría de autores no se entiende organización virtual si no se engloba en organización de tipología red.	<i>Es considerada una evolución de la organización federal, manteniendo una gestión parecida a este modelo en lo que respecta a flujos de información, control y toma de decisiones. (Ganga y Toro, 2008)</i>
Principales elementos en común entre las organizaciones red y las organizaciones virtuales:	
Confianza	Complementariedad de actividades
Flexibilidad	Innovación
Compartición de riesgos	Competencias distintivas
Descentralización	Asociaciones estratégicas
Cooperación	

6. CONCLUSIONES

Los cambios en las tecnologías de la información, en las economías mundiales y la globalización de los mercados han dado como fruto las nuevas formas organizativas emergentes que han sido abordadas en este proyecto. Que contrastan bastante con las estructuras organizativas anteriores o tradicionales, basadas en la burocratización de procesos, centralización o jerarquización. Estas han caído en la actualidad, pues se entiende que estos

conceptos anteriores son un problema para superar los entornos turbulentos, inestables, dinámicos y cambiantes a los que las compañías se enfrentan actualmente.

No era el objetivo de este trabajo extenderme a hacer un análisis en profundidad de las configuraciones estructurales, sino presentar de una forma descriptiva y sencilla de entender el camino hacia el que avanzan, en la actualidad, las tendencias organizativas, para poder acercarnos al contexto del contraste entre las formas tradicionales y las modernas.

Pienso que en la actualidad, no es tarea fácil pronosticar cuáles serán las estructuras organizativas que se impongan a las demás debido a los entornos tan volátiles y competitivos, sin embargo, las teorías organizativas en la literatura están en una etapa cambiante en la que no estoy seguro de que se haya conseguido una síntesis suficiente entre las diferentes propuestas, aunque parece ser que sí, que todas las nuevas propuestas se orientan hacia la revolución iniciada por la organización red y su concepto de cooperar con otros sujetos que reporten ventajas a la actividad, a partir de la integración y la colaboración.

También cabe destacar la apreciación de estos conceptos iniciados por la revolución red como forma de crecimiento, desarrollo y expansión de las compañías, en lugar, de conceptos anteriores como la diversificación o la integración vertical.

Por otro lado, la inclusión de las TIC está influenciando ya muy profundamente las estructuras industriales, como ejemplo ya se ha visto cómo las organizaciones virtuales han revolucionado las formas de venta, marketing, comunicación, compartición de información, etc., de modo que debemos estar muy pendientes a las nuevas aplicaciones que nos puedan aportar las tecnologías y usos de estas para lograr una ventaja frente a los acérrimos competidores actuales, en cualquier sector industrial.

En este contexto empresarial, nace la organización virtual para dar respuesta al dinamismo actual de los mercados, aportándoles una mayor flexibilidad a las instituciones y a la necesidad de innovación aportándole una nueva vertiente estratégica basada en la cooperación y las alianzas, que no serían posibles sin el uso de las TIC.

En mi opinión, como he podido comprobar con el éxito de Amazon y otras compañías multinacionales, la organización virtual es la vertiente predominante en la actualidad, con la que las compañías pretenden aprovechar la globalización actual para comercializar sus productos en todo el mundo, garantizándose la subsistencia, aprovechando los diferentes mercados geográficos, teniendo en cuenta tanto culturas, como costumbres, como estilos de

vida, tan diferentes y diversos que abren miles de alternativas para desarrollar estrategias de marketing en continua innovación, con la búsqueda del éxito como objetivo.

Para terminar he de decir que ha sido tarea complicada intentar plasmar una estructura tan compleja como la de Amazon, pero que me siento satisfecho con los conocimientos adquiridos y las lecturas realizadas, por lo interesante de su temática y que me animarán a descubrir las tendencias innovadoras con las que nos sorprenderán las empresas, en el futuro.

7. BIBLIOGRAFIA

África A. (2001) “Alianzas estratégicas ¿Estamos preparados?” *Revista antiguos alumnos. IESE*

Albuquerque, F. (2006). “Clusters, territorio y desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva.” *Taller, Red de proyectos de integración productiva fondo multilateral de inversiones.*

Arjonilla, R. J.; Medina, J.A. (2010). “La empresa virtual. Panorama socio económico.” Pp. 190-199.

Becerra, F. (2008). “Las redes empresariales y la dinámica de la empresa; aproximación teórica.” *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales.*

Bueno, E. (2007). “Organización de empresas: estructura, procesos y modelos.” 2ªedición. *Madrid: Pirámide.*

Cabaleiro, M.J. (2001), “Redes de empresas: Propuesta de crecimiento externo para sociedades cooperativas”, *Revista de estudios cooperativos*, 74, pp. 7-22.

