



NEGOCIOS EN LÍNEA

MM 207

PROFESOR: MTRO. ALEJANDRO SALAZAR GUERRERO

1. UN MUNDO DIGITAL

- 1.1. Empresas punto com
- 1.2. Ley Moore
- 1.3. Digitalización de los procesos de mercadotecnia
- 1.4. Tipos de conexión y redes
- 1.5. Competitividad de las empresas virtuales

2. INTERCONECTIVIDAD Y COMUNICACIÓN

- 2.1. Funcionalidad de la página Web
- 2.2. Permission marketing *versus* interruption marketing
- 2.3. 4 F's del Internet
- 2.4. Diseño de página web y errores mas comunes en el diseño
- 2.5. Colocación en servidores

3. E- MARKETING

- 3.1. Integración de internet a las actividades mercadológicas
- 3.2. E-marketing, E- business, E- commerce
- 3.3. Modelos de negocios en Internet
- 3.4. Herramientas del e-marketing
- 3.5. Internet y la mezcla de mercadotecnia

4. ESTRATEGIAS CIBERNÉTICAS

- 4.1. Estrategia básica para entrar al negocio en línea
- 4.2. Red de relaciones
- 4.3. Internet, Intranet y extranet
- 4.4. Aspectos comerciales
- 4.5. Estrategias mas usuales y errores mas comunes

5. ANÁLISIS DEL USUARIO

- 5.1. El cliente en el siglo XXI
- 5.2. Características del cibernauta
- 5.3. Segmentación en –marketing
- 5.4. Costumbres de navegación
- 5.5. Tendencias

1. UN MUNDO DIGITAL

1.1. Empresas punto com

Una empresa punto-com, era una compañía que se promovía a sí misma como en el negocio de Internet durante el auge del e-business hasta la crisis conocida como "Burbuja .com". El nombre proviene del dominio de internet ".com", utilizado por las empresas comerciales.

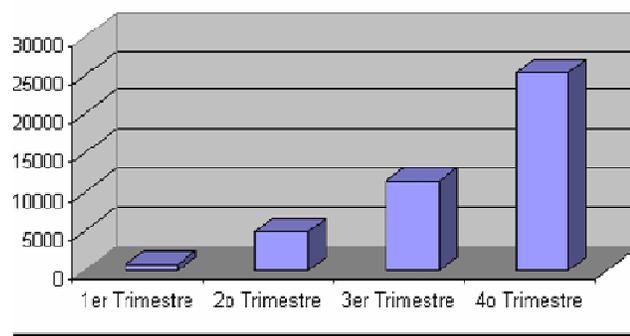
Muchas de estas empresas eran apenas planes de negocio, formados como compañías para aprovechar el exceso de financiamiento mediante capital de riesgo que existió en el período 1995 al 2000 para este tipo de emprendimientos. La estrategia de la salida incluyó generalmente una oferta pública inicial de acciones en la bolsa generando una rentabilidad grande para los fundadores.

Otras empresas punto-com fueron compañías ya existentes que se reconvirtieron a sí mismas como compañías del internet, muchas de ellas cambiaron sus denominaciones para incorporar el sufijo ".com". Después del desplome (Burbuja .com), muchas de las firmas que lograron sobrevivir eliminaron el sufijo ".com" de sus nombres.

El comercio electrónico consiste en efectuar todas las operaciones inherentes al comercio convencional como comprar, vender, solicitar productos o servicios, etc., a través de un medio electrónico. Esto se realiza en dos niveles: empresa a empresa y empresa a consumidor. Cabe aclarar que el comercio electrónico no compite con las formas habituales de comprar, las complementa. Específicamente, el comercio electrónico empresa-consumidor es aquel que se refiere a las relaciones de negocio entre el productor y el consumidor final. Los beneficios de este tipo de comercio son muy grandes; el cliente no tiene que moverse de su casa, su capacidad de elección es mucho mayor, no necesita trasladarse a los lugares de compra para buscar distintas opciones y elegir la más conveniente, además de la facilidad de comprar con un simple número de tarjeta de crédito y esperar la entrega de los productos adquiridos en su propio domicilio. Además, los riesgos existentes en este tipo de comercio se deben a la carencia de costumbre por parte del consumidor y la falta de una cultura electrónica que posibilite la masificación. También es posible que los tiempos de entrega no sean los esperados, aun así su desarrollo es alentador.

Bien podría decirse que el b2c es un factor de tecnología de cambio; Cabe mencionar, que todos los negocios que no sean capaces de evolucionar y adoptar este sistema de comercialización, no podrán permanecer en el medio y serán destruidos por la enorme competencia. Basta con ver la tendencia de las empresas llamadas "punto-com", que día a día van desapareciendo. Otro punto alarmante, es la cantidad de recortes de personal que han tenido estas empresas, esta tendencia negativa comenzó a finales de 1999 y a tomado fuerza a lo largo del tiempo, en la actualidad se muestran cifras sumamente agresivas; Es necesario el estar consientes, considerar la situación y el ver al comercio electrónico como una excelente

Recortes de personal en empresas punto-com por trimestre (2000)



herramienta de apoyo, pero no como único medio de hacer negocios.

Gráfica 1. Recortes en empresas punto-com durante el año 2000.

Como se puede observar en la gráfica, los números son aterradores, incluso en los meses donde la mayoría de los comercios aumentan sus ventas, este tipo de empresas aumento el número de recortes de su personal, aunado a eso esta la caída de las ventas de estas empresas, las cuales deberían mostrar un crecimiento. Así mismo, casi un 50% de las compañías punto-com advierten que sus ingresos para el 2001 estarán por debajo de lo que habían proyectado anteriormente, esto se presenta por la desaceleración de la economía de los Estados Unidos. Como es conocimiento de todos, una de las empresas americanas que nos puede servir de ejemplo es Amazons, quien actualmente solo a podido sobrellevar su rentabilidad, aun y cuando a su inicio era una buena promesa de negocio, a la cual muchos le apostaron invirtiendo en acciones aun y cuando esta solo tenía perdidas.

Como ya se había mencionado, una de las principales razones de esta tendencia negativa es la desconfianza del consumidor y la falta de información del mismo, también se debe a la propaganda negativa que dan las personas que por alguna razón no recibieron el servicio esperado por el negocio, ya sea por tiempo, calidad, precio o simple apatía.

Uno de los puntos clave es la seguridad, y al hablar de seguridad no sólo se refiere a que las transacciones sean seguras, sino que esa seguridad sea respaldada por una agencia externa que ofrezca este servicio, lo que le garantiza a los consumidores que no es sólo una página Web más en la Red u otro negocio dudoso que busca hacer dinero rápido y fácil.

Cuando se han estudiado las razones por las cuales las compañías llamadas punto-com han fracasado, se ha llegado a la conclusión de que no todo es por una falta de confianza y mala planeación de inversión (como todos dicen), sino por errores de mayor profundidad, como lo son el no contar con alguna ventaja competitiva (algo básico) o por no brindar beneficios tangibles a los consumidores.

Se ha discutido mucho sobre la manera correcta de hacer comercio electrónico, sobreponiendo los puntos clave que puedan llevar a un negocio a contar con ventajas competitivas y beneficios. La mayoría concuerdan con que se debe tener en cuenta desde inicios del proyecto diferentes puntos como lo son: Mercadotecnia y sus 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción), el público al cual se van a dirigir, el diseño, la publicidad y la adaptación al cambio, así como una filosofía de CRM.

Metodología

Con la finalidad de cubrir el objetivo del artículo en cuestión, fue necesario el investigar en fuentes electrónicas de Internet, así como en la base de datos de la biblioteca electrónica del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, de la cual se extrajo información de diversos artículos relacionados con el tema, de los cuales esta basado el presente.

Resultados y Discusión

Los objetivos de las empresas punto-com deben de ser realistas y de alguna manera cuantificables, ya que de no ser así, estaríamos redundando en todo lo antes mencionado y estaríamos alimentando falsas esperanzas sobre el alcance y la funcionalidad de la herramienta.

Resulta obvio el mencionar que Internet es una herramienta natural de globalización y que lo que se plasme en ella, va a llegar a más personas y mercados de los estimados o considerados como consumidores en un momento dado, por lo que es fundamental considerar este punto por el lado de la competencia "global". A nivel estándar, se tienen clasificados en tres tipos diferentes a los usuarios de Internet, los navegantes, los buscadores y los compradores; Estos últimos son en los que estamos interesados para efectos del artículo. Hay que remarcar que en la actitud las organizaciones con presencia en el comercio electrónico se limitan a ofrecer sus mismos servicios al mercado de siempre, cuando lo fundamental sería ofrecer nuevos servicios al mercado actual o los servicios actuales a nuevos mercados, de la misma manera que sucede en el comercio tradicional.

Una parte de suma importancia, es el diseño de la página Web, tanto en apariencia visual, como en la funcionalidad de la misma, una manera que facilita esta tarea es el ponernos en los zapatos del cliente a la hora de definir el diseño de la misma, esto es un aspecto básico del CRM. También hay que tomar en cuenta los equipos y las configuraciones, ya que hay que recordar que Internet es una herramienta global, y los clientes pueden contar con una inmensa variedad de opciones de lo antes mencionado.

Otro punto de alta importancia es el contenido de la página, debe de poder leerse en dos idiomas al menos (uno debe de ser inglés) para no limitar nuestro mercado, además de ser específicos con el contenido, ya que de otra manera puede dar lugar a falsas expectativas, es decir, no poner una leyenda como " a la brevedad una persona solucionara...." por que el cliente no sabe cuanto es la brevedad, 5, 10, 40 minutos o incluso un par de días?

Como es normal, una página Web necesita de promoción para ser conocida, ya que si esperamos a que sea visitada por casualidad estamos perdidos, ya que de igual manera una persona que la encuentre, no precisamente estaba buscando nuestro servicio; Una forma aparentemente efectiva de promoción, son los llamados "banners" en páginas de alto flujo de cibernautas. Como ya se a mencionado anteriormente, el comercio electrónico es un complemento de las formas tradicionales de hacer negocios, por lo que resulta básico el involucrar a las áreas elementales de la empresa, como lo son mercadotecnia, ingeniería (CRM), diseñadores, informática y ventas, e incluso a el área de finanzas para ver la parte de flujos de efectivos y retornos de inversión, y que estas áreas mencionadas permanezcan involucradas y den seguimiento al esfuerzo realizado en la construcción de la página.

Resulta obvio mencionar que con la expansión del comercio electrónico, el consumidor se ha vuelto más sensible al precio, ya que tiene una alta disponibilidad de comparar precios y el producto pasa a tener una segunda prioridad "pues es el mismo".

Por todo lo anterior, el enfoque que se debe de retomar en estos negocios virtuales es, un enfoque de integral en el servicio con el fin de poder ser distinguidos entre el mundo de competidores, y de esta manera impulsar el comercio por este medio.

Conclusiones

Es más que evidente que los avances tecnológicos como lo es el Internet han facilitado la manera de hacer las cosas, al igual que se han multiplicado los retos y la complejidad de los mismos en el día a día. Es obvio que bajo la feroz competencia que se vive actualmente entre las empresas punto-com, solo van a permanecer en el medio las que están bien posicionadas y preparadas a evolucionar junto y a la velocidad del mercado y sus demandas. Es entonces donde se separan los negocios en los que están dispuestos a innovar y luchar por su permanencia en el medio y los que simplemente van a esperar a ver que pasa con su negocio. Como ya lo vimos, el comercio electrónico está atravesando por una crisis de crecimiento y una hostilidad constante, ya que como siempre se ha visto, la demanda se incrementa mientras esta "la moda", pero al paso del tiempo todo se coloca en un punto medio (estable), en donde puede permanecer el movimiento de la oferta y demanda.

Han pasado ya varios años desde la debacle de las puntocom. Los suficientes como para analizarlos con tranquilidad y sacar algunas conclusiones. Es lo que ha hecho la revista online CNet repasando el Top 10 de las puntocom que más gastaron en el menor tiempo posible y que menos tardaron en quebrar. Examinémoslos y recordemos algunos más cercanos.

1. Webvan, una especie de supermercado online que se gastó 375 millones de dólares en dos años para crear grandes almacenes donde recibía los pedidos y los empaquetaba para enviarlos a los domicilios de sus clientes. Llegó a tener 2.000 empleados. Su equivalente estatal, el catalán Condisline, sigue en marcha, aunque sólo en Madrid y Cataluña. De todas formas, Alcampo abrió inicialmente un supermercado online en Madrid que decidió cerrar hace dos años.

2. Pets.com, una tienda online de productos para mascotas que obtuvo en Bolsa 82 millones de euros y que, pese a tener el respaldo de Amazon, apenas duró unos meses. No encontramos ningún equivalente en España.

3. Kozmo.com, que enviaba productos a casa en moto y, por tanto, muy rápido. Su equivalente español fue AlCosteUrgente.com, que enviaba libros, discos y similares en pequeños Smart. Estaba ligado a Ecuallity, uno de los fracasos más sonados de la Internet española.

4. Flooz.com, que pretendía acuñar una nueva moneda digital alternativa a las tarjetas de crédito. Estaba respaldado por la actriz Whoopi Goldberg. Competía con otra empresa también conocida, Beenz.com. En España todos los proyectos de este tipo han estado respaldados por bancos, con lo que han conseguido amortiguar sus problemas financieros. La única excepción era Zakis.com, que se parecía más a una herramienta de fidelización tipo Travelclub.

5. eToys.com, una juguetería online que llegó a valer más que Toys'R'Us. El modelo funcionaba pero su crisis devino tras gastar grandes cantidades en publicidad y, sobre todo, ser incapaz de abastecer a la demanda, lo que dejó a muchos niños sin regalos de Papá Noel.

1.2. Ley Moore

La innovación de Intel sigue convirtiendo en realidad la Ley de Moore

En 1965, el cofundador de Intel, Gordon Moore, tuvo una visión de futuro. Su predicción, conocida popularmente como la Ley de Moore, plantea que el número de transistores de un chip se duplica

cada dos años. Esta observación sobre la integración del silicio, convertida en realidad por Intel, ha avivado la revolución tecnológica mundial.

Nuestras tecnologías de primer orden a nivel mundial basadas en el silicio han respaldado el desarrollo y la adopción mundial de nuestras arquitecturas y plataformas estándares de la industria, convirtiendo a Intel en el mayor proveedor de silicio del mundo. Y lo mejor está aún por llegar. Nuestra experiencia con el silicio y nuestra inversión en I+D respaldan estos avances únicos conseguidos por Intel, los que nos permitirán llevar sin problemas Ley de Moore hacia el futuro y aportar prestaciones más emocionantes a nuestras tecnologías.

La experiencia sin parangón de Intel con el silicio nos proporciona una ventaja en la carrera por desarrollar arquitecturas de primer nivel y plataformas que seguirán avivando el crecimiento económico y mejorando las vidas de miles de millones de personas de todo el mundo.

Más rendimiento con menos coste

Hay muchas personas familiarizadas con los incrementos exponenciales de Intel en el número de transistores integrados en nuestros procesadores y en otros ingredientes de primer nivel para plataformas. Estos incrementos, tal y como se ilustra en el gráfico siguiente, nos han llevado de una forma sólida y fiable hacia más rendimiento informático según se mide en millones de instrucciones por segundo (MIPS).

Haga clic para ampliar

La Ley de Moore es sinónimo de más rendimiento. La capacidad de proceso, medida en millones de instrucciones por segundo (MIPS), ha subido debido a cómputos de transistores en aumento.

Pero la Ley de Moore también significa costes en descenso. A medida que los ingredientes de las plataformas y los componentes basados en el silicio obtienen más rendimiento, resulta exponencialmente más barato fabricarlos y, por consiguiente, son más abundantes, más potentes y están más integrados en nuestra vida cotidiana. Los microprocesadores de hoy día equipan todo tipo de artículos, desde juguetes hasta semáforos. Una tarjeta de cumpleaños musical que cuesta unos pocos euros hoy día tiene más capacidad de proceso que los grandes ordenadores más rápidos de hace décadas.

Tecnologías del silicio y fabricación a gran volumen

Las tecnologías del silicio fundamentales de Intel llevan la Ley de Moore hacia el futuro:

Tecnología lógica de 65 nanómetros (nm). La tecnología lógica de generación de 65 nm de Intel permite mejorar el rendimiento y reducir la energía. Transistores de estado de espera. Los transistores de estado de espera conservan la potencia permitiendo a los transistores esperar mientras no se están utilizando, es algo parecido al cerebro humano. Silicio deformado de segunda generación. El silicio deformado de Intel habilita transistores más rápidos desplegando físicamente la estructura en malla de los átomos de silicio, permitiendo a los electrones circular más rápidamente con menos resistencia.

Intel también disfruta de una experiencia y liderazgo sin rivales en el área de la fabricación a gran volumen:

Capacidad de fabricación. La capacidad masiva de fabricación de chips no tiene igual y permite el desarrollo de dispositivos de bajo coste basados en estándares para clientes de todo el mundo.

Automatización. Intel es el primer fabricante en utilizar la automatización para la fabricación del silicio, lo que permite a todos los clientes del mundo disponer de los productos más fiables a unos precios cada vez más asequibles.

Tecnología de pruebas. Los rigurosos procesos y tecnologías de pruebas de Intel aseguran que no se produzcan casi defectos en nuestros productos. Por otro lado, son tan avanzados que se están comenzando a aplicar a las ciencias biológicas para la detección de enfermedades a nivel molecular.

Mejora de la calidad de vida en todo el mundo

La comprensión de la Ley de Moore se trata más de tecnología de vanguardia y de destreza de fabricación inigualable, se trata de personas que hacen uso de los resultados finales de estos avances, de personas que mejoran partes de sus vidas gracias a la tecnología. Tenga en cuenta que:

Familias y amigos que se conectan en un instante, comparten fotos, participan en juegos y se dan consejos, superan grandes distancias y diferencias horarias.

Los médicos que acceden a Internet en la sala de reconocimiento, verificando las últimas actualizaciones sobre las reacciones químicas y la disponibilidad de las recetas de sus pacientes mayores.

Los padres que viajan se pueden llevar juegos y otro tipo de entretenimiento digital para sus hijos pequeños en dispositivos portátiles planos y ligeros y que también les permiten conectarse y comprobar que sus hijos adolescentes están bien en casa.

Empresarios que crean nuevos modelos de empresas, permitiendo en última instancia que crezcan nuevos segmentos del mercado, empresas, productos, servicios y sectores de empleo.

Subyacentemente y habilitando todas estas experiencias, prestaciones que en el mejor de los casos pertenecían a la ciencia ficción hace 40 años, se encuentran los avances de Intel en el silicio, los procesadores y las plataformas.

1.3. Digitalización de los procesos de mercadotecnia

El marketing digital se ha posicionado hoy en día como el nuevo rumbo para el desarrollo de las estrategias empresariales en el contexto de la globalización, articulado a los avances del mercado de las comunicaciones y la tecnología. Es por esto que las llamadas TIC's (tecnologías de la información y comunicación) han cobrado tanta importancia y su uso marca la pauta dentro del ámbito empresarial, hacia el éxito con una utilización eficaz o hacia el fracaso con una mala utilización de las organizaciones. De esta manera, el objeto de estudio del presente documento tiene la intencionalidad de comprender lo que está ocurriendo en la teoría de marketing frente aquellas organizaciones que

incorporan las TIC's en sus prácticas empresariales dado por el acelerado proceso de digitalización que requieren cada una de sus áreas, especialmente la función de marketing.

En este sentido, dar claridad del impacto de las TICS en la disciplina del marketing permitirá replantear las estrategias y tácticas que conservan las empresas ante una nueva sociedad, nuevos productos y nuevos consumidores que hacen parte de la transformación del marketing de una fase analógica a una fase digital.

Del marketing analógico al marketing digital

En la actualidad el marketing digital está replanteando en las empresas, su *core business* (lo que sabe hacer mejor el empresario). Hay un rediseño de la función de marketing de las empresas, más allá de la inclusión de las TIC's, es el impacto generado en la formulación de nuevas estrategias para mercadear bienes y servicios en un entorno para algunos empresarios totalmente desconocido.

Es tal la relevancia que cobra el concepto de e-commerce, como estrategia de los negocios electrónicos (e-business), que el marketing tradicional esta planteando herramientas a través del marketing directo para incursionar en los escenarios virtuales.

En segundo lugar, los elevados costos de adquisición de las TIC's, ya que no solo es el valor de compra de estas tecnologías, sino que sufren de obsolescencia. Y en tercer lugar, todas las empresas se encuentran en diferentes fases o ciclos, es decir, hay empresas que Internet no solo es la extensión del negocio sino además es el espacio para realizar transacciones comerciales en un contexto novedoso y diferente; pero por otra parte, hay empresas que se encuentran en una fase inicial, en la cual, las TIC's se remiten constituirse en canales de comunicación con sus clientes, proveedores y distribuidores.

Es importante que los empresarios consideren que Internet permite llegar no a un mercado masivo, sino a uno reiterativo, es decir cautivar al cliente de modo que regrese muchas veces a comprar el producto o el servicio. En el grupo de las grandes empresas, una meta clara en el corto plazo es orientar el mercadeo de sus productos directamente hacia el cliente, como soporte fundamental en su modelo de negocio: hacer al consumidor el centro de todas las acciones de la empresa.

La nueva filosofía del marketing analógico.

El marketing analógico es un sistema dinámico de acciones empresariales, cuya finalidad desde la perspectiva de la demanda es la satisfacción de necesidades y deseos, y desde la perspectiva de la oferta es la de generar utilidades. Las acciones empresariales son aquellas que están concentradas en actividades que se construyen paralelas entre empresas del mismo sector, propiciando una relación consistentemente similar con sus clientes, sin diferenciación de grupos objetivos e imitación de estrategias de ventas tradicionales entre sus competidores. Su principal canal de comunicación es la fuerza de ventas y su capacidad de respuesta está determinada por la reacción cotidiana e intuitiva en el mercado. Es de anotar que algunas empresas tienen una presencia limitada en la Web, y otras que aún no han considerado esta opción justifican su decisión en costos administrativos, la falta de conocimiento del uso de las TIC's, ausencia de información sobre las oportunidades que genera Internet para negocios offline y online.

La reestructuración del marketing analógico se evidencia en manifestaciones de cambio del marketing tradicional. Manifestaciones que se expresan a través de:

1. **Cambios en los patrones de consumo.** Cada vez más surgen nuevos productos, nuevos servicios y nuevos consumidores ante cambios en los estilos de vida, hábitos de consumo, roles de

compra y toma de decisiones complejas. Hoy en día, las personas no se conforman con tener un buen producto. El consumidor del siglo XXI busca que se incremente su calidad de vida, ahorro de tiempo y soluciones rápidas a sus necesidades. De esta manera, la necesidad de conseguir información oportuna acerca del comportamiento de compra de los mercados de consumo hace evidente uno de los planteamientos expuestos por la escritora Marcela Benassini: "La globalización de los mercados y los avances en la comunicación moderna hacen a los habitantes de nuestro planeta más sensibles ante una infinidad de productos y servicios que de otra manera no conocerían" (1).

2. **La urgencia por segmentar mercados.** Todavía algunas empresas orientan sus estrategias de posicionamiento a mercados indiferenciados. Este último aspecto demuestra lo conservadoras que son las organizaciones al no fragmentar su público objetivo, y considerar en sus preceptos de marketing que sus clientes son todos, personas o empresas con características, necesidades y comportamientos plenamente homogéneos.
3. Las actividades de marketing se hacen cada vez más complicadas para las empresas. El paso del tiempo está poniendo de relieve que conocer a los consumidores es progresivamente más difícil, pues los mercados se especializan cada vez más. Es decir, la preeminencia de la personalización choca contra la suposición de mercados masivos. En este caso Lamb, Hair y McDaniel (2) establecen tres características relacionadas con la personalización: productos hechos a la medida, la entrega inmediata y el valor percibido. Por lo pronto, proponer estrategias de diseño de productos homogéneos y considerar que el comportamiento de los consumidores es uniforme ya no son acordes a los demandas del contexto empresarial actual. Si bien las campañas de comunicación, también eran más efectivas, con la irrupción de nuevas tecnologías permiten obtener y tratar una gran cantidad de información.
4. **El enfoque hacia el marketing vs. El enfoque hacia las ventas.** La empresa que todavía considere que las ventas son la única estrategia que le proporcionará sostenibilidad en el largo plazo, se encuentra en su fase terminal. Si bien las ventas son una herramienta fundamental dentro del diseño de estrategias de marketing, son solo un instrumento de persuasión a través del cual una compañía con visión estratégica buscará fortalecerlas estrechando sus relaciones con su mercado meta.
Sin embargo, en la actualidad, las empresas confunden ambos conceptos, considerándolos sinónimos, sin percatarse, que las ventas, junto con la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y el marketing directo, constituyen una sinergia del proceso de comunicación de una organización. Toda la empresa, y no un departamento tradicional, tienen que orientarse al mercado. El concepto clásico de departamento de marketing es claramente insuficiente y debe ser sustituido para que toda la organización se oriente al mercado.
5. **La propuesta de valor basada en la diferenciación para el cliente.** Tradicionalmente las empresas construyen su propuesta de valor hacia dos categorías: precio y calidad. El precio, es una señal que recibe un cliente, y que afecta directamente las decisiones de compra. El precio no dejará de ser un determinante relevante en las compras, sin embargo, la diferenciación es una variable que incide en la decisión de compra de las nuevas generaciones. Integrar al cliente en la cadena de valor no es una propuesta novedosa, ya lo han mencionado escritores reconocidos como Kaplan y Michael Porter al señalar que la satisfacción de las necesidades y deseos, estará determinada por el enfoque de diferenciación.

6. ***Aplicación del downsizing en la función de marketing.*** La reducción de las estructuras organizacionales y el cambio de la jerarquización de funciones en las empresas, están propiciando el aumento de empresas que realizan tercerización en sus funciones de marketing, es decir, contratan otras compañías que las apoyan en el diseño de planes de mercadeo, desarrollo y análisis de estudios de mercado, asesoría en las estrategias de comunicación e identidad corporativa. Precisa entonces mencionar que el downsizing en la función de marketing implica cambios en la cultura organizacional y no en la reducción de costos y aumentos en la productividad en el corto plazo.
7. ***Virtualización.*** En la medida que la información cambie de analógica a digital, componentes como la distribución y la promoción del marketing tradicional, tienden a ajustarse al medio virtual. Se generarán transformaciones en los agentes económicos y en las relaciones de intercambio comercial, incorporando el concepto de e-commerce. Por lo pronto el elemento virtual es innovador e ilustra la posibilidad de tener un acercamiento a una amplia tipología de usuarios potenciales con una gran variedad de conductas de compra.
8. ***Integración e interconexión en la red.*** El marketing digital habilita la interconexión en red de los participantes, con esto se logra la integración de datos, textos, audio, imagen, video, etc. De esta manera, la empresa interconectada en red lograra extenderse virtualmente, facilitando el acceso a los socios externos de la organización, creando una continua reestructuración de las relaciones entre compañías. La empresa interconectada en red logrará la participación colectiva creando sinergia en la empresa donde el resultado total de esfuerzos es mayor que la suma de los esfuerzos de las partes.

Es indudable que pasarán muchos años, para que algunas empresas abandonen el marketing analógico y transfieran sus acciones al marketing digital. Es un proceso gradual, donde el marketing digital apoya al analógico en su transformación, generándole a la empresa alternativas propias de su contexto y filosofía empresarial.

La eclosión del marketing digital

La inserción de Internet ha propiciado cambios súbitos al marketing analógico o tradicional, por su nivel de interactividad, conveniencia, comunicación y personalización. Todas estas cualidades solamente hacen que el arte del marketing tradicional sea más dinámico y poderoso.

La tecnología ha permitido acercar las empresas a sus clientes, a través de una implementación de base de datos, los nombres, direcciones, el sector de interés, sus gustos personales, intereses, entre otros. Esto permite considerar que el proceso de marketing en las organizaciones ha pasado de estudiar y atender consumidores pasivos a participantes involucrados. Ya no importa tanto la participación de mercado como la participación del cliente. La idea es lograr relaciones de negocios, en lugar de transacciones de negocios, eso es parte del marketing digital.

El marketing digital no sólo ha establecido nuevas reglas de juego, sino que ha ayudado al marketing analógico a conocer más a fondo a sus clientes. Es en esta instancia donde entran en juego las nuevas estrategias del marketing; alianzas, publicidad online, e-mail marketing, marketing one to one,

herramientas de fidelización (programas de puntos, descuentos) etc., todas estas estrategias hace que el marketing digital apoye y soporte al marketing analógico.

Adicionalmente se debe tener en cuenta el servicio o atención al cliente, ya que con la automatización en los procesos, los clientes o usuarios todavía desean el contacto humano de una relación personalizada. Internet no elimina la necesidad de la atención al cliente, aunque permita dar un mejor y más rápido servicio.

Conclusiones

En Internet no hay percepción de tamaño de empresa. El marketing digital es una nueva forma de marketing que las empresas de hoy en día están implementando en sus estrategias; pues este esta conformado por la integración y combinación de conceptos relacionados con el desarrollo de los grupos sociales, el cambio de mentalidad en las personas, debido a los cambios tecnológicos y a las nuevas facilidades de comunicación, que ayudan a las empresas a acceder a información esencial sobre sus clientes.

El marketing digital simplifica los procesos de marketing entre la empresa y los clientes, ahorra tiempo y agiliza las respuestas a las necesidades de los clientes.

Dentro de la función de marketing, la aplicación de tecnologías Web puede constituirse en unas herramientas útiles en el proceso de investigación de mercado. A través de la inteligencia comercial se busca crear una red de información, que le permita al empresario tener datos verídicos y puntuales en tiempo real sobre su área de negocios, de manera que pueda identificar fácilmente las oportunidades de demanda de los productos, e informarse de como esta operando la competencia.

Además permite a los clientes conocer y procesar con mayor facilidad y rapidez la información necesaria para tomar decisiones correctas en el desarrollo de sus actividades comerciales; y permite identificar cuales son los mercados potenciales de los comerciantes de los productos en cualquier lugar del mundo.

1.4. Tipos de conexión y redes

Tipos de conexión de red

Puede utilizar Conexiones de red para crear varios tipos de conexiones entre equipos. En la tabla siguiente se muestra cada tipo de conexión que puede crear, los métodos de comunicación que puede utilizar para crear dichos tipos y un ejemplo de cada uno de ellos.

Tipo de conexión	Método de comunicación	Ejemplo
Conexiones de acceso telefónico	Módem, ISDN, X.25	Conectar a una red privada o a Internet mediante acceso remoto.

Conexiones de red privada virtual (VPN)	Conexiones VPN a redes de organizaciones a través de Internet mediante PPTP o L2TP	Conectar de forma protegida con una red privada a través de Internet
Kit de administración de Connection Manager	Consulte conexiones de acceso telefónico o VPN	Conectar con una red privada mediante una configuración de acceso telefónico o VPN suministrada por el administrador de la red en un perfil de autoinstalación
Utilizar conexiones de área local	Ethernet, Token Ring, módem por cable, DSL, FDDI, IP sobre ATM, IrDA, comunicaciones inalámbricas, tecnologías WAN (T1, Frame Relay), PPPoE	Conectar directamente a una red de área local, al módem por cable o al módem DSL a través de un adaptador Ethernet o un dispositivo similar
Utilizar conexiones directas	Cable serie, vínculo de infrarrojos, cable DirectParallel	Conectar un equipo de mano que ejecuta Microsoft® Windows® CE a un equipo de escritorio para sincronizar información
Conexiones entrantes	Consulte conexiones de acceso telefónico, VPN o directas	Aceptar conexiones de acceso telefónico, VPN o directas de otros equipos

Conexiones de acceso telefónico

Una conexión de acceso telefónico le conecta a una red o a Internet mediante un dispositivo que utiliza la red telefónica. Este dispositivo puede ser un módem que utilice una línea telefónica estándar, un adaptador ISDN (RDSI) con una línea ISDN (RDSI) de alta velocidad, DSL, banda ancha, un módem por cable o una red X.25.

Los usuarios típicos suelen tener una o dos conexiones de acceso telefónico a Internet y quizás a la red empresarial. Para crear varias conexiones de acceso telefónico, cópielas en la carpeta Conexiones de red. Después, puede cambiar el nombre de las conexiones y modificar su configuración. De esta forma, puede crear fácilmente distintas conexiones para adaptarlas a varios módems, perfiles de llamada y diferentes destinos.

Conexiones de red privada virtual (VPN)

Una red privada virtual (VPN, <i>Virtual Private Network</i>) amplía las capacidades de una red privada para incluir vínculos de redes compartidas o públicas como Internet. Con una red privada virtual, puede enviar datos entre dos equipos a través de una red compartida o pública de forma que emula un vínculo punto a punto en una red privada. Las funciones de red privada virtual consisten en crear y utilizar una red privada virtual.

Para emular un vínculo punto a punto, los datos se encapsulan o empaquetan con un encabezado que proporciona la información de enrutamiento que permite a los datos recorrer la red compartida o pública hasta alcanzar su destino. Para emular un vínculo privado, los datos se cifran para asegurar la confidencialidad. Los paquetes interceptados en la red compartida o pública no se pueden leer si no se dispone de las claves de cifrado. El vínculo en el que se encapsulan y cifran los datos privados es una conexión VPN.

En la tabla siguiente se describen las ventajas de las conexiones VPN. Para obtener más información, haga clic en una de las ventajas:

Ventaja	Ejemplo
Ventajas de costo	Como conexión se utiliza Internet en lugar de una llamada telefónica de larga distancia o un servicio de llamada gratuita. Como los proveedores de servicios Internet (ISP) mantienen el hardware de comunicaciones para tener acceso a Internet, por ejemplo, módems y adaptadores ISDN (RDSI), usted necesitará adquirir y administrar menos hardware de red.
Redes de acceso telefónico externas	Puede hacer una llamada local a la compañía telefónica o a un ISP, que a su vez le conecta a un servidor de acceso remoto y a su red corporativa. La compañía telefónica o el ISP administran los módems y las líneas telefónicas necesarias para el acceso telefónico. Como el ISP acepta configuraciones de hardware de comunicaciones complejas, el administrador de la red queda libre para administrar de forma centralizada las cuentas de usuario del servidor de acceso remoto.
Seguridad mejorada a través de VPN	La conexión a través de Internet es cifrada y segura. El servidor VPN exige la autenticación y el cifrado. Los datos confidenciales quedan ocultos a los usuarios no autorizados, pero son accesibles para los usuarios autorizados a través de la conexión.
Compatibilidad con protocolos de red	Puede ejecutar de forma remota cualquier aplicación que dependa de los protocolos de red más comunes, incluidos TCP/IP e IPX. El protocolo IPX/SPX no está disponible en Windows XP 64-bit Edition (Itanium) ni en las versiones de 64 bits de la familia de Windows Server 2003.
Seguridad de las direcciones IP	Como la información que se envía a través de una conexión VPN está cifrada, las direcciones que especifique están protegidas e Internet solamente ve las direcciones IP externas. En las organizaciones con direcciones privadas, esta ventaja es importante porque no se producen costos administrativos derivados de tener que cambiar las direcciones IP para el acceso remoto a través de Internet.

Utilizar conexiones de área local

Normalmente, los equipos que ejecutan Windows están conectados a una red de área local (LAN). Al instalar Windows se detecta el adaptador de red y se crea una conexión de área local. Al igual que todos los demás tipos de conexión, se muestra en la carpeta Conexiones de red. De forma predeterminada, la conexión de área local está siempre activada. La conexión de área local es el único tipo de conexión que se crea y se activa de forma automática.

Si desconecta la conexión de área local, ésta no se volverá a activar automáticamente. Como su perfil de hardware registra esto, se ajusta a las necesidades dependientes de su ubicación como usuario móvil. Por ejemplo, si viaja a una oficina comercial remota y, en dicha ubicación, utiliza un perfil de hardware diferente que no activa la conexión de área local, no necesitará dejar pasar el tiempo de espera de conexión del adaptador de red para iniciar el equipo. El adaptador ni siquiera intenta la conexión.

Si su equipo tiene varios adaptadores de red, en la carpeta Conexiones de red se presenta un icono de conexión de área local para cada adaptador. Algunos ejemplos de conexiones LAN son Ethernet, Token Ring, módems por cable, DSL, FDDI, IP a través de ATM, IrDA (infrarrojos), comunicaciones inalámbricas y redes LAN emuladas con ATM. Las LAN emuladas están basadas en controladores de adaptador virtuales como el Protocolo de emulación de LAN.

Si se hacen cambios en la red, puede modificar la configuración de las conexiones de área local existentes para adaptarlas a esos cambios. Mediante la ficha **General** del cuadro de diálogo **Estado de Conexión de área local**, puede ver información de la conexión como el estado, la duración, la velocidad, la intensidad de la señal, la cantidad de datos transmitidos y recibidos, y cualquier herramienta de diagnóstico disponible para una determinada conexión. La ficha **Compatibilidad** contiene información acerca de:

- El tipo de dirección, que indica cómo se asignó la dirección. Por ejemplo, la dirección TCP/IP se asigna mediante DHCP.
- La dirección IP asignada actualmente para la sesión.
- La máscara de subred IP para la dirección IP asignada actualmente para la sesión.
- La dirección de la puerta de enlace predeterminada del dispositivo IP que permite el acceso a otros protocolos.

La ficha **Compatibilidad** tiene también un botón **Detalles** que muestra información detallada acerca de las propiedades de la conexión de red. Esto incluye las direcciones de los dispositivos externos dependientes.

Si instala un nuevo adaptador de LAN en el equipo, la próxima vez que inicie el equipo aparecerá un nuevo icono de conexión de área local en la carpeta Conexiones de red. La funcionalidad de Plug and Play encuentra el adaptador y crea una conexión de área local para él. Si utiliza un equipo portátil, puede agregar una tarjeta PC mientras el equipo está encendido. Plug and Play identificará la nueva tarjeta sin que sea necesario reiniciar el equipo portátil. El icono de la conexión de área local se agrega inmediatamente a la carpeta. No se pueden agregar manualmente conexiones de área local a la carpeta Conexiones de red.

Puede configurar varios adaptadores de LAN mediante la opción de menú **Configuración avanzada**. Puede modificar el orden en el que una conexión utiliza los adaptadores, así como los clientes, servicios y protocolos asociados con el adaptador. Puede modificar el orden en el que la conexión tiene acceso a los proveedores para obtener información de la red, como redes e impresoras.

Puede configurar el dispositivo que una conexión utiliza y todos los clientes, servicios y protocolos asociados para la conexión, mediante la opción de menú **Propiedades**. Los clientes definen el acceso de la conexión a los equipos y archivos de la red. Los servicios proporcionan características como Compartir impresoras y archivos. Los protocolos, como TCP/IP, definen el lenguaje que el equipo utiliza para comunicarse con otros equipos.

Según el estado de su conexión de área local, la apariencia del icono cambiará en la carpeta Conexiones de red o aparecerá un icono distinto en la barra de tareas. Si el equipo no detecta un adaptador de LAN, no aparecerá ningún icono de conexión de área local en la carpeta Conexiones de red.

Utilizar conexiones directas

Con Conexiones de red, puede crear una conexión física a otro equipo a través de un cable serie, un cable DirectParallel, un módem, dispositivos de infrarrojos u otros métodos. Por ejemplo, puede que desee conectar a la red su PC de mano en el que se ejecuta Windows CE. O bien, puede tener en una misma ubicación dos o más redes que no estén conectadas físicamente. Si desea utilizar los recursos de ambas redes desde un equipo, puede utilizar una conexión serie con un cable de conexión directa RS-232C. Puede conectar un cable RS-232C desde un puerto COM del equipo a un puerto COM del servidor de acceso remoto que se utiliza para establecer el acceso a la red. También puede utilizar un cable de conexión directa RS-232C como sustituto de un adaptador de red si el equipo está ubicado cerca (menos de 50 pies de cable) del servidor de acceso remoto.

El controlador DirectParallel acepta conexiones entre equipos mediante puertos paralelos estándar y ampliados (ECP) que utilicen cables paralelo Basic o Fast de Parallel Technologