

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Las organizaciones virtuales: propuesta de creación y decisiones de diseño
organizativo

Virtual organizations: making a proposal and organization design decisions

Autora: D^a Helena van Geijn García

Tutora: D^a Beatriz Vanessa Guzmán Pérez

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Curso Académico 2014 / 2015

LUGAR Y FECHA

En San Cristóbal de La Laguna, a 02/03/2015

D./Dña. BEATRIZ VANESA GUZMÁN PÉREZ del Departamento de DIRECCIÓN DE EMPRESAS E HISTORIA ECONÓMICA.

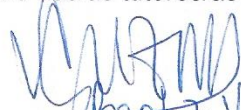
CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada "Las organizaciones virtuales: propuesta de creación y decisiones de Diseño Organizativo" y presentada por el/la alumno/a Helena van Geijn García.

realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 4 de marzo dos mil quince

El/La tutor/a o Los/as tutores/as



Fdo: D./Dña.....

Beatriz V. Guzmán Pérez

LUGAR Y FECHA

En San Cristóbal de la Laguna, a 2 de marzo de 2015.

LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES: PROPUESTA DE CREACIÓN Y DECISIONES DE DISEÑO ORGANIZATIVO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	1
2. Marco teórico.....	1
2.1. Concepto de organización y evolución de los diseños organizativos.....	2
2.2. La organización virtual.....	5
2.3. El comercio electrónico.....	7
2.4. Fundamentos teóricos de las decisiones de diseño.....	9
3. Propuesta de creación de una empresa virtual	14
3.1. Decisiones de estrategia.....	14
3.2. Decisiones de diseño organizativo	24
4. Conclusiones.....	31
5. Bibliografía.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.4.1: La estrategia como eslabón entre la empresa y su entorno.....	10
Figura 3.1.1: Identificación de actividades a través de la Cadena de Valor.....	20
Figura 3.3.1: Relación circular entre estrategia y estructura.....	24
Figura 3.3.2: Modelo Estrella aplicado al caso propuesto.....	25

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1.1: Identificación de los factores clave de éxito.....	18
Cuadro 3.1.2: Identificación de los recursos y capacidades.....	19
Cuadro 3.1.3: Relación de conceptos estratégicos.....	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.1: Relación de datos de población y target.....	16
---	----

LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES: PROPUESTA DE CREACIÓN Y DECISIONES DE DISEÑO ORGANIZATIVO

VIRTUAL ORGANIZATIONS: MAKING A PROPOSAL AND ORGANIZATION DESIGN DECISIONS

RESUMEN

Los avances en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la mayor hostilidad del entorno, han influido en la evolución de las formas organizativas, dando lugar a la organización virtual o la organización en red. En este sentido, este trabajo presenta una revisión de los diseños organizativos a lo largo de la historia, así como los fundamentos teóricos de las decisiones de diseño en una organización virtual de nueva creación. Ello servirá de base para lograr el objetivo primordial de este trabajo, definir los aspectos de diseño organizativo de una organización virtual de nueva creación a través del Modelo Estrella de Galbraith, definiendo previamente aquellas decisiones estratégicas decisivas, y motivando el ajuste global y el éxito empresarial. Veremos cómo la flexibilidad será el punto de partida para la especificación de las capacidades organizativas necesarias para el cumplimiento de la estrategia y para la determinación de los aspectos de diseño.

Palabras clave: organización virtual, diseño organizativo, Modelo Estrella, comercio electrónico.

ABSTRACT

Advances in new information and communication technologies, as well as most hostile environments have influenced the evolution of organizational forms, resulting in the virtual organization or network organization. In this sense, this paper presents a review of the organizational designs throughout history as well as the theoretical foundations of design decisions in a newly created virtual organization. This will provide the basis for achieving the ultimate objective of this work, defining aspects of organizational design of a new virtual organization through Star Model of Galbraith, previously defining those decisive strategic decisions, encouraging global adjustment and business success. We'll see how flexibility will be the starting point for specifying necessary organizational capabilities for the accomplishment of the strategy and to determine the design aspects.

Keywords: virtual organization, organizational design, Star Model, e-commerce.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es diseñar una organización virtual de nueva creación, más concretamente de un negocio de comercio electrónico, donde la clave está en definir el diseño organizativo de una empresa dedicada a la comercialización de prendas de ropa femenina de calidad en la comunidad canaria.

Las organizaciones virtuales nacen de las nuevas necesidades organizacionales y de mercado, así como de la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y complejo. De igual modo, otras formas de diseño organizativo han tenido lugar a lo largo de la historia, y en este trabajo se concreta una evolución de los diseños organizativos más relevantes a lo largo de los siglos XX y XXI. Esta evolución finaliza con el estudio del concepto de organización virtual, así como del comercio electrónico, para ubicar al lector en el negocio a emprender.

A continuación se presentan los aspectos teóricos del estudio del diseño organizativo, sabiendo que para ello es necesaria la formulación estratégica y el ajuste estratégico. Para ello se lleva a cabo un análisis sectorial, concretando los factores clave de éxito y un análisis de los recursos y capacidades disponibles en la nueva organización. Ambos análisis llevan a la formulación estratégica y a la definición del diseño organizativo, fundamentado a través del modelo estrella de Galbraith.

Una vez construido un marco teórico sobre el que fundamentar la propuesta de creación de la organización virtual, se procede a examinar y analizar los aspectos relativos a la formulación estratégica del caso propuesto. Por cuestiones limitativas no se expone un análisis profundo y detallado de la estrategia; sin embargo, en el presente se recogen aquellos pasos decisivos para la determinación del diseño organizativo.

Una vez tomadas las decisiones de estrategia, se procede a definir cada una de las puntas del *Star Model*, que componen el conjunto de las decisiones de diseño organizativo. Se definen cada uno de los aspectos organizativos, al mismo tiempo que se pretende asegurar un buen ajuste estratégico, organizativo y global.

Este trabajo tiene su fundamentación en la importancia del diseño organizativo en la creación de una organización. Muchos emprendedores obvian esta necesidad, y aquí se recoge una propuesta creativa susceptible de aplicación. La temática del trabajo está enfocada desde una perspectiva emprendedora; además, la autora presenta motivaciones emprendedoras en el negocio textil y tecnológico.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se pretende analizar, en primer lugar, el concepto de organización y la evolución histórica de los distintos diseños organizativos que se han desarrollado a lo largo de los años, hasta avanzar hacia un concepto amplio de organización virtual, así como un estudio de sus características, tipos y usabilidad de la misma. Una vez realizado este análisis, se indagará en el concepto y evolución del e-commerce y, de igual modo, la exposición de sus principales características y tipos. Por último, se establecerán las líneas estratégicas y de diseño organizativo sobre las que se asentará la propuesta final.

2.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS

Es conveniente en primer lugar, antes de definir el concepto de organización virtual, describir brevemente cuáles son los elementos comunes que presentan todas las organizaciones y los diferentes diseños organizativos que éstas han presentado a lo largo de los siglos XX y XXI.

Daft (2000) define las organizaciones como *“entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo”*. Por su parte, Hodge, Anthony y Gales (2003) recogen que *“una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común”*. De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez (1997), siguiendo a Robbins (1994) definen la organización como *“una entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos”*.

Teniendo en cuenta los elementos comunes que presentan las definiciones anteriores, una organización es una entidad social que produce bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de los clientes, diseñada con una estructura deliberada, donde las actividades se realizan de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas que colaboran a la consecución de determinados fines. Actualmente se conciben las organizaciones como sistemas abiertos vinculados con el entorno, donde las personas y otros elementos interactúan para desempeñar funciones que desemboquen en la consecución de los objetivos previamente establecidos.

A lo largo de la historia, los diseños organizativos han ido evolucionando de acuerdo con los cambios en el entorno y las necesidades del mercado y de los consumidores. En los siguientes párrafos se sintetiza esta evolución siguiendo a Daft (2007) con la propuesta que realiza de las tres “eras”.

La Era 1 se enmarca desde mediados del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, donde el objetivo principal era la búsqueda de eficiencia a través del control, la especialización, la productividad y la producción en masa. La estructura predominante era una organización de tipo **funcional**, cuyo objetivo principal es la eficiencia interna, por lo que la especialización técnica resulta ser requisito indispensable (Tovar, 2006). La principal ventaja de este tipo de estructura es que promueve las economías de escala dentro de las funciones, los trabajadores pueden compartir instalaciones al encontrarse en el mismo lugar (Daft, 2000). Las organizaciones eran autosuficientes, se encargaban de transformar inputs en outputs, y toda actividad que se realizaba en el proceso de transformación se suplía internamente (Daft, 2007), no externalizaban actividades puesto que los trabajadores desarrollaban profundamente sus habilidades. El cliente era un simple receptor del producto que la empresa producía, el proveedor un mero emisor de materia prima, y las relaciones intra-organizacionales se centaban en la cadena de mando, el control exhaustivo y la jerarquía de poder. El inconveniente principal de este tipo de organizaciones es la miopía funcional, en el sentido de que los trabajadores no tienen una visión global de la empresa, sino que se especializaban en su puesto de trabajo. La coordinación entre departamentos era bastante deficiente y no constituía una estructura flexible que permitiese la adaptación al entorno (Brunet y Vidal, 2004).

A medida que los diferentes entornos se fueron volviendo dinámicos y complejos, las organizaciones sienten la imperiosa necesidad de cambiar su diseño organizativo y adaptarse a los mercados. Ya no es suficiente centrarse únicamente en producir y vender, los clientes empiezan a desempeñar un papel importante. La eficiencia en esta etapa se basa en la flexibilidad y en la adaptación a los cambios, en la capacidad de la empresa para responder rápidamente a las exigencias del cliente. Ahora los diseños se vuelven más horizontales, evolucionando hacia modelos **divisional**, híbrido o matricial. El primero dota de una mayor autonomía a los gerentes de las distintas divisiones a la hora de tomar decisiones (descentralización), tomando como objetivos principales la satisfacción del cliente, la eficacia y/o la orientación externa. Las divisiones (por producto, clientes o regiones) permiten que las empresas con multitud de segmentaciones puedan satisfacer las necesidades concretas de los clientes, debido a que la responsabilidad del producto y puntos de contacto son claros. Los inconvenientes principales son la posible pérdida de control por la alta dirección de las divisiones y la posible falta de coordinación de las mismas (Daft, 2000).

La estructura **matricial** incorpora los aspectos de las estructuras funcional y divisional, es adecuada para empresas medianas sometidas a una presión dual del entorno. Poseen un doble objetivo, el de la innovación en los productos y la especialización técnica. Son estructuras complejas, requieren una gran coordinación, agilidad y participación por parte de los individuos que componen la organización. La generación de conflictos es habitual puesto que los individuos se encuentran sometidos a una doble autoridad formal.

La Era 2 del diseño organizacional comienza en la década de los 80 y avanza hasta mediados de los 90. Por estas fechas aparece el fenómeno de la globalización, y las organizaciones experimentan la liberalización de los mercados y la ampliación de sus fronteras comerciales (Tovar, 2006). El triunfo del capitalismo trae consigo consecuencias tales como la abundancia de capital disponible, la desregulación de los sectores económicos o la apertura de nuevos mercados. Todo ello, unido al desarrollo de las nuevas tecnologías, implica que las organizaciones deban buscar modelos de diseño más flexibles y colaborativos (Nadler y Tushman, 2000).

El incesante avance de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC) y su excelente aceptación por parte de la sociedad hace que surjan nuevas formas de comunicación que mucho difieren de las técnicas tradicionales. Las TIC facilitan la interconexión de las organizaciones con sus respectivos proveedores, clientes, empleados, socios y cualquier otro agente o entidad con la que mantenga relación. En esta segunda era, se enfatiza en la necesidad de derribar las fronteras internas¹ con el objetivo de mejorar la coordinación y la comunicación a lo largo de la organización.

Los diseños horizontales van adquiriendo consistencia ahora que lo primordial es crear valor para el consumidor, y la autoridad basada en la jerarquía deja de ser efectiva (Daft, 2007), puesto que ese control vertical dificulta la rapidez de respuesta de la organización a los clientes y el entorno en general (Ashkenas, 2000). Por ello se hace imprescindible el trabajo en equipo y la comunicación y colaboración internas. El uso de equipos favorece la realización de tareas complejas e inciertas, y se caracteriza por la descentralización de la toma de decisiones y el aprendizaje, gracias al contacto directo

¹ Las fronteras internas u organizacionales pueden ser de dos tipos: verticales (jerarquía) y horizontales (departamentos).

con agentes externos y por las relaciones entre los miembros del equipo. Un inconveniente de los diseños horizontales es la dificultad de separar los procesos de los departamentos y como consecuencia, pueden surgir conflictos entre departamentos y ello generar competencia a nivel interno (Daft, 2007).

Hacia la mitad de los 90, las TIC se abren paso rápidamente gracias a Internet, a los teléfonos móviles y a otros dispositivos que se irán desarrollando a una velocidad de vértigo. Las fronteras externas, además de las internas, se abren como nunca antes y se da paso a la externalización de tareas. A medida que se va requiriendo de expertos o de tareas específicas que la empresa no puede llevar a cabo o no puede costear, el grado de externalización de tareas y procesos irá incrementándose (Daft, 2007), dando lugar incluso a nuevas formas organizativas.

Esta ruptura con lo anterior nos traslada a un ambiente más competitivo y dinámico, situándonos en la Era 3, donde las posibilidades de hacer negocio se amplían, y aparecen las estrategias de colaboración. Estas estrategias colaborativas son, al fin y al cabo, relaciones inter-organizacionales (Brunet y Vidal, 2004) y se definen como “*un colectivo de empresas que establecen estrechas relaciones de cooperación entre ellas, configurándose a modo de círculos concéntricos, donde los más interiores representan una mayor intensidad de las relaciones y en los más externos se dan únicamente relaciones esporádicas que no afectan al núcleo o tarea principal del negocio*”. Brunet y Vidal (2004), siguiendo la tipología propuesta por Astley y Fombrun (1983) distinguen cuatro tipos de colaboración entre empresas: colectivos confederados, aglomerados, conjugados y orgánicos. Los **colectivos confederados** surgen de un pequeño número de empresas del mismo sector que deciden cooperar y dejar de lado sus actitudes competitivas por un tiempo, con el objetivo de salvaguardar una serie de intereses comunes. Esta cooperación se lleva a cabo de manera informal, con pactos de palabra poco estables, incluso a veces ilegales.

Los **colectivos aglomerados** están constituidos por multitud de empresas que operan en la misma industria y que interactúan esporádicamente, cuando normalmente son competidoras en la adquisición de recursos. Por ello, deben establecer acuerdos formales que resuelvan los conflictos que puedan surgir.

Los **colectivos conjugados** están integrados por un reducido número de empresas que pertenecen a industrias dispares pero que mantienen relaciones de complementariedad. Es el caso de los pactos entre proveedores e industria, que firman contratos para plasmar las condiciones. En la literatura existen diferentes formas de denominar a este tipo de colectivos, y la más utilizada es la de **outsourcing o externalización**, útil cuando se hace referencia a organizaciones que contratan a terceros para que realicen determinadas funciones de la empresa, generalmente con objeto de ahorrar costes o incrementar la calidad del servicio. Aparicio Vaquero (2002) define el outsourcing como “*la obtención de bienes o servicios mediante la contratación con un proveedor externo, ajeno, en principio, a la actividad propia de la empresa que los demanda (...)*”.

Por último, los **colectivos orgánicos** están formados por un elevado número de empresas pertenecientes a diferentes sectores que complementan sus actividades para un beneficio mutuo. Suele tratarse de empresas asociadas que forman lo que llamamos redes empresariales.

En el marco de la tercera era surgen numerosas formas organizativas que buscan flexibilizar y dar respuesta a los nuevos ambientes inestables y complejos en los que operan las organizaciones de hoy en día, así como responder a las necesidades de colaboración. Esta colaboración supondrá una modificación de los diseños organizativos. Estas nuevas formas comparten determinadas características como es la ruptura de los principios clásicos, tales como la centralización, la formalización o la estandarización. El conocimiento y la información, así como el papel que desempeñan las TIC en el desarrollo y difusión de los mismos, serán los que sustituyan a los principios de jerarquía, control y autoridad, haciendo de las nuevas organizaciones organismos complejos donde las relaciones, la coordinación y la colaboración serán las competencias centrales (Tovar, 2006). Si antes se decía que las organizaciones de mitad de siglo centraban su atención en satisfacer las necesidades de los clientes, ahora éstos serán el eje sobre el que se estructuran las organizaciones.

La formación de redes empresariales surge de esta necesidad de colaboración y compartición de recursos, estableciendo una serie de relaciones contractuales a largo plazo entre distintos agentes donde cada uno se especializa en las actividades que mejor sabe hacer (Brunet y Vidal, 2004), es decir, cada empresa se dedica a explotar sus *core competences* o competencias centrales, en un marco donde la coordinación es un factor clave. **La organización en red** ha sido tratada desde numerosos puntos de vista por distintos autores (Miles y Snow, 1986; Eccles y Crane, 1987; Ghoshal y Barlett, 1990). Según Boyle (1995), *“la red organizativa está formada por empresas que dependen de otras para la fabricación, distribución, marketing u otras funciones de negocio cruciales sobre un contrato base. La red constituye un medio para conseguir ventaja competitiva”*. Miles y Snow (1995) explicaban que *“la red es 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”*. Ésta puede concebirse como una red interna, en el caso de que las unidades colaboradoras sean departamentos o funciones de la empresa, o como una red externa, en la que un conjunto de empresas colaboradoras son las que forman esta red empresarial². El propósito básico de estas organizaciones es la resolución de problemas específicos, y su diseño está orientado hacia una forma de organización más sencilla y flexible (Tovar, 2006).

2.2. LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Otra de las nuevas formas organizativas que ha aflorado de los cambios del entorno y de las nuevas necesidades organizacionales, de mercado y de los clientes es **la organización virtual**. En los siguientes párrafos se describen los aspectos esenciales de este tipo de organizaciones, sus principales características, tipología y usabilidad.

En la literatura existen múltiples definiciones para referirse al término de organización virtual (OV) con diversas aplicaciones en el mundo empresarial. Los trabajos existentes analizan las OV desde tres perspectivas diferentes: externa, interna y mixta (Soriano, García y Barahona, 2005). La mayoría de los autores asumen una **perspectiva externa**

² Esta distinción entre redes internas y externas se realiza en base a (1) la interdependencia de las empresas o unidades colaboradoras y a (2) la cultura y/o valores compartidos.

Las redes externas incluyen las distintas formas colaborativas (los modelos agente, compartido y joint-venture) y la organización en trébol; y dentro de las redes internas se destaca la organización federal.

(Davidow y Malone, 1992) al considerar que están formadas por empresas independientes con un objetivo común que juntas deciden explotar una oportunidad de mercado, poniendo en práctica estrategias de colaboración o alianzas estratégicas, lo que difumina y virtualiza los límites organizativos (Padilla y del Águila, 2003). Los precursores en la definición del concepto de OV fueron Davidow y Malone, autores que la definen como *“organización orientada al mercado, que se configura como un conjunto de cadenas de valor relacionadas entre proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa. [...] Es mejor hablar de la corporación virtual en términos de patrones de información y relaciones. Construir productos virtuales requerirá tomar una red sofisticada de información que reúna datos acerca del mercado y las necesidades de los clientes, combinarla con los más nuevos métodos de diseño y procesos de producción integrados por ordenador, y entonces hacer funcionar este sistema con una red integrada que incluye no sólo empleados altamente cualificados de la empresa sino también proveedores, distribuidores, vendedores, e incluso consumidores”*.

Otros autores asumen una **perspectiva interna**, considerando como agentes a los grupos de trabajo que realizan tareas específicas dentro de la misma organización. Syler y Schwager (2000) dicen *“[...] no es una organización, sino más bien una estrategia para organizar los elementos de la cadena de valor o una característica de un enfoque organizativo”*; mientras que Skyrme (1995) habla de ella diciendo que *“[...] tiene muchas formas, puede ser una red de distribución estable que funciona como una única organización, o puede ser una federación flexible de empresas independientes que se unen para ciertos contratos o para intercambiar información”*.

Por último, otros han desarrollado la idea de adoptar un **enfoque mixto** (Travica, 1997; Skyrme, 1998; Shao et al., 1998), integrando tanto a agentes externos como internos. Travica (1997) define la OV como un *“conjunto disperso geográficamente, y temporal o permanente de individuos, grupos, unidades organizativas (que pueden depender o no de la misma organización), u organizaciones completas dependientes mediante uniones electrónicas con el objeto de completar un proceso productivo”*.

Profundizando en la conceptualización de la OV, a continuación se describen las características que reúnen este tipo de organizaciones (Dávila y Rojas, 2000; Padilla y del Águila, 2003; Tovar, 2006). Son entidades soportadas en tecnologías de la información, por lo que la toma de decisiones y la coordinación de actividades se lleva a cabo rápidamente, gracias al procesamiento y distribución de la información en tiempo real a través de toda la red empresarial. Este tipo de organizaciones no poseen una localización física precisa, dependerá del grado de virtualización que adquiera cada organización. A pesar de su carácter difuso, una identidad común, la confianza y la colaboración mantienen unida a la organización a través de sus miembros, clientes y otros agentes. Los individuos que la componen comparten una visión que generalmente suele estar asociada a la explotación de una determinada oportunidad de mercado, y las actividades que se llevan a cabo se agrupan en torno a las *core competences*, normalmente aportadas por individuos reunidos en equipos de trabajo. Las OV, además, tienen la característica de ubicar clientes, proveedores y otros agentes en cualquier parte del mundo, lo que conlleva la presencia de diversas culturas, lo que a su vez implica la gerencia de las identidades de esas culturas.

En cuanto a la tipología existente, matizar que existen diversas propuestas, como las de Jansen et al. (1999) que distingue entre OV fijas, donde existe una única organización, y

OV dinámicas, conformadas por redes empresariales unidas por un acuerdo de mercado. Por su parte, Palmer y Speier (1997) consideran cuatro tipos de OV: equipos virtuales, proyectos virtuales, OV temporales y OV permanentes.

Los **equipos virtuales** son aquellos que están orientados hacia una función concreta de la empresa o departamento, donde los miembros comparten con cierta frecuencia sus conocimientos a través de las TIC para realizar tareas específicas. Los miembros de un equipo virtual suelen rotar dependiendo de los conocimientos requeridos en cada momento. Los **proyectos virtuales** adoptan un enfoque mixto, permitiendo la participación inter-departamental o inter-organizacional. En este caso, el proyecto se crea para una acción puntual, por lo que es una figura temporal que reúne a representantes de la/s organización/es dispuestos a compartir datos entre ellos para llevar a cabo un propósito específico. Las **OV temporales** suelen estar formadas por grupos de individuos relativamente grandes, donde, a través de una infraestructura compartida, pretenden explotar una oportunidad de mercado. Se entiende que cuando el objetivo ha finalizado y las necesidades se han cubierto, la OV se disuelve. En cambio, la **OV permanente**³ es una unión entre empresas donde cada una realiza las actividades en las que resulta competente, recalcando el papel que juega la colaboración en todo momento.

Como se decía anteriormente, todas las organizaciones experimentan cambios a raíz de la aparición y desarrollo de las TIC, y dichos cambios llevan a estas organizaciones tradicionales a plantearse la adaptación a un enfoque mucho más amplio donde entra en escena la organización virtual. Algunas de las razones por las que un modelo de OV puede favorecer la adaptación y la mejora de las organizaciones son: *“compartición de infraestructura, I+D, riesgos y costes, unión de competencias, reducción del ciclo de capital circulante a través de la compartición, incremento de los equipamientos y del tamaño aparente, ganancias en acceso a mercados y compartición de mercados o lealtad del cliente, migración desde la venta de productos a la venta de soluciones”* (Goldman, Nagel y Preiss, 1995).

2.3. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

El concepto de *e-commerce* se enfoca en este trabajo bajo una perspectiva empresarial, tomando como base la administración de empresas orientada hacia las transacciones comerciales que se formalizan de manera digital entre empresas e individuos.

Fellenstein y Wood (2000) lo definen como *“el conjunto de soluciones tecnológicas, aplicaciones virtuales y procesos de negocios en red”*, mientras que la Organización Mundial del Comercio (OMC, 1998) define el comercio electrónico como *“la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de telecomunicaciones”*.

Puesto que las definiciones académicas que se dan sobre comercio electrónico presentan muchas limitaciones, se va a prestar especial atención a las características que el concepto engloba. El *e-commerce* no es una simple compra-venta de productos y/o servicios a través de Internet, es más que eso. El comercio electrónico incluye

³ La propuesta final irá enfocada hacia un modelo de organización permanente, concretamente de un e-commerce.

actividades muy diversas como suministro de contenido digital, transferencias electrónicas de fondos, actividades de promoción y publicidad y marketing en general, relaciones y comunicación entre agentes, concursos electrónicos, diseño Web y un largo etcétera.

Para entender mejor el *e-commerce*, es conveniente describir brevemente cuáles son las características que presenta este concepto, teniendo como base una tecnología única para este tipo de comercios (Laudon y Traver, 2009):

- **Ubicuidad.** El consumidor puede realizar las transacciones de compra en cualquier momento del tiempo, en cualquier parte del mundo. Al “lugar” indefinido donde se realizan estas transacciones de compra-venta se le denomina *marketspace* o *marketplace*, un mercado que derriba las fronteras físicas, temporales y geográficas.
- **Alcance global.** Cuando se habla de traspasar los límites temporales, físicos y geográficos, también es preciso indagar en el concepto cultural. El hecho de que empresas internacionales adapten sus plataformas virtuales a la nacionalidad de los usuarios es crucial para el desarrollo de estas empresas a nivel global.
- **Estándares universales.** Siguiendo en la misma línea de internacionalización, los patrones técnicos necesarios para llevar a cabo el *e-commerce* son universales, es decir, son compartidos por todas las naciones del mundo. Ello supone que, de forma considerable, se reduzcan los costos de entrada en el mercado (ventaja para el comerciante) y los costos de búsqueda (ventaja para el usuario).
- **Riqueza y densidad de la información.** A diferencia de las tiendas tradicionales, que ofrecen un servicio personal y directo, las tiendas virtuales son capaces de ofrecer una mayor riqueza de información, ya que los mensajes se ajustan a cada usuario y permiten la interactividad entre ambos. Además, la cantidad y valor de la información disponible se ha visto incrementada con Internet y la Web, y este aumento en la densidad de la información permite a los comerciantes almacenar y utilizar gran parte de la información acerca de las compras y comportamientos anteriores de los consumidores. La tecnología del *e-commerce* reduce los costes de información (recogida, almacenamiento, procesamiento y manipulación) y aumenta la calidad puesto que la información es más precisa y actual.
- **Interactividad.** Como se decía, comerciantes y usuarios/clientes son capaces de comunicarse gracias a las TIC, permitiendo que se entablen diálogos a través de los distintos canales, haciendo del proceso de compra una experiencia para el individuo.
- **Personalización y adecuación.** Los vendedores pueden ajustar los mensajes de marketing a las características personales de cada usuario (nombre, intereses, compras anteriores, etc.), consiguiendo personalizar estos mensajes.
- **Tecnología social.** Se refiere a la capacidad que tienen los usuarios de generar y compartir contenido en la red, comunicando a la comunidad sus intereses, motivaciones y preferencias.

Los intercambios de valores entre comerciantes y usuarios o compradores pueden ser de diferentes tipos, dependiendo de la naturaleza de las relaciones de mercado: B2C, B2B y C2C; y otros basados en la tecnología utilizada: P2P y M-commerce. La atención se centra en la explicación del B2C, más concretamente en las tiendas al detalle en línea o *e-tailers*, pues son la base de la propuesta de creación que se especificará más adelante.

El *e-commerce* **Business to Consumer (B2C)** contiene aquellos negocios en línea que buscan llegar a consumidores individuales, siendo el tipo más popular. Existen dentro del B2C distintos modelos de negocios (Laudon y Traver, 2009) como son los portales,

e-tailers, proveedores de contenido, corredores de transacciones, generadores de mercado, proveedores de servicios y comunidades.

Los *e-tailers* o tiendas detallistas en línea permiten que los clientes puedan comprar cualquier día, a cualquier hora, en cualquier lugar. Algunas tiendas virtuales pertenecen a compañías que poseen tiendas físicas y utilizan éstas como complemento para vender sus productos, como Zara o Mango. En cambio, hay otras que operan únicamente en el mundo virtual, sin presencia ni ubicación física, como Amazon o Asos (Gulati y Garino, 2000). La oportunidad de mercado de este tipo de negocios es enorme, puesto que todo usuario de la Web es un cliente potencial. Los ingresos en los *e-tailers* se derivan de la venta del producto que el cliente selecciona y decide comprar vía on-line. Este tipo de tiendas en línea son extremadamente competitivas, debido en parte a las casi inexistentes barreras de entrada que han permitido la entrada de miles de pequeñas tiendas. El reto de estas empresas será saber diferenciarse y desarrollar una estrategia de nicho, identificando claramente mercado objetivo y necesidades a cubrir.

2.4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS DECISIONES DE DISEÑO

El propósito de este trabajo es el diseño de una organización virtual dedicada a la comercialización de prendas de ropa de moda femenina. Para ello, es importante tener muy en cuenta el papel de la estrategia, pues ésta precede a las decisiones de diseño organizativo y el ajuste entre ambas es indispensable.

Por tanto, en primer lugar se define qué es la estrategia, llevando a cabo un breve análisis del entorno sectorial y de los recursos y capacidades de que puede disponer la empresa. Y en segundo lugar, se define el concepto de diseño organizativo, el cual va a permitir implementar esa estrategia con éxito, fundamentando este diseño en el Modelo Estrella de Galbraith.

Chandler Jr.⁴ (1990) define la **estrategia** como “*la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos para la consecución de estos objetivos*”.

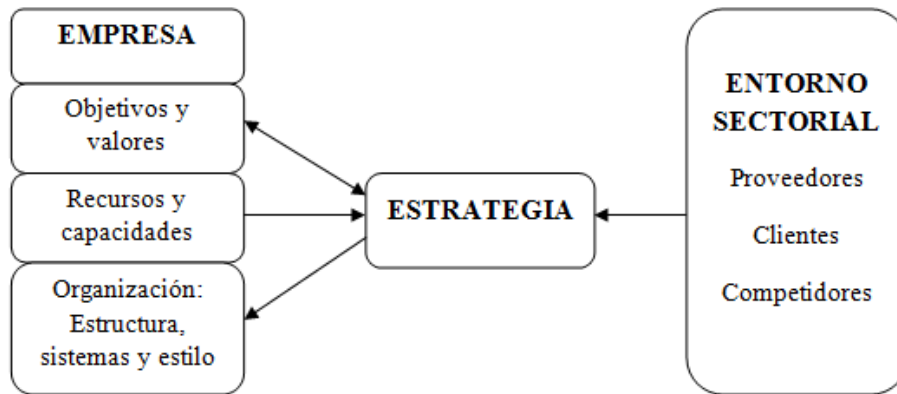
Aunque la estrategia puede formularse para alcanzar diversas metas, Grant (1996) establece la premisa de que la empresa tiene un “*objetivo dominante*”, y es la obtención de beneficios a largo plazo. Esto tiene su fundamentación en que el beneficio será el que determine la renta de los socios y permita la supervivencia de la empresa en el mercado. Esta supervivencia requiere que, a largo plazo, los rendimientos sobre el capital sean superiores al coste del capital.

La estrategia es la premisa para la persecución de ventajas competitivas y Grant (1996: 189) considera que “*cuando dos empresas compiten, una empresa posee ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial de hacerlo (...). La ventaja competitiva es la habilidad para obtener un rendimiento mayor que el de los rivales, por lo que se asume que la meta prioritaria de la empresa es la rentabilidad*”.

⁴ Robert M. Grant recoge en su libro *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (1996: 37) distintas definiciones, entre las que se encuentra la de Alfred D. Chandler Jr. en *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*.

Para que la estrategia resulte exitosa, ésta debe ser coherente con los objetivos y valores de la empresa, con el entorno, con los recursos y capacidades que posee y con su diseño organizativo (ver figura 2.4.1). A esta coherencia entre estrategia, empresa y entorno se le denomina ajuste estratégico.

Figura 2.4.1: La estrategia como eslabón entre la empresa y su entorno



Fuente: Grant, Robert M. (1996: 59). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.*

El ajuste estratégico forma parte del éxito organizacional⁵, pues permite que la estrategia esté en continua adaptación con la empresa y el entorno. En primer lugar, la estrategia tiene que ser coherente con los objetivos y valores de la organización, con sus recursos y capacidades y con la forma en que se encuentra organizada. De igual manera, para conseguir el ajuste estratégico se requiere una coherencia entre los distintos niveles de la estrategia (de la Fuente et al., 1997).

Para establecer un propósito estratégico es necesario comunicar los objetivos que han de seguirse, así como la identidad de la organización que permite el establecimiento de unas determinadas conductas y valores. Debe existir también una coherencia con los recursos y capacidades que posee la organización, pues *“las decisiones estratégicas suponen inversiones que comprometen recursos a largo plazo”* (Grant, 1996: 61). De igual manera es importante que para establecer un diseño organizativo adecuado, éste vaya acorde a la estrategia perseguida. *“Las organizaciones que buscan la eficiencia en la producción de productos estandarizados tienden a adoptar estructuras mecanicistas con sistemas de dirección burocráticos, mientras que las organizaciones que aspiran al liderazgo tecnológico y a la rapidez de respuesta a los cambios suelen adoptar estructuras orgánicas, menos formales y rígidas”* (Grant, 1996; 61, 62).

En segundo lugar, la estrategia debe adaptarse al entorno, tanto al macroentorno que viene definido por todo el conjunto de influencias provenientes de la política, las leyes, la sociedad, la demografía, la tecnología y la economía, como al entorno sectorial que viene delimitado por las relaciones de la organización con sus proveedores, clientes y competidores.

Como se decía al principio, es necesario hacer un análisis del entorno sectorial de la empresa y otro análisis de los recursos y capacidades, pues es preciso que la estrategia

⁵ Más adelante se expondrá el ajuste organizativo y el ajuste global. Gracias al ajuste global se podrá alcanzar el éxito organizacional.

cree ese nexo entre la empresa y su entorno, permitiendo la formulación de la estrategia corporativa y de negocios o empresarial (Grant, 1996).

La estrategia corporativa es el primer eslabón en la jerarquía estratégica, es la que define el mercado, la que determina en qué sector es rentable competir. Para tomar esta decisión, es necesario evaluar los beneficios que el sector puede reportar en términos de rentabilidad. Por otra parte está la estrategia empresarial o de negocios, que *“define el enfoque global de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo”* (Grant, 1996: 73).

Se decide analizar únicamente el **entorno sectorial** pues es el más próximo a la empresa. El foco del análisis se centrará en la identificación de los factores clave de éxito⁶, identificando quiénes son los consumidores y qué es necesario para sobrevivir en el sector, es decir, identificar demanda y competencia. Sobre clientes y competidores, además de los proveedores, actúan el resto de influyentes del macroentorno (Grant, 1996).

Grant (1996: 121) expone que *“para comprender las relaciones entre la estructura del sector, la competencia y la rentabilidad, se pueden analizar tres aspectos estratégicos: la predicción de la rentabilidad del sector, el estudio de cómo la empresa puede influir en la estructura del sector para moderar la competencia y aumentar la rentabilidad, y la identificación de los factores clave de éxito”*. La identificación de este último factor estratégico resulta ser el paso esencial para la determinación de ventajas competitivas.

Los **factores clave de éxito** son aquellos que permiten determinar la habilidad de la empresa para sobrevivir y prosperar, llevando a cabo un análisis de la demanda y la competencia, permitiendo con ello identificar el potencial de la ventaja competitiva en el sector (Grant, 1996). Para analizar la demanda, se deben identificar quiénes son los clientes, cuáles son sus gustos, necesidades y preferencias, sus criterios de elección del producto o servicio, y las tendencias que éstos siguen en el mercado. Y para llevar a cabo el análisis de la competencia se plantea una serie de preguntas tales como ¿Cuántos competidores están activos? ¿Cuán grandes son sus operaciones? ¿Cuál es la participación en el mercado de cada competidor? ¿Cómo de rentables son las empresas competidoras? ¿Cómo asignan sus precios? Si existen muchos competidores, puede ser un indicador de que el mercado está saturado y podría ser difícil conseguir la rentabilidad; mientras que una falta de competidores podría ser indicativo de una oportunidad de mercado pendiente de explotar o que ya se exploró y no hubo éxito (Laudon y Traver, 2009).

Una vez analizado el entorno sectorial y habiendo esculpido una relación entre estrategia y entorno, incluyendo el análisis de la demanda y de los competidores, un análisis de los recursos y capacidades es esencial para comprobar que éstos se ajustan a las oportunidades que ofrece el entorno.

Mientras que el análisis sectorial lo que permite es definir la estrategia en términos de las necesidades de los clientes, el **análisis interno de recursos y capacidades** la define en base a lo que es capaz de ofrecer. Lo importante es ajustar ambos análisis y definir

⁶ El análisis sectorial previo a la formulación de una estrategia incluye el estudio de la rentabilidad del sector en que se pretende actuar, la identificación de las fuerzas competitivas que describe Porter en su modelo y, finalmente, la identificación de los factores clave de éxito (Grant, 1996). Sin embargo, por cuestiones limitativas, la atención se concentra en el último punto, los factores críticos de éxito.

una estrategia que se adapte a las necesidades internas y externas. Es, entonces, imprescindible que la empresa se conozca a sí misma, comprendiendo qué recursos y qué capacidades posee y en qué medida es capaz de explotarlos. Por lo tanto, la estrategia elegida tiene que explotar los principales recursos y capacidades de la empresa, asegurando que éstos se emplean completamente. También hay que tener en cuenta las carencias de recursos y ser capaces de cubrirlas, construyendo un inventario de recursos necesarios para mejorar en el futuro (Grant, 1996).

Para identificar y valorar los recursos y capacidades disponibles en una empresa es aconsejable, primeramente, clasificar los recursos en tangibles, intangibles y humanos (Grant, 1996). Hay que puntualizar que no es lo mismo averiguar los recursos que posee una empresa ya existente que definir los recursos de una empresa nueva, en la cual aún no existen todos los recursos con los que se pretende contar a corto plazo.

Los **recursos tangibles** son aquéllos fácilmente detectables, cuantificables y medibles, pertenecen a este grupo los activos físicos y los activos financieros. Entre los activos físicos se encontrarían la localización, tamaño y flexibilidad de las plantas de producción, las instalaciones, terrenos, edificios y equipos productivos, las materias primas y stocks. Los activos financieros recogerían los capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros, los cuales determinan su capacidad de inversión y de resistencia a los ciclos económicos.

Los **recursos intangibles** son aquellos bienes de naturaleza inmaterial, difícilmente detectables y en su mayor parte invisibles en los estados financieros de las empresas. En este grupo se hallarían la tecnología (patentes, derechos de autor y secretos comerciales), el dominio de la misma y el *know-how*, la rapidez de respuesta ante cambios externos a través de la capacidad de innovación y las relaciones con clientes y proveedores, así como la reputación entre éstos.

Los **recursos humanos** pertenecen tanto al conjunto tangible en lo que se refiere a las personas físicas en sí, como intangible en lo que se refiere a las destrezas, experiencias, habilidades y conocimientos que éstas poseen.

Por otra parte, pero en la misma línea, se encuentran las **capacidades organizativas**, que hacen referencia a “*la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta*” (Grant, 1996: 165). Los recursos por sí solos no son productivos, ni son proveedores de ventajas competitivas, sino que dependerá de cómo se utilicen y con qué habilidad se gestionen. Por ello, la habilidad de combinar recursos tangibles, intangibles y humanos conlleva a la adquisición de capacidades organizativas.

Las capacidades organizativas centrales o distintivas⁷ o *core competences*⁸ juegan un papel verdaderamente importante en este trabajo, pues a través de ellas se van a formular los distintos puntos de la estrella del *Star Model* propuesto por Galbraith. Antes de explicar el Modelo Estrella existen una serie de pasos previos que van a ayudar a la determinación de las capacidades organizativas que van a servir de base para

⁷ Selznick (1957) utiliza el término de “competencia distintiva” para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores (Grant, 1996).

De ahora en adelante, al hacer referencia a las capacidades organizativas, se sobreentiende que éstas son distintivas, y por tanto, son las que proporcionan la ventaja competitiva.

⁸ Hamel y Prahalad (1990) utilizan el término de “*core competences*” o “competencias básicas” para referirse a las capacidades fundamentales para el buen resultado empresarial y estratégico (Grant, 1996).

construir el diseño organizativo en una organización dinámica. En primer lugar, es necesario identificar el criterio de diseño. Conocida la estrategia, éste va a consistir en determinar cuáles son las capacidades organizativas necesarias para ejecutar la estrategia. Para ello, primero hay que identificar los indicadores de éxito, es decir, cuáles son los resultados en términos de beneficios que debe proporcionar el diseño. Después habrá que determinar cuál es la propuesta de valor, se deben estudiar cuáles son las implicaciones organizativas de la estrategia elegida. Finalmente se podrán fijar las capacidades organizativas que se precisan. Una vez identificado el criterio de diseño, se establecen los límites y restricciones que presenta el diseño (Kates y Galbraith, 2001).

Como ayuda a la determinación de capacidades puede servir la Cadena de Valor de Porter (1985), donde se clasifican las actividades que generan valor, clasificadas en actividades primarias y de apoyo. Este modelo sirve de utilidad a la hora de conocer qué actividades hay que realizar y, consecuentemente, qué capacidades son necesarias para llevarlas a cabo.

Como se anunciaba en los primeros párrafos del apartado, la consecución final se remonta a la obtención de beneficios, y éstos se obtienen por la forma en que la empresa hace uso de sus recursos y capacidades de manera que generen una ventaja competitiva sobre los rivales.

Una vez definida la estrategia y las capacidades organizativas, se diseña la organización de forma que se contribuya al éxito de la estrategia. Por **diseño organizativo** se entiende “*el proceso deliberado de la configuración de estructuras, procesos, sistemas de recompensa y prácticas de las personas, así como de las políticas necesarias para crear una organización eficaz capaz de lograr la estrategia*” (Galbraith, Downey y Kates, 2002: 2). Siguiendo a Galbraith y a su definición de diseño organizativo, es lógico fundamentar este diseño en el Modelo Estrella que él mismo planteó⁹.

El **Modelo Estrella** es la base sobre la cual una empresa asienta sus dimensiones de diseño, siendo las puntas de la estrella factores controlables por la organización y condicionantes de las conductas de los empleados. Estas puntas son las capacidades, la estructura, los procesos, los incentivos y las personas. El refuerzo entre las puntas y la coherencia y consistencia de las mismas con la estrategia y con el contexto permitirá un alto rendimiento y eficacia organizacional, teniendo la empresa una mayor capacidad para conseguir sus objetivos. A esto se le denomina ajuste organizativo o ajuste en el diseño organizativo.

Como se planteaba anteriormente, no sólo debe conseguirse el ajuste estratégico que implica el ajuste entre la estrategia y el contexto (interno y externo) así como la consistencia de la estrategia en todos sus niveles, sino que también debe darse el ajuste organizativo, y consecuentemente el ajuste global. El ajuste organizativo “*se vincula con la puesta en marcha de la estrategia elegida*” (de la Fuente et al., 1997: 52) e implica que debe existir coherencia entre las variables de diseño y los factores contextuales (estrategia-objetivos, cultura, tecnología, entorno y tamaño). Del mismo modo, debe darse el ajuste entre cada par de componentes, tanto de diseño como de contexto. En última instancia, el ajuste global se da cuando se cumplen los ajustes

⁹ El Modelo Estrella de Jay R. Galbraith ha sufrido numerosas modificaciones en las últimas décadas. Aquí se expone el Modelo recogido en *Designing your organization* de J. Galbraith y A. Kates (2007).

estratégico y organizativo, es decir, “*cuando se elige la estrategia adecuada y se pone en marcha en una organización coherente*” (de la Fuente et al., 1997: 53).

Por lo tanto, habiendo definido ya la estrategia y las capacidades organizativas que van a hacer efectiva esa estrategia, es necesario crear un ajuste con el resto de factores: la estructura, los procesos, los sistemas de recompensa y las personas. La **estructura** de una organización determina cómo el poder y la autoridad están distribuidos, es decir, establece las relaciones de autoridad, la toma de decisiones y el liderazgo y los canales de comunicación, pudiendo observar esta distribución en un organigrama. Los **procesos** se refieren a la forma en que fluye el trabajo a lo largo de la organización, es decir, la complementariedad entre los roles, los mecanismos de colaboración, coordinación y comunicación a través de los equipos y los sistemas de información, así como la forma en que se gestionan los conflictos. Los **sistemas de recompensa** son los encargados de alinear los comportamientos y resultados individuales con los objetivos de la empresa, así como son elementos motivadores para los trabajadores a través del salario, bonos, *stock options*, etc. En último lugar se encuentran las **personas**, los recursos humanos que la empresa necesita para el logro de los objetivos estratégicos. Es conveniente definir los perfiles previamente y determinar qué habilidades son necesarias y cómo se pueden potenciar y acrecentar mediante programas de selección y formación (Kates y Galbraith, 2007).

3. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA VIRTUAL

En este apartado, en primer lugar, se estudian los factores clave de éxito¹⁰, describiendo tanto a los consumidores que se mueven en el sector como a los competidores. Se concretan los recursos y capacidades que pueden permitir alcanzar la ventaja competitiva, siendo la conjunción de unos determinados recursos y capacidades los que permitan formular la estrategia. En segundo lugar, una vez formulada la estrategia, se aplica el Modelo Estrella de Galbraith al caso concreto, especificando cada una de las puntas y llevando el modelo a una aplicación práctica.

3.1. DECISIONES DE ESTRATEGIA

El objetivo es conseguir diseñar una organización virtual de nueva creación, y para ello se debe considerar la formulación estratégica como punto de partida para las decisiones de diseño.

Comenzando con el análisis sectorial, el sector en concreto en el que se pretende competir es el de venta de ropa on-line en la comunidad canaria. En esta propuesta de creación de empresa virtual, más concretamente de un *e-commerce*, se plantea la construcción de un *e-tailing* dedicado a la comercialización de ropa de moda femenina de calidad, cuyos procesos productivos están caracterizados por ser respetuosos con el medioambiente y con los derechos de los trabajadores. La temática de la tienda virtual reside en las prendas femeninas por un interés propio por el mundo de la moda y la tecnología, y el énfasis de la responsabilidad social y la calidad de los productos reside

¹⁰ No se analiza la potencial rentabilidad del sector ni el modelo de Porter del análisis del entorno. En su lugar, se identifican los factores clave de éxito o FCE.

en el rechazo absoluto de la mano de obra barata y sobreexplotada, así como de las prendas de baja calidad. Este proyecto será llevado a puerto gracias a la participación de tres socios con intereses comunes y conocimientos sobre gestión empresarial, *e-commerce* y marketing digital.

Las causas por las que Canarias es el único ámbito geográfico de distribución de los productos es, en primer lugar, por la facilidad de poder gestionar los envíos y, en segundo lugar y no menos importante, por el sentimiento de exclusividad que se les otorga a las mujeres canarias. Esto es, hacerles saber que el envío va a ser rápido y que proviene de las propias islas, intentando que se potencie el sentimiento de pertenencia y cercanía hacia la empresa. Son muchas las empresas que no hacen envíos a Canarias, tardan mucho o suponen costes adicionales sin previo aviso, como los costes de aduana. Sin embargo, en un futuro se prevé hacer envíos nacionales e internacionales.

Según los datos proporcionados por el Instituto Canario de Estadística (ISTAC), la comercialización de ropa se encuentra entre las primeras categorías de productos tangibles que se venden vía on-line. Por delante de la venta de ropa y material deportivo (con un 16,5% sobre el total de personas que han comprado a través de Internet en el 2010) encontramos a las páginas de viajes y vacaciones, entradas para espectáculos, software y juegos online, material informativo on-line (periódicos, revistas, libros...) y, por último, equipamiento electrónico (sin incluir ordenadores y sus accesorios). La tendencia es creciente, pues si se compara el año 2006 con el 2010, se observa que el porcentaje de mujeres canarias (sin filtro de edad) que han comprado alguna vez por Internet ha pasado de un 12,1% en 2006 a un 18,26% en 2010.

Hay que decir que sería conveniente analizar en profundidad el entorno sectorial en que piensa operar la empresa, esto es, un diagnóstico del rendimiento del sector¹¹ y de las cinco fuerzas competitivas de Porter¹², así como el análisis completo de los competidores¹³ y de los consumidores.

Esta empresa de nueva creación debe analizar cuáles son las necesidades y preferencias de los consumidores, observando qué es lo que les lleva a comprar en un sitio y no en otro y, en segundo lugar, qué es lo que necesitan las empresas para sobrevivir en el sector enfrentándose a multitud de competidores. Este análisis de los clientes y de los competidores conduce a la determinación de los factores de éxito que llevan a la empresa al logro de ventajas competitivas (Grant, 1996). También se deberán estudiar las condiciones de los distintos proveedores¹⁴ y una posterior negociación de éstas, con una búsqueda de los mismos en el territorio canario. Posteriormente se podrán determinar las habilidades necesarias para sobrevivir y prosperar en el sector.

¹¹ A lo largo del apartado se presentan una serie de datos estadísticos extraídos del ISTAC, que tienen como objetivo principal ubicar al lector en el marco de la rentabilidad sectorial.

¹² “*El modelo de Las cinco fuerzas competitivas de Porter considera que la rentabilidad del sector (medida por la tasa de rentabilidad del capital invertido respecto a su coste de capital) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva*” (Grant, 1996: 88), que son la rivalidad en el sector, el poder de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de los productos sustitutivos.

¹³ El análisis de los competidores, según Grant (1996), implica la identificación y análisis de la estrategia del competidor y de sus objetivos, los supuestos que tiene el competidor respecto al sector y sobre sí mismo, y la identificación de sus capacidades. En el análisis de los competidores es importante predecir el comportamiento de los competidores e intentar influir en dichos comportamientos (Grant, 1996).

¹⁴ El análisis de la red de proveedores superaría los límites de contenido de este trabajo.

Los clientes a los que van dirigidos los productos que ofrece la Web son el público objetivo, y en esta propuesta se concibe un universo definido por mujeres con residencia y domicilio en cualquiera de las islas Canarias, y que se encuentren en un intervalo de edad entre 20 y 50 años. Dentro de este conjunto, se diferencian cuatro segmentos, definidos en base a la situación de uso del producto y de las necesidades o preferencias concretas de la mujer en ese momento: ropa para trabajar, casual, fiesta o playa; sin embargo, también se acomodará la búsqueda en torno a tipos de prenda, colores o talla.

La tienda está dirigida a un público femenino de ese intervalo de edad porque la ropa es juvenil y porque, según los datos del ISTAC, éste es el grupo de consumidores que más compras realiza por Internet. La tendencia indica, además, que a medida que aumenta la edad de las mujeres, se reduce la participación en compras on-line.

Si se calcula la proporción de mujeres en Canarias que tienen entre 20 y 50 años (utilizando los datos del INE), se obtiene que, aproximadamente, el 23% de la población canaria pertenece a este rango de edad y son mujeres. A esto hay que añadir un filtro que permita saber la proporción del segmento que ha comprado alguna vez a través de Internet. Ello no quiere decir que alguien no pueda dedicar su primera compra on-line en esta tienda, sino que de esta forma, el modelo parece abarcar un conjunto más realista. Aproximadamente el 27% de los canarios ha comprado alguna vez por Internet. Por lo tanto, haciendo los correspondientes cálculos, el porcentaje aproximado de las mujeres dentro del intervalo de edad que podrán comprar en la tienda será de un 6% sobre la población total de Canarias (ver cálculo Tabla 3.1.1). Por último, se deberá acotar este porcentaje a las expectativas que sobre el proyecto se hagan, es decir, restringir el 6% a una realidad más cercana. El 6% incluye las compras de todos los productos y servicios ofertados en Internet, y este negocio se dedica únicamente a la comercialización de ropa de moda femenina. Además, hay que considerar también que no todas las consumidoras de moda on-line estarán dispuestas a comprar en esta Web. En consecuencia, bajo una perspectiva orientada a comprender las limitaciones del entorno económico y social, se estima una situación en la que sólo un 1% del target serán clientes, o lo que es lo mismo, 1.333 personas en términos absolutos.

Tabla 3.1.1: Relación de datos de población y target

	Cantidad	Porcentaje
Población total en Canarias	2.104.815	100
· Mujeres	1.058.442	50,3
· 20-49 años	493.823	23,5
· Personas que han comprado alguna vez por Internet	568.903	27
$27\% \times 493.823 \times 1\% = 1.333$		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (2014).

Los productos que oferta la tienda on-line son prendas de ropa de moda femenina de calidad procedente de las islas Canarias, asegurando que las prendas han sido fabricadas y elaboradas por trabajadores y trabajadoras con unas aptas condiciones laborales. Estas prendas se obtienen de diversos proveedores situados en distintos puntos de Canarias y se distribuyen desde Tenerife al resto de las islas. Con esto se pretende ofrecer un producto canario de calidad y respetuoso con la fuerza laboral que lo manipula en su

proceso de fabricación. Sin embargo, en un futuro se prevé buscar proveedores en todo el territorio español, al mismo tiempo que se empiece a distribuir en él. La Web también proporcionará un espacio para prendas ecológicas que, además de ser respetuosas con la mano de obra, lo son con el medioambiente.

La esencia de este negocio radica en la calidad, exclusividad y valores implícitos que posee el producto, se prevé que los clientes estén dispuestos a pagar precios más altos por una mayor calidad. El consumidor no debe percibir únicamente el precio alto como señal de calidad, sino que los productos le proporcionen una satisfacción superior al sentir que está colaborando con la economía canaria y española en general, y en el caso de que éste compre prendas ecológicas, con el medioambiente.

El perfil del demandante de moda on-line es variado. Las preferencias de las mujeres a la hora de realizar compras on-line son dispares. Son muchos los factores que pueden influir en sus compras: precios bajos, calidad del producto, duración y costes del envío, diseño de la página Web, descripción de los productos, facilidad de uso y rapidez del proceso de compra, garantías de devolución, seguridad y confianza de la Web, etc. Aquí se exponen dos escenarios distintos en función del perfil de las demandantes de este tipo de productos, con base en las estrategias que propone Porter de liderazgo en costes y diferenciación. Por otro lado, también se identifica otro escenario, en el que pueden influir diferentes factores.

Muchas mujeres prefieren (1) ropa de moda a precios bajos independientemente de dónde procedan estas prendas, mientras que otras prefieren (2) ropa de marcas reconocidas. Éstas pueden tener su propia Web, normalmente marcas con ubicación física y ampliamente conocidas, o ser distribuidas por páginas Web que albergan una amplia variedad de marcas a disposición del visitante. Otras buscan (3) una tienda que responda a sus necesidades particulares, ya sea porque buscan ropa de calidad, ecológicas, un diseño intuitivo, u otra particularidad descrita en el párrafo anterior.

En el primer caso, si la mujer se dedica a comparar precios y compra la opción más barata, no hay posibilidad de competir con las tiendas que tienen como estrategia el establecimiento de precios bajos; sin embargo, si la mujer no tiene esa restricción en la compra, podrá interesarse en visitar e incluso comprar en nuestra tienda. En el segundo caso, al no poseer una marca propia, no se puede competir con grandes marcas cuando las mujeres que las consumen son fieles a éstas y están decididas a seguir comprando únicamente marcas reconocidas y/o con establecimientos físicos; en cambio, hay mujeres que están dispuestas a comprar productos de marcas nuevas y descubrir nuevas páginas y sitios donde comprar ropa de marcas menos conocidas. En el tercer caso se amplían las posibilidades sobre las que la persona decide comprar en un sitio o en otro. Si lo que determina la compra de la mujer es el diseño de la página, la descripción detallada de los productos, transparencia en la red, etc., en términos generales, se puede decir que se puede competir con aquellas empresas que ofrezcan estas comodidades.

Cuadro 3.1.1: Identificación de los factores clave de éxito.

Análisis de la demanda	Análisis de la competencia	Factores clave de éxito
<p>Tendencia creciente en la compra de moda on-line</p> <p>Las clientas están dispuestas a pagar más por calidad, exclusividad y prestigio</p> <p>Demanda por tipo de prenda, color o estilo</p> <p>Se demanda rapidez y fiabilidad</p> <p>Nicho de mujeres que demandan prendas ecológicas</p>	<p>Barreras de entrada y salida bajas</p> <p>Fuerte competencia nacional e internacional</p> <p>Competencia en precios y otras variables</p> <p>Amenaza de entrada de nuevos competidores</p> <p>Los competidores directos son las pequeñas boutiques que comercializan prendas de moda españolas de calidad y que no tienen mucho volumen de mercado</p>	<p>Adaptación y flexibilidad ante cambios en la moda e importancia de la estacionalidad</p> <p>Cubrir necesidades específicas con productos de calidad</p> <p>Procurar rapidez y fiabilidad</p> <p>Personalización de productos y servicios</p> <p>Trato cercano y personal</p> <p>Combinar diferenciación con costes bajos</p> <p>Preocupación social y medioambiental</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Grant (1996: 112).

Los socios de esta nueva compañía están de acuerdo con que en estos tiempos, después de varios años de crisis y observando que cualquier producto tiene una versión *low cost*, se cree que existen nuevas necesidades que no se cubren con este tipo de productos. Estas necesidades insatisfechas se centran en la personalización de los productos y servicios, del trato personal y cercano, del prestigio, de la preocupación social por temas medioambientales y laborales, etc. Por ello, se consideran factores clave de éxito empresarial estos factores que permiten cubrir, en mayor o menor medida, las necesidades y preferencias de los clientes. En el Cuadro 3.1.1 se citan aquellos FCE característicos para esta propuesta.

Una vez que se saben quiénes son los clientes y quiénes los competidores, y habiendo definido una serie de factores clave de éxito que van a permitir el acceso a ventajas competitivas, es necesario identificar los recursos y capacidades disponibles, desarrollando un análisis interno en la empresa que permita el ajuste con el entorno.

En el Cuadro 3.1.2 se recogen de forma sintetizada todos los recursos necesarios para llevar a cabo la creación y puesta en marcha de la nueva organización virtual, así como una lista de las capacidades organizativas que surgen de la cooperación e integración¹⁵ de dichos recursos.

¹⁵ Existen mecanismos (Grant, 1996) que facilitan la integración de los grupos de recursos, principalmente de los humanos, unificando los conocimientos y destrezas de los trabajadores de la organización, para conseguir la obtención de capacidades organizativas que, a su vez, permitan la consecución de las ventajas competitivas. Los dos mecanismos principales que propone Grant (1996) son las reglas y directrices y las rutinas organizativas.

Cuadro 3.1.2: Identificación de los recursos y capacidades

Recursos tangibles	Recursos intangibles
<p>Activos físicos: oficina/<i>showroom</i>/almacén, ordenadores, material de oficina, impresoras, fotocopidora, materias primas, cajas para envíos, pasarela, decoración <i>showroom</i>, equipo de fotografía/vídeo, percheros y perchas, etc.</p> <p>Activos financieros: microcréditos Caixa Bank, Créditos ICO, capital propio, subvenciones, ingresos por ventas, publicidad y colaboraciones¹⁶.</p>	<p>Tecnología: software y sistemas informáticos, CRM, plataforma Web y su contenido y diseño.</p> <p>Reputación: mantener relaciones buenas y estables con clientes y proveedores, programa de fidelización de clientes, garantizar la fiabilidad en el servicio y la transparencia del negocio, sentimiento de exclusividad incorporado en los productos y servicios.</p>
Recursos humanos	Capacidades organizativas
<p>Tangibles: psicólogo, asesora de moda y modelo, fotógrafo, administrador, informático/programador, socios, servicios externalizados (fiscal, abogado, suministros).</p> <p>Intangibles: capacidad de adaptación, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, marketing digital, capacidad de negociación, programación y diseño Web, creatividad, conocimientos específicos del papel a desempeñar, capacidad de aprendizaje y motivación, compromiso, habilidad para tomar decisiones y razonar, etc.</p>	<p>Eficacia para coordinar los procesos productivos y funciones. Integración de los recursos humanos.</p> <p>Liderazgo compartido y rotatorio</p> <p>Valores compartidos</p> <p>Flexibilidad y adaptabilidad</p> <p>Eficacia en promoción y ventas</p> <p>Conocimiento de tendencias de mercado y moda</p> <p>Eficiencia en distribución</p> <p>Calidad y eficacia del servicio al cliente</p> <p>Eficacia en marketing digital</p> <p>Creatividad e innovación</p>

Fuente: elaboración propia.

Gracias al análisis interno de recursos y capacidades se puede conseguir una orientación de la estrategia a seguir a largo plazo (Grant, 1996), que en este caso se trata de una estrategia con base en la diferenciación. La diferenciación puede venir motivada por multitud de factores, y en este caso se plasma en la calidad del producto final y en la responsabilidad social y medioambiental de dichos productos.

Si bien los recursos definen a la organización en base a lo que posee y es capaz de explotar, las capacidades organizativas distintivas serán aquellas que permitan el logro de la estrategia seleccionada. Para definir las, es importante, como se dijo, identificar los indicadores de éxito y la propuesta de valor.

En primer lugar, por tanto, y como se habla de una empresa de nueva creación, se propone como medida del éxito la adquisición de una cartera de clientes, persiguiendo llegar al máximo número de personas; definitivamente interesa comenzar el negocio

¹⁶ Debido a la entrada masiva y continua de empresas de este tipo a la red, es necesario combinar dos o varios modelos de ingresos, resulta conveniente obtener ingresos de diversas fuentes para obtener una mayor rentabilidad. Las colaboraciones son con otras empresas y con blogueras de moda.

pensando en vender y ser rentables, cubriendo por supuesto la satisfacción de los clientes y el bienestar de los empleados.

Por otro lado, las cualidades que se derivan de la estrategia son todas aquellas relacionadas con la satisfacción del cliente, con personal orientado a actividades de marketing, ventas y atención al cliente. Al mismo tiempo se requieren una serie de capacidades relacionadas con la velocidad de respuesta ante los cambios del entorno, por lo que la innovación en los procesos de trabajo y la flexibilidad serán puntos clave.

Como se decía, la cadena de valor es un procedimiento para identificar las actividades empresariales, aunque dada la naturaleza dinámica de la organización propuesta, no es conveniente centrar la determinación de capacidades organizativas en este método. Sin embargo, es útil para definir las actividades más relevantes y asociar dichas actividades con unas capacidades concretas.

Figura 3.1.1: Identificación de actividades a través de la Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA: presupuestos, planificación, decisiones de inversión y financiación, servicios jurídicos y fiscales, etc.				
Empresa distribución (externalizar)	Fotógrafo	Reclutamiento por aumento ventas	Programas de formación y desllo.	Programas de formación y desllo.
Estudio eficiencia procesos, innovación en formas de trabajo, diseño y programación Web, caract. únicas del producto			Estudios mercado, análisis ventas	Estudio satisfacción clientes
Compra hardware y software, gastos, transporte	Plataforma web y materias primas de calidad	Transporte eficiente	Publicidad y colaboraciones	Medios de comunicación
LOG. INTERNA Recepción pedidos proveed. Almacenar ropa Control inventarios Recepción datos	OPERACIONES Preparar pedidos (packaging, etiquetado, impresión facturas...) Fotografías y videos de prendas	LOG. EXTERNA Procesamiento de pedidos (rápido y eficiente) Entrega rápida y oportuna	VENTAS Y MARKETING Comunicación con clientes	SERVICIO AL CLIENTE Feed back con clientes → satisfacción

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1985).

Aunque la estrategia no está orientada a la obtención de una ventaja en costes, sí es necesario puntualizar que el negocio se deberá llevar a cabo bajo una perspectiva de minimización de costes¹⁷, pues sólo de esta manera se conseguirán maximizar los beneficios. El simple hecho de que se trate de una empresa virtual ya permite la reducción considerable de costes.

La base tecnológica, al ser de vital importancia en esta organización, será la encargada de conectar las distintas actividades empresariales. Las funciones de la tecnología son aquellas relacionadas con estudios y análisis de datos, programación y diseño Web, el mantenimiento de las redes, y todas aquellas actividades que estén implicadas con la necesidad tecnológica. Aunque la mayoría de estas funciones son consideradas

¹⁷ Uno de los retos estratégicos más importantes para las empresas en el entorno económico actual es lograr una alta diferenciación con costes bajos (Grant, 2004).

actividades de apoyo, los sistemas de información y la tecnología en general juegan un papel crucial en la realización de todas y cada una de las tareas.

Son importantes también las actividades de infraestructura, que incluyen todas aquellas decisiones de planificación, de inversión y financiación, los servicios jurídicos y fiscales (externalizados); en definitiva, aquellas actividades que requieren la toma de decisiones importantes para la organización.

Por otra parte, la gestión de los recursos humanos conlleva un seguimiento de las habilidades y destrezas que los trabajadores van adquiriendo, y el entrenamiento y aprendizaje de nuevas tareas o funciones a desarrollar por éstos. También se recogen (Figura 3.1.1) las necesidades de contratación de empresas externas en cada momento del proceso productivo.

Por último, entre el grupo de actividades de apoyo, se encuentra el apartado de aprovisionamiento o abastecimiento de todos aquellos recursos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, sin contar con las materias primas. El abastecimiento es un punto importante tanto por la diferenciación que se pretende brindar, como porque se trata de un punto a controlar, para no incurrir en costes innecesarios.

Dado que el entorno es turbulento, es importante saber explotar adecuadamente los recursos y capacidades que posee la empresa, pues generalmente, cuanto mayor o más potente sea el cambio ambiental, más debe procurar la empresa en basar su estrategia en sus recursos y capacidades¹⁸ (Grant, 1996).

Ya se han especificado los recursos con los que va a contar la organización, así como la enumeración de una serie de capacidades que son el resultado del aglutinamiento de grupos de recursos, de la definición del criterio de diseño y de la especificación de las actividades empresariales. Las capacidades organizativas son un punto clave para las decisiones de diseño organizativo, el objetivo fundamental de este trabajo. Por ello, a continuación se hace hincapié en las capacidades organizativas más importantes, directamente relacionadas con las actividades primarias representadas en la cadena de valor.

La **flexibilidad** es la capacidad organizativa por excelencia. Ésta da respuesta a los cambios en el entorno y es la que va a permitir la adecuación de los recursos y las capacidades a las distintas circunstancias ambientales. La capacidad de adaptación, la agilidad y la cooperación entre los miembros del equipo para hacer frente a los cambios en el entorno es indispensable a la hora de crear un modelo organizativo cuya base del diseño sea la flexibilidad.

Esta flexibilidad es incompatible con la estandarización de las tareas, actividades y procesos, es necesaria una asimilación de este concepto por parte de todos los trabajadores; hay que asegurar la creatividad e innovación constantes para evitar el estancamiento o acomodamiento. La creatividad e innovación se refieren a la mejora continua, a la investigación de nuevas formas de trabajo más eficientes, nuevas formas de solucionar problemas, nuevas formas de organizar los procesos, a la generación de ideas originales y creativas en el ámbito del marketing y ventas, etc.

¹⁸ Una vez identificados los recursos y capacidades disponibles, es necesario localizar las fortalezas y debilidades respecto a los competidores, lo que conllevaría la realización de un DAFO.

Por otro lado, se considera que la **eficiencia en los envíos** se debe a la distribución “de Canarias, para Canarias”, aunque siempre dependerá de las negociaciones con las empresas de transporte. Habrá que tener la capacidad de procesar rápidamente los pedidos y tramitarlos hasta que lleguen al consumidor, con la mayor eficacia y eficiencia posibles, siempre teniendo como objetivo la satisfacción máxima del cliente.

Las **relaciones con los clientes y la interacción** con ellos a través de la página Web y del correo electrónico permiten obtener la información necesaria para ir conociendo las necesidades y preferencias de los mismos. Hay que conseguir que el visitante vea la Web como una experiencia en la que, además de comprar, pueda guardar sus preferencias en *wishlists* o listas de deseos, votar los productos, compartir intereses, gustos, opiniones y dudas con el resto de internautas. La atención al cliente debe ser personalizada y responder con rapidez y eficacia, desde que éste entra a la Web por primera vez hasta que compra y recibe el producto final en su domicilio. La comunicación con los clientes debe ser fluida y sistemática, permitiendo la interacción y analizando sus respuestas.

Uno de los puntos clave para penetrar en el mercado como nuevo *e-commerce* consiste en establecer una buena estrategia comercial, centrandose especial atención al **marketing digital**. Es primordial atender las necesidades de marketing digital y adecuarlas a las necesidades y exigencias de distribución-operaciones-logística, pues es importante conseguir la efectividad de las acciones de marketing en un marco realista.

Se deben focalizar las acciones comerciales oportunas para hacerla efectiva. El objetivo primero es, como no podía ser de otra manera, la captación de clientes y, en segundo lugar, el *branding* o *e-branding*¹⁹. Las acciones comerciales destinadas a satisfacer estos objetivos se detallarán en un plan²⁰ de marketing que determine los medios que se emplearán, los tipos de mensajes que se enviarán, de qué manera y a quiénes, el presupuesto, etc. (Doral, 2003).

En primer lugar, teniendo presente el target, se debe segmentar al público, pues gracias a los segmentos se podrán establecer líneas de comunicación más efectivas, personalizadas y a menor coste. Estos segmentos se establecen en base a los motores de búsqueda en la Web, esto es, en base al estilo de la prenda (formal, casual, fiesta o playa) y en base al tipo de prenda (faldas, *shorts*, pantalones, blusas/tops, camisas/camisetas, jerséis/chaquetas, abrigos, ropa de baño).

Esto facilitará la confección de los mensajes a medida de cada grupo, o incluso de cada individuo. A esto se le denomina *marketing one to one*, permitiendo a la empresa obtener información de los usuarios y presentarles ofertas a medida que se centren en sus hábitos de consumo, gustos y preferencias individuales. El objetivo final del *marketing one to one* es satisfacer, e incluso superar, las expectativas de los clientes, siendo importantísima la gestión de las relaciones con los clientes (marketing relacional) a través del *Customer Relationship Management* o CRM. Gracias a esto, se podrá recoger y almacenar información de cada cliente y ofrecerle el servicio adecuado en función de sus características, buscando así la retención de los clientes (Doral, 2003).

¹⁹ Se entiende por *branding* al proceso de construcción de una marca (Laudon y Traver, 2009).

²⁰ El plan de marketing no forma parte de este trabajo; será objeto de posteriores investigaciones, pues es un aspecto de especial relevancia en un *e-commerce*. La cuestión sería elaborar un plan completo de marketing on-line; sin embargo, únicamente se van a describir algunas técnicas que permitan conseguir clientes y generar una marca propia.

A continuación se describen brevemente una serie de técnicas susceptibles de aplicación, a efectos de conseguir una cartera de clientes e incorporar un volumen de ventas al negocio, persiguiendo también la creación de experiencias entre los usuarios.

El primer de los puntos a tener en cuenta es que no hay método menos costoso que hacer que los propios clientes y usuarios promuevan la Web y los productos, y esto se puede conseguir gracias al marketing viral²¹. Son ellos los que hacen correr la voz sobre las virtudes de determinado servicio. Una herramienta para conseguir esa *viralización* consiste en la propagación de mensajes mediante *newsletters* o boletines electrónicos. Estos permiten establecer y mantener relaciones con los clientes a través del correo electrónico a muy bajo coste, posibilitando la fidelización (siempre dentro del marco del permiso, el usuario acepta recibir noticias y promociones periódicamente) y creando un sentimiento de comunidad entre los usuarios de la Web, a la vez que también se está posicionando la marca en la mente de los usuarios. Además, gracias al efecto del marketing viral, se podrá llegar a clientes potenciales. Los mensajes deben incorporar información útil y atractiva, dejando un sello personal en cada uno de ellos.

Otra herramienta para promocionar la Web en Internet son los buscadores (motores de búsqueda y directorios), gracias a los cuales podemos posicionar nuestra Web para que aparezca entre las primeras opciones (Doral, 2003). Hay varias formas y tácticas para posicionarse, pero se utilizarán las técnicas de SEO²² (posicionamiento natural) y SEM²³ (posicionamiento de pago).

Otras herramientas de las que se pueden hacer uso son: el intercambio de *banners* y/o enlaces como resultado de colaboraciones con otras empresas que se dediquen a la venta de productos que tengan algún tipo de vinculación con los que en ésta se ofrecen (por ejemplo, empresas de perfumería, maquillaje, decoración del hogar, etc.) y las colaboraciones con blogueras, la presentación de la página Web en foros, blogs y redes sociales, el uso de las *cookies*²⁴, además de la difusión de folletos y vales promocionales off-line.

Al frente de todas estas herramientas que permiten promocionar la Web, existen una serie de conductas, técnicas de estilo y redacción que permiten que estas acciones tengan sus efectos en los objetivos comerciales establecidos. En resumidas palabras, las armas que hay que sacar a relucir para competir en un entorno de estas características son la generación de ideas creativas y originales y la audacia, así como ofrecer siempre un toque personal y distintivo, como las notas personalizadas escritas a mano que se incluyan en el paquete de envío del pedido.

Por otra parte, como se decía anteriormente, “*para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva debemos observar cómo los recursos trabajan juntos para crear capacidades*” (Grant, 1996: 157). El análisis de la cadena de valor (Figura 3.1.1) facilita la definición de ventajas competitivas (Porter, 1985).

²¹ El marketing viral “*se fundamenta en estimular a los individuos, a los mismos clientes o usuarios de un servicio, a transmitir un mensaje promocional a otras personas de su entorno*” (Doral, 2003).

²² *Search Engine Optimization* u optimización de los motores de búsqueda.

²³ *Search Engine Marketing* o marketing en buscadores.

²⁴ Las *cookies* son pequeñas informaciones enviadas por un sitio web y almacenadas en el navegador del usuario, de forma que el sitio web puede consultar la actividad previa del usuario (es.wikipedia.org).

Cuadro 3.1.3: Relación de conceptos estratégicos

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Entorno	Turbulento (complejo y dinámico)
Visión	Reconocimiento de marca y crecimiento internacional
Misión	Vender ropa de calidad procedente de distintos puntos de Canarias cuyos trabajadores no sean explotados
Cultura / Valores	Transparencia, respeto social y medioambiental, familiaridad
Estrategia corporativa	Creación Nueva Empresa dedicada a la venta online de ropa femenina en Canarias
Estrategia empresarial	Diferenciación (productos, mercado y empresa)
Objetivos	Satisfacción del cliente, bienestar de los empleados y responsabilidad social

Fuente: elaboración propia

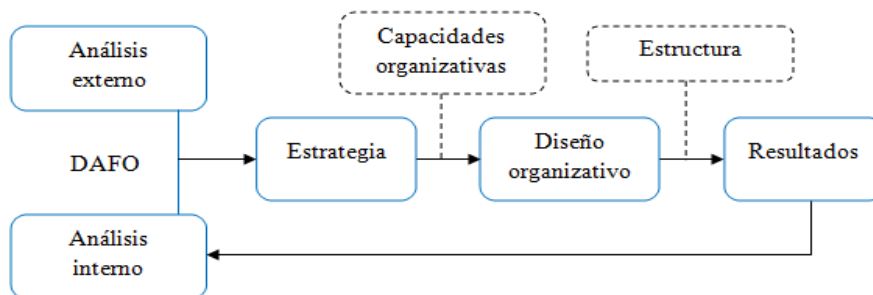
Para saber si la elección de la estrategia es la adecuada nos remontamos al concepto de ajuste estratégico. El análisis previo a la formulación estratégica no es todo lo extenso que debiera, pero utilizando los datos e informaciones descritas en el presente, se puede afirmar que existe ajuste entre la estrategia y el entorno, la misión y los objetivos, así como existe también congruencia entre los distintos niveles de la estrategia, tanto a nivel corporativo como de negocio o empresarial.

Sólo faltaría conocer la situación interna de la empresa para determinar el ajuste existente entre organización y estrategia. Al tratarse de una organización de nueva creación, no se puede conocer hasta que ésta no sea diseñada. A continuación se describen los aspectos organizativos que permitirán la adecuación de la estrategia con la situación interna de la empresa.

3.3. DECISIONES DE DISEÑO ORGANIZATIVO

Una vez se ha elaborado el análisis estratégico, habiendo definido el sector en que se va a competir, los factores clave de éxito organizacional, la estrategia y los recursos y capacidades que van a permitir la obtención de ventajas competitivas, se pasa a explicar cómo el diseño organizativo va a permitir una aplicación exitosa de la estrategia.

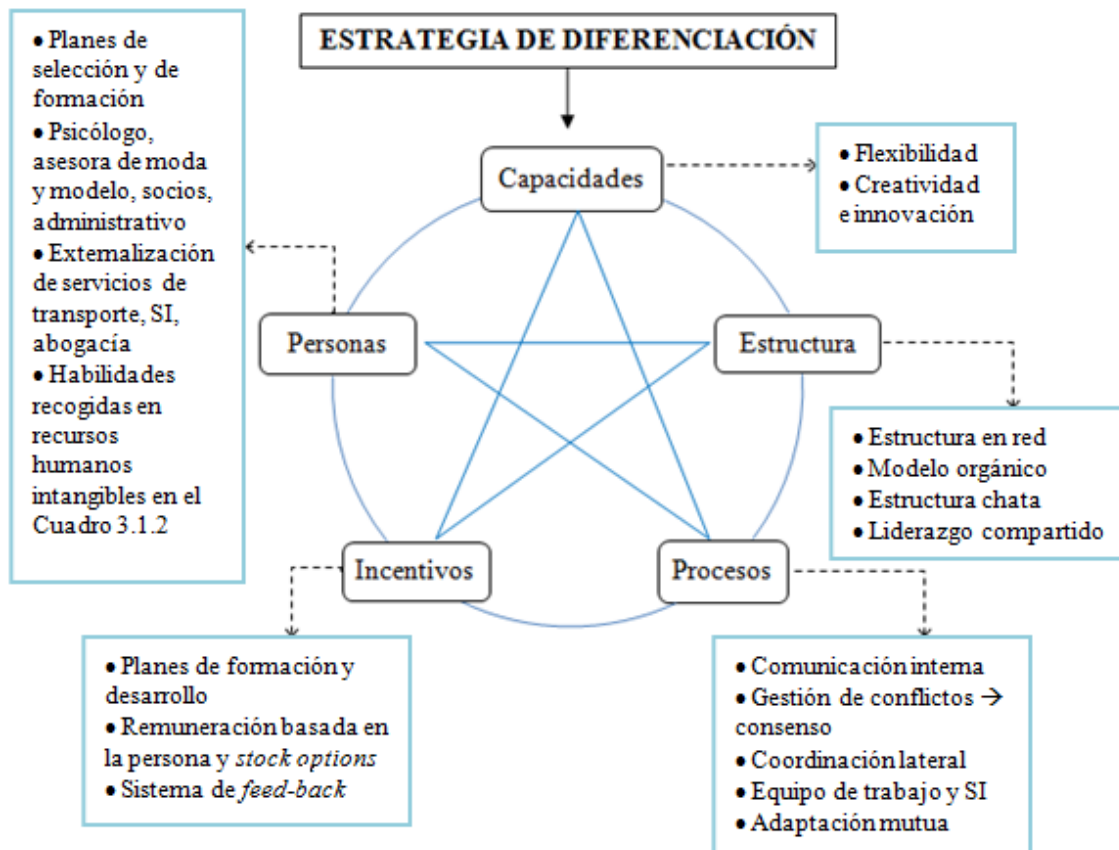
Figura 3.3.1: Relación circular entre estrategia y estructura



Fuente: elaboración propia

Que una organización sea flexible y capaz de adaptarse con eficacia y eficiencia a los cambios que se le presentan, requiere la presencia de una serie de aspectos de diseño organizacional que se presentan a continuación. El proceso de diseño organizativo se va a fundamentar en el Modelo Estrella de Galbraith (2007), definiendo cada una de las puntas de la estrella y observando su interrelación y coherencia con la estrategia definida. De esta forma quedarán descritos los aspectos organizativos y las funciones del equipo de trabajo.

Figura 3.3.2: Modelo Estrella aplicado al caso propuesto



Fuente: elaboración propia a partir de J. Galbraith (2007)

Las **capacidades** organizativas son esenciales para la ejecución de la estrategia, pues gracias a ellas se tomarán las decisiones de diseño organizativo. La capacidad organizativa más importante en este caso es, como bien se ha mencionado en varias ocasiones, la flexibilidad y todas aquellas capacidades y conductas que se derivan de ella.

La flexibilidad en una organización de estas características es primordial para entender las consecuencias que esta imperiosa capacidad desprende en el diseño organizativo y sus implicaciones. La cuestión es averiguar cómo se van a hacer las cosas para facilitar que la organización sea flexible, y eso requiere una serie de conductas (Ramos, 2008) que se detallan en el resto de puntas.

Si la cuestión es adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores, a las exigencias de los proveedores, cambios en la plantilla o redefinir las prioridades, es necesario ser flexibles y atender cada necesidad en el momento

oportuno, dotando a la organización de un ambiente de mejora continua, haciendo uso de la creatividad y de la expresión y divulgación de conocimientos dentro de la misma.

Pues bien, una vez se tiene claro que la flexibilidad es la base sobre la cual hay que diseñar la organización, se puede avanzar hacia la primera punta, la **estructura**.

La flexibilidad que se señala es la principal consecuencia de la existencia de un modelo estructural orgánico, propio de un entorno turbulento²⁵. El sistema orgánico facilita la estrategia colaborativa y una cultura de adaptación que permite a los trabajadores formar parte del proceso de fijación de objetivos y de toma de decisiones, así como el acceso a la información que tienen todos ellos para impulsar la fluidez informativa a lo largo de toda la organización. Las peculiaridades del modelo orgánico quedan plasmadas en las dimensiones estructurales²⁶ que se detallan a continuación.

La división del trabajo implica una definición de los puestos de trabajo. Al tratarse de una organización flexible y motivadora del cambio y la innovación, la especialización de tipo social va a permitir que los trabajadores sean personas cualificadas que, gracias a su capacidad de aprendizaje y adaptación, sean capaces de realizar una alta variedad de tareas.

Los puestos de trabajo van a ser enriquecidos, ello aumenta la motivación y satisfacción de los trabajadores incrementando su capacidad de decisión. El enriquecimiento del puesto de trabajo implica que el trabajador (1) tiene una visión completa de su trabajo, (2) puede conocer los efectos que tiene su trabajo en la organización en su conjunto y en otros puestos, (3) irá adquiriendo diferentes conocimientos y destrezas que deberá ir manejando de forma simultánea, (4) cuenta con cierta autonomía para decidir, planificar, ejecutar y controlar las tareas, y esto le va a permitir ser responsable del éxito o fracaso de su propio trabajo, y (5) debe contar con la información necesaria para conocer el resultado de su trabajo.

El hecho de que no existan departamentos ni estructuras jerárquicas lleva a la necesidad de coordinar comedidamente las tareas que se van a llevar a cabo, pues se deben aunar esfuerzos para alcanzar los objetivos corporativos. Al tratarse de una empresa de nueva creación, se propone establecer la adaptación mutua como mecanismo de coordinación, haciendo que la comunicación verbal y telemática sean claves en el proceso de negocio. De todas formas, es necesario acudir a la figura de un coordinador para no incurrir en el caos. Es necesario saber quién va a tener el poder de decisión sobre el momento de la rotación de la figura del líder, que sea conocedor de las actividades clave y sea capaz de coordinar los procesos que conforman dichas actividades, haciendo hincapié en el procesamiento de los pedidos. Puesto que la coordinación de las funciones y tareas es una capacidad organizativa clave, la comunicación interna va a ser un punto crítico en el desarrollo de procesos.

La flexibilidad a la que se alude también deja huella en el grado de formalización de las tareas y de la organización en general. La formalización de los comportamientos de las personas es baja, pero hay que puntualizar que éstas serán seleccionadas porque cumplen los requisitos para ocupar el puesto (capacidad de adaptación y aprendizaje, creatividad, trabajo en equipo, etc.), por lo que se plantea una normalización de las

²⁵ En contraposición de lo que sería el modelo burocrático que opera en entornos estables.

²⁶ División del trabajo, coordinación, formalización, ángulo de control, descentralización y complejidad.

habilidades, donde se seleccionará a los trabajadores que dispongan de las habilidades, capacidades, conocimientos y personalidades que se requieren.

Como lo que se está proponiendo es un modelo organizativo flexible y colaborativo, una estructura chata va a permitir obtener una mayor eficiencia, puesto que la toma de decisiones está repartida entre todos los trabajadores y los socios, siendo la descentralización especialmente importante. Con esto se pretenden evitar las distorsiones en la información y en las decisiones, pues no existe una línea de mando vertical. La descentralización también es importante para resolver problemas y para compartir la información y que ésta fluya a lo largo de la organización.

En lo que respecta a la estructura organizativa de la propuesta, ésta asienta sus bases en una estructura en red²⁷. Se incorporan una serie de puntos adecuados a las características que Rastrollo y Castillo (2010) proponen sobre este tipo de organizaciones:

- Los niveles jerárquicos se simplifican dando lugar a organigramas más planos. Esto se logra mediante la relación de las actividades que conforman los procesos y a través de la descentralización de la toma de decisiones.
- El trabajo se organiza en torno a procesos y no en torno a tareas, con el fin de “*enlazar mejor las actividades de los empleados con las necesidades y capacidades de clientes y proveedores*” (Rastrollo y Castillo, 2010: 136). El equipo de trabajo se comunica tanto en la oficina como a través de medios telemáticos, potenciando la flexibilidad, la innovación y la confianza en los empleados.
- Las competencias que las personas poseen y van adquiriendo a lo largo del tiempo son importantes para la versatilidad de las mismas y para la mejora continua. Para ser capaces de responder rápidamente a los cambios, es imprescindible que el equipo de trabajo sea flexible y capaz de adquirir diversos roles.
- Hay que establecer buenas relaciones con clientes y con proveedores mediante la cooperación, colaboración y alianzas estratégicas. Aquí se incluyen las relaciones con las empresas que realizan actividades no centrales, las cuales se van a externalizar (transporte-distribución, sistemas de información y contabilidad-abogacía-fiscalidad).

Por otra parte, como ya se ha dicho, los clientes son el punto de referencia en este modelo de negocio, por lo que los objetivos se orientarán hacia ellos, realizando estudios constantes de sus necesidades y preferencias. El conjunto de la organización debe comprender a los clientes, pues “*el cliente no entiende de departamentos, entiende de sus necesidades*” (Ramos, 2008: 112). Además, en este caso no existen departamentos diferenciados, sino personas con capacidades y habilidades distintas, todas ellas capaces de atender y proporcionar respuestas a los clientes. Puesto que es el cliente el que compra los productos, es primordial establecer relaciones de confianza y transparencia, siendo capaces de atenderlos de forma personalizada en el menor tiempo posible.

²⁷ La red puede configurarse de dos formas: como red interna, donde los nexos son funciones o actividades propias de la empresa, o bien como red externa, donde las conexiones se trazan con agentes o entidades externas a la organización. En esta propuesta se incorporan ambos modelos de red.

Resulta obvio también pensar que los objetivos deben estar orientados a determinados resultados. Si unimos esta obviedad con la orientación al cliente que se acaba de exponer, el lector puede darse cuenta que lo importante es establecer metas orientadas a la satisfacción máxima del cliente, teniendo presente que los resultados deben ser óptimos. Por tanto, para conseguir la máxima eficacia y eficiencia, se deben potenciar aquellas conductas que aportan valor y prescindir de aquellas que no lo hacen, para así conseguir mejores resultados en el menor tiempo posible. Unos buenos resultados hacen viable el proyecto y permiten el crecimiento de la empresa.

A continuación se detalla el estilo de liderazgo, cómo se establecen las relaciones y la toma de decisiones en el equipo de trabajo.

Como bien es sabido, liderazgo no es control. El control viene dado por los objetivos, los resultados, los clientes. Son éstos los que determinan las conductas; el líder será el encargado de coordinar funciones, favorecer el trabajo en equipo y facilitar asistencia en las acciones donde pueda aportar valor. El líder debe ser capaz de comprender y aceptar los principios estratégicos, facilitar el consenso entre los integrantes del equipo, pactar los objetivos y actividades a realizar en el proceso en cuestión, y estimular la creatividad del equipo, teniendo en cuenta las aportaciones de cada miembro, siempre que aporten valor al proceso.

El estilo de liderazgo que mejor encaja con el modelo de negocio que se quiere emprender es el participativo, pues el líder adopta el papel de facilitador, implicando y comprometiendo a los miembros del equipo en el proceso directo de toma de decisiones. Esto fomenta la transparencia y la motivación de las personas que conforman el equipo. Cada persona tiene unos conocimientos y habilidades concretos, que permiten la diversidad de roles, cada cual crucial para la aportación de valor a los objetivos compartidos. Esta distinción en las capacidades y habilidades personales va a permitir que el liderazgo sea cambiante, esto es, cada proceso será liderado por la persona más adecuada dependiendo del proceso y objetivo a perseguir, favoreciendo la creación de nuevas aptitudes en el personal. Este liderazgo compartido sustituye a la tradicional figura del jefe.

Es importante recalcar el proceso de toma de decisiones. El consenso contribuye a la puesta en común de todos los puntos de vista de grupo, analizando cada uno de ellos y buscando siempre la mejor solución para el grupo en general, sin llegar a satisfacer necesidades aisladas. Favorece la reflexión y es recomendable estudiar las consecuencias de las decisiones tomadas (*feed-back*), para contribuir en el proceso de aprendizaje, en el que se podrán trazar líneas de “lo que no se debe hacer”. Sin embargo, el consenso dista mucho de ser la forma más rápida para tomar decisiones; por ello se propone una alternativa para las decisiones más urgentes, y es una toma de decisiones de tipo consultivo, donde el coordinador recaba información y opiniones del resto de los trabajadores, pero finalmente toma la decisión que cree más conveniente.

La segunda punta de la Estrella son los **procesos**, los cuales sustentan los mecanismos de integración y coordinación, a través de la gestión de los sistemas de información y del equipo.

Siempre que se trabaja en equipo, y más aún cuando se habla de un trabajo orientado a afrontar cambios provenientes de un entorno turbulento, existen conflictos entre las personas que trabajan juntas. Aunque el consenso sea la forma más eficaz en la toma de

decisiones en el equipo, siempre es posible que no se llegue a tal punto. Es importante que los miembros del equipo estén conectados por la visión, la misión y los valores compartidos, pues esta será la clave para la gestión de posibles conflictos, así como la existencia de objetivos compartidos y una buena comunicación entre todos los integrantes del grupo.

La comunicación interna es la conducta más importante para hacer frente a la flexibilidad, pues gracias a ella los empleados tendrán plena conciencia del trabajo que están llevando a cabo, a dónde conduce y cómo facilitan esas tareas a la consecución de los objetivos preestablecidos. De esta forma serán capaces de observar claramente cuál ha sido su parte del trabajo en el proceso.

Que exista una buena comunicación y diálogo entre los miembros de la organización favorece la puesta en común de dudas y sugerencias y la resolución de problemas. En general, existe una mayor claridad en las ideas, menor confusión. Hay que adoptar una postura *win-win* en el sentido que se busque el beneficio y el respeto mutuos en todas las interacciones, sabiendo que todas las partes se dirigen hacia el mismo objetivo y colaboran para obtener el mejor resultado posible.

En consecuencia, la gestión se efectúa en torno al equipo de trabajo y no en torno a los individuos en sí. Los empleados van adquiriendo conocimientos y habilidades nuevas que les permiten avanzar personal y profesionalmente. La coordinación lateral se logra mediante reuniones en equipo, rotación de la figura del líder y mediante el mecanismo de la adaptación mutua. Las relaciones se basan en la confianza y en la compartición de valores y objetivos, por lo que el control tradicional aquí no tiene cabida (Rastrollo y Castillo, 2010).

Los sistemas de información (SI) van a resultar cruciales para el libre flujo de información, es decir, que cualquier empleado pueda acceder a la información necesaria y compartida por todos de manera que realice una tarea de principio a fin sin necesidad de pedírsela a nadie para continuar con su actividad. Además, estos sistemas de información se van a implantar de tal modo que todas las áreas de la empresa puedan integrarse y obtener información cruzada.

Otra punta de la Estrella se refiere a los **incentivos** o sistemas de recompensa y cómo afectan a su motivación y a su rendimiento a la hora de reforzar comportamientos que agreguen valor a la organización a través de distintos métodos (Kates y Galbraith, 2007), como los salarios, bonificaciones por buenos resultados o *stock options*.

Al tratarse de una empresa de nueva creación no se plantea la opción de un sistema de remuneración basado en la persona desde un principio, pues se tiene que comprobar que el equipo de trabajo funciona correctamente y que todos los individuos aportan lo que deben. Una vez la empresa empiece a crecer, se plantearán retos y planes de formación que permitirán a los individuos crecer profesionalmente y obtener nuevas aptitudes y habilidades. Los planes de formación y desarrollo forman parte de la mejora continua y del proceso de aprendizaje y motivación que pretende retener a los individuos en la empresa, además de posibilitar y reforzar el cambio. Se pasa de una remuneración fija (más posibilidad de bonificaciones por buenos resultados) a una remuneración basada en el individuo, en contraposición a lo que en organizaciones jerárquicas sería una remuneración basada en el cargo. En este caso, es un planteamiento que trata de retener a las personas adecuadas, cuyos beneficios se plasman en la cultura organizacional y en

la motivación de los individuos. Refuerza una cultura que valora el crecimiento y desarrollo personal, con unos resultados previstos de personas más cualificadas con el paso del tiempo y más receptivos al cambio.

Una vez que la empresa esté posicionada y entre en una etapa en la que los beneficios son importantes, se plantea a los empleados la tenencia de *stock options* o planes de opciones sobre acciones, haciendo ver a los empleados que ellos son la empresa y que gracias a ellos existen beneficios (Lawler y Worley, 2007). Este planteamiento permite que, además de tomar decisiones, sean responsables económicamente de los resultados de sus decisiones. Es una decisión importante en la que debe existir una base sólida de confianza y lealtad.

Es importante saber cómo se van a medir los resultados. Todos los miembros del equipo trabajan conjuntamente para la obtención de unos resultados que vienen determinados por unos objetivos comunes, y una vez obtenidos los resultados hay que averiguar en qué medida han hecho mella en el funcionamiento del negocio.

La forma más eficaz de mejorar permanentemente la actividad y las conductas y así mejorar los resultados es el sistema de *feed-back*. Este método de retroalimentación permite a los individuos conocer mediante reuniones periódicas la evolución del proceso y de las actividades que están llevando a cabo, revisando en equipo (a) la comparación entre resultados y objetivos planteados, (b) la comparación entre las actividades realizadas y las planificadas y cómo han contribuido a la obtención de resultados, (c) la discusión de posibles nuevas actividades que podrían mejorar los resultados²⁸, derivadas de un proceso continuo de generación de ideas e innovación, (d) las dificultades en las conductas del equipo, (e) las necesidades de formación y desarrollo, (f) información general de la evolución de la empresa y análisis de la información corporativa, (g) recordar cada cierto tiempo la estrategia, objetivos, roles, misión y valores del equipo y de la organización (Ramos, 2008) para tener presente “hacia dónde nos dirigimos”. Aunque las revisiones sean en equipo, todos participan y expresan sus inquietudes, experiencias y opiniones en grupo.

Siguiendo con el Modelo Estrella, la última punta que se pone de manifiesto son las **personas**, puesto que continuamente se habla de trabajo en equipo, liderazgo cambiante, comunicación entre las personas, etc. y para que todo ello cobre sentido hay que alinearlos con unos programas y procesos de selección y, sobre todo, de formación que permitan la tan buscada mejora continua. Pues bien, hay que recordar que los tres socios que fundan la empresa tienen conocimientos en gestión empresarial, *e-commerce* y marketing digital. Pero para configurar la organización, se requiere de otros perfiles que se adapten al tipo de negocio que se plantea, como son: un psicólogo, una asesora de imagen y modelo, un fotógrafo y un administrativo. Al principio, se plantea externalizar los servicios informáticos, tanto a nivel de programación y diseño como cableado, mantenimiento de red, reparación de averías, etc. Una vez comenzado el negocio, se estudiarán las posibilidades de contratar un informático programador para formar parte del equipo. También se externalizan los servicios de abogacía, fiscalidad, contabilidad y los servicios de transporte.

²⁸ Antes de implantar cualquier cambio en los procesos o en las actividades, es necesario analizar el posible impacto que el cambio pueda ocasionar en el equipo y consensuar la decisión antes de implantarlo.

El psicólogo es el primer aspirante a ser reclutado, pues éste ayudará a la realización de entrevistas y encuestas a los siguientes empleados, para conseguir el perfil deseado mediante entrevistas complejas que permitan aflorar la personalidad del candidato. Se considera importante conocer la personalidad, pues lo que se busca son perfiles proactivos, participativos, comunicativos, creativos, abiertos al cambio y preocupados por el medioambiente y la justicia de la fuerza laboral.

Por tanto, los procesos de selección de personal están a cargo del psicólogo, así como la elaboración de encuestas y entrevistas. Los procesos de formación serán continuos, pues a medida que se requiera de nuevas destrezas se incorporará material formativo para ampliar esas necesidades.

Aunque normalmente se tiene muy en cuenta la experiencia laboral, éste no es el caso, pues es preferible que estas personas aprendan a trabajar de la manera que se propone, a desaprender lo que han hecho hasta el momento, además de la consideración de que existen numerosos jóvenes con mucho talento que explotar que aún no han conseguido su primer trabajo.

Todos los individuos deben ser capaces de elaborar nuevas ideas siendo creativos y tener la capacidad de comunicarlas eficazmente al resto del grupo. Otro aspecto a destacar es la sinergia de las actividades que conforman los procesos de trabajo, donde cada persona aporta sus conocimientos e ideas, participando todos en el mismo proyecto; por ejemplo, el estudio de promociones y descuentos precisará de la asesora que informe de las prendas más y menos vendidas, del psicólogo que analice el comportamiento real y futuro del consumidor, y de otros (socios y/o administrativo) que estudien la viabilidad de los descuentos en base a los costes y establecimiento de los porcentajes de descuento. Es importante desarrollar planes de formación y desarrollo continuos para la adquisición de nuevos conocimientos, aptitudes y “creación de talento” en la empresa.

Por último, cabe mencionar la importancia que tiene la creatividad y la capacidad de innovación en los procesos productivos, siendo estos dos factores capacidades que los trabajadores deben tomar como base para mejorar y adaptarse al cambio. Es la actividad la que es sometida permanentemente a mejoras, y ello implicará a todos aquellos que ocupen un rol en torno a dicha actividad, ya se trate de actividades individuales como de equipo. Hay que incidir en que dichas actividades irán siempre dirigidas a la aportación de valor, orientándolas al cliente y a los resultados.

Este proceso continuo de mejora está dirigido al aprendizaje y a la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos tácitos y explícitos, y se basa en una innovación de procesos, buscando siempre la mejor manera de hacer las cosas.

4. CONCLUSIONES

Habiendo definido todas las puntas del modelo y habiendo ajustado estas mismas entre sí, se puede confirmar que existe ajuste entre ellas. Si el lector retrocede al Modelo Estrella representado en la Figura 3.3.2 podrá observar que existe coherencia entre cada par de puntas; por ejemplo, es lógico pensar que la necesidad de ser flexibles, creativos e innovadores vaya ligado a un modelo organizativo en red, al uso de equipos de trabajo o al continuo desarrollo de nuevos planes de formación.

Sin embargo, no se puede confirmar que exista ajuste organizativo hasta que no se determine la congruencia entre estos elementos organizativos y el contexto. Puesto que el diseño organizativo ha sido definido con previo estudio de la estrategia, y ello conllevaba el estudio del entorno, definido como turbulento, es lícito afirmar que existe ajuste organizativo²⁹.

El ajuste global se consigue cuando se dan los dos ajustes anteriores y, por tanto, existe coherencia en la organización en general y con el contexto. Así, se confirma que la estrategia es la adecuada y que ésta se pone en marcha en una organización coherente.

El proceso de diseño explicado en este trabajo finalizaría con la implantación del mismo, es decir, la puesta en práctica del diseño que ha resultado del análisis por el cual se ha definido cada una de las puntas de la Estrella, la coherencia entre ellas y con la estrategia, en definitiva donde se definieron el contexto y los componentes organizativos. Es importante la implicación del equipo directivo en el paso decisivo de la implantación.

Por otra parte, como bien habrá descubierto el lector, no se trata de un modelo organizativo convencional, éste incorpora aspectos novedosos que pueden resultar difíciles de implantar en la práctica. Por ello, es importante considerar que debe existir cierta flexibilidad en la implantación de determinados componentes. Uno de los factores no controlables por la organización y que puede ser de difícil implantación son las personas y los comportamientos. Cuando se describen las competencias y habilidades que deben poseer los futuros trabajadores, se hace desde la perspectiva de que éstos han sido reclutados siguiendo una serie de requisitos (personalidad, conocimientos, habilidades, etc.). Esas competencias, conocimientos y habilidades se fomentan a través de los planes de formación y desarrollo y de las motivaciones salariales. Todo esto conlleva una serie de sacrificios en tiempo y coste.

La intención es diseñar una organización alejada de los convencionalismos y de las organizaciones tradicionales, con una orientación directa hacia los clientes, donde prima la flexibilidad y la agilidad. Las organizaciones en red facilitan las relaciones con los clientes y proveedores, así como entre los trabajadores de la propia organización. La ventaja de “dedicarnos a lo que mejor sabemos hacer” y externalizar el resto de servicios permite a la organización ahorrar en costes y mejorar en competitividad. Esta organización en red proporciona una fluidez en la información, ideas, recursos y capacidades a todos los niveles. Los procesos se entienden como flujos de trabajo completos, en vez de organizar el trabajo en torno a tareas concretas. Estos procesos sirven para enlazar mejor las actividades de los empleados con las necesidades de clientes y proveedores. De igual forma, el uso de equipos de trabajo permite ampliar las perspectivas y desarrollar roles más flexibles y enriquecidos, así como acelerar el proceso de aprendizaje.

Una organización en red que además es una organización virtual va a estar fuertemente ligada al uso y manejo de las TIC, así como desempeñará las actividades nucleares y externalizará el resto, llegando a establecer alianzas estratégicas con empresas de relevante interés. La virtualidad impulsa la interacción con el cliente, el

²⁹ Sabiendo que el ajuste organizativo implica el ajuste entre cada componente organizativo y entre cada componente de contexto.

aprovisionamiento virtual y la difusión de información y conocimiento a través de las TIC.

La aparición de estas nuevas formas organizativas y el desarrollo tecnológico lleva a considerar que las TIC son las causantes de los cambios en las estructuras organizativas y del surgimiento de nuevas formas de trabajo. Hoy en día es prácticamente imposible concebir una organización competitiva que no se adapte a las nuevas tecnologías.

Es necesario señalar que la puesta en marcha de la organización propuesta en este trabajo es a escala muy pequeña, es decir, se propone una distribución única en Canarias. Una vez constituida la organización, el equipo irá notando una necesidad de adaptar la organización a las nuevas circunstancias y al mercado internacional. Se considera un aspecto importante la necesidad de derribar fronteras y llevar la competitividad a un nivel superior, entrando en el mercado exterior.

Más allá de lo que supone la definición de un diseño organizativo en una organización nueva de estas características, es importante recalcar la importancia de la formulación estratégica y del análisis de todos los conceptos que ella engloba de una forma más extensa y profunda. Éste podría ser un buen comienzo para elaborar un plan de negocio que abarque todas las facetas en la creación de una empresa.

En el plan de empresa se detallará el proyecto de nueva empresa, concretamente qué oportunidad se quiere aprovechar, por qué se considera que existe tal oportunidad, cómo se piensa aprovecharla, cuándo se va a realizar y quiénes van a ser los promotores del proyecto empresarial. En este plan se especifica el análisis del entorno, el plan de marketing, el plan de producción u operaciones y calidad, el plan de organización y de recursos humanos, el plan jurídico-fiscal, el plan económico-financiero, las características más relevantes del equipo directivo, el plan de fechas o calendario de ejecución, los posibles riesgos y problemas, y la petición de financiación (Veciana, 2005).

Existen instituciones públicas, tales como la Fundación de la Universidad de La Laguna o la Cámara de Comercio, que ayudan a los emprendedores en la obtención de financiación a través de un seguimiento personalizado con la elaboración de un plan de negocio o empresa. Estas instituciones cuentan con personal cualificado apto para el asesoramiento en la preparación de dicho plan para la posterior presentación del mismo en las entidades financieras, con el objeto de obtener financiación para el negocio. Asimismo, se investigarán las posibles subvenciones y ayudas pertinentes en el momento de la elaboración del plan.

Igualmente, es conveniente indicar las posibles fuentes de financiación del proyecto. Al principio se contará con unos ahorros personales pertenecientes a los socios, por lo que esto constituirá el capital propio. Por ser insuficiente para llevar a cabo el negocio, se presentará el plan de empresa a aquellas entidades financieras que ofrezcan ayudas a un bajo interés. Algunas de las opciones son los microcréditos “Emprendedores y Negocios” de CaixaBank, destinado a emprendedores que inician un proyecto de autoempleo, autónomos o microempresas que deseen impulsar el negocio, y los préstamos ICO “Empresas y Emprendedores 2015” dirigido para ofrecer financiación a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional.

Así como se exponen las distintas limitaciones del trabajo, se pretende con ello destacar la necesidad de llevar este trabajo a otro nivel, siendo capaces de elaborar un plan de empresa y estratégico que descifren la viabilidad del proyecto y las posibilidades de rentabilidad del mismo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1998). Network structure in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- ❖ Anand, N., & Daft, R. L. (2007). What is the right organization design? *Organizational dynamics*, 36(4), 329-344.
- ❖ Aparicio Vaquero, J. P. (2002). *La nueva contratación informática. Introducción al outsourcing de los sistemas de información*. Granada: Comares.
- ❖ Ashkenas, R. (2000). Crear la organización sin fronteras. *Harvard Deusto Business Review*, (95), 14-21.
- ❖ Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *Sloan Management Review*, 39, 51-66.
- ❖ Dávila, S., y Rojas Vera, L. R. (2011). Organización virtual, identidad y gerencia. *Telos*, 2(1), 93-106.
- ❖ de Castro, J. F., y Oliva, M. (1990). *La creación de empresas, coste y problemática*. Barcelona: Ariel.
- ❖ De la Fuente, J. M., García-Tenorio, J., Guerras, L. A. y Hernangómez, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
- ❖ Del Águila Obra, A. R., y Meléndez, A. P. (2003). La evolución de las formas organizativas: de la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(3), 69-94.
- ❖ Del Blanco, R. M. Á. (2010). Conversar con el futuro, en una nueva era y horizontes de marketing. *Nuevas tendencias en el management: Fundamentos y aplicaciones*, 79-95.
- ❖ Desanctis, G., & Monge, P. (1998). Communication processes for virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- ❖ Doral, A. (2003). *El marketing viral*. Madrid: Pearson Educación.
- ❖ Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2001). *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- ❖ Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- ❖ Grabowski, M., & Roberts, K. H. (1998). Risk mitigation in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- ❖ Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- ❖ Guerras Martín, L. Á. y Montoro Sánchez, M. Á. (2008). Los mecanismos de coordinación utilizados en los acuerdos de cooperación tecnológica internacional entre empresas. *Interciencia*, 33(9), 635-642.
- ❖ Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 75(1), 185-197.
- ❖ Infestas Gil, A. y Sanagustín Fons, M. V. (2004). *Hacia una nueva empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones.

- ❖ Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ❖ Laudon, K. C., y Traver, C. G. (2009). *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. (4ª ed.) México: Prentice Hall.
- ❖ Lawler, E. E., y Worley, C. G. (2007). Crear organizaciones diseñadas para el cambio. *Harvard Deusto Business Review* (157), 10-15.
- ❖ Mabilon, A. (2010). Retos de la gestión de las tecnologías de información en una nueva era de colaboración social. *Nuevas tendencias en Management: Fundamentos y aplicaciones*, 97-125.
- ❖ Nadler, D. A., y Tushman, M. L. (2000). La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI. *Harvard Deusto Business Review*, (96), 34-46.
- ❖ Pinar, I. S., Muiña, F. E. G., y Barahona, E. P. (2006). La creación de valor en los sistemas productivos virtuales: un modelo de análisis. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (15), 127-152.
- ❖ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- ❖ Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- ❖ Ramos, P. P., y Uriarte, P. (2008). *Modelo organizativo en red: el diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.
- ❖ Rastrollo Horrillo, M. Á., y Castillo Clavero, A. M. (2010). Nuevas TIC y estructura organizativa: de la burocracia vertical a la empresa red [Resumen]. *Dirección y Organización*, (30).
- ❖ Rivas Tovar, L. A. (2006). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45.
- ❖ Shao, Y. P., Lee, M. K., & Liao, S. Y. (2000). Virtual organizations: the key dimensions. In *Research Challenges, 2000. Proceedings. Academia/Industry Working Conference on* (pp. 3-8). IEEE.
- ❖ Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas: un enfoque gerencial*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa".
- ❖ Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (1998). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.