Castells, M. (2001) “La galaxia internet”. *Barcelona. Areté*, pp. 316

Castellanos, J.R.; Castellanos, C.A. (2011). “El diseño organizacional: evolución y perspectivas.” *Ciencia y Técnica administrativa*, 10

Cuesta, F. (2004). “La transformación empresarial como base de la competitividad: de la empresa tradicional a la empresa virtual.” *Madrid: pirámide*.

Dávila, S.C.; Rojas, L.R. (2000) “Organización virtual, identidad y gerencia.” *Telos*, 2 (1) pp. 93-106.

Fernández J.C.; Arranz N., (1999), “La cooperación entre empresas: análisis y diseño”. *Esic editorial*

Foray D. (2000) “the economics of Knowledge”. *MIT press*, pp. 288

Ganga, F.; Toro, I. (2008). “Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas.” *Estudios Gerenciales*.

Handy C. (1992) “La organización por dentro”. *Deusto s.a. ediciones*.

Hernan, P.; Labarces, C.A.; Chacon, E.M. (2008). “Influencia de las TIC en las organizaciones: cambios y aparición de nuevas formas organizativas.” *Clío América*. Julio - Diciembre 2011, Año 5 No. 10, p.p. 228 – 244

Larrosa A. (1995): “Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad.” *Edición rustica. Política general de empresa. Masson s.a.*

López, C. (2003). “Redes empresariales.” *Peru: Minka*.

Mintzberg H. (2012) “La estructuración de las organizaciones” (*Basado en: The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research., 1979*) colección Ariel.

Montoro, M.A. (2000). “El desarrollo de las redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos.” *Cuadernos de estudios empresariales*, (10), pp. 185-204.

Ostroff F. y Smith D. (1992). “La Organización Horizontal”. *Harvard Deustro Business Review* abril.

Padilla, A.; Del Aguila, A.R. (2002). “Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual.” *Madrid: Ra-ma*.

Rincon, S. (2002). “La crisis del management: de la empresa tradicional a la organización virtual.” *Telos volumen 4*.

Rivas, L.A (2006). “Nuevas formas de organización”. *Estudios Gerenciales*, núm. 82, enero-marzo, 2002, pp. 13-45 Universidad ICESI Cali, Colombia.

Rojas, T. (2012). “Fundamentación de la organización virtual como parte integrante de la organización tradicional.” *Centro de investigación y estudios gerenciales*. 2(4), pp.60-71.

Spinak L.E., blanco J.B. (2007) “Una nueva definición de “empresa red” “3310 Montevideo. Uruguay.

8. WEBGRAFIA

Documental: Biografía del creador de Amazon.com Jeff Bezos. (05/03/2008) Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=oZbwshzJizI>

<https://www.youtube.com/watch?v=cqUWPgHqXQk>

<https://www.youtube.com/watch?v=cmlqF5HHN0w>

<https://www.youtube.com/watch?v=RzBEN244G0E>

Eduardo Archanco 10/06/2013 “El modelo de negocio de Amazon es la adicción al riesgo”.

Disponible en: <http://elespectadordigital.com/el-modelo-de-negocio-de-amazon-es-la-adiccion-al-riesgo/>

El Mundo (14/11/2015) “Amazon, o cómo una empresa que apenas gana dinero vale 289.700 millones” Disponible en:

<http://www.elmundo.es/economia/2015/11/14/56464992ca47410a728b4600.html>

El secreto de Amazon está en una servilleta, disponible en:

<http://blog.seur.com/secreto-amazon-esta-en-servilleta/> Accediendo el 09/11/2015.

“Innovación del modelo de negocio de Amazon” Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=Uv4gOmvGleI> Accediendo el 13/11/2015.

Libremercado (12/11/2014) “En las tripas de Amazon: así funciona la tienda más grande del mundo” Disponible en: <http://www.libremercado.com/2014-11-12/en-las-tripas-de-amazon-asi-funciona-la-tienda-mas-grande-del-mundo-1276533167/>

Sala de prensa de Correos (15/12/2014) “Amazon se alía con Correos para ofrecer mayor comodidad a sus clientes expandiendo en España su red de puntos de recogida”. Disponible

en: http://www.correos.es/ss/Satellite/site/info_corporativa-1363188033939-sala_prensa/detalle_noticia-sidioma=es_ES

“Un día en el almacén de Amazon España”, disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=5SS9eepJV-U> Accedido el 15/12/2015.

Web de Amazon en español: www.amazon.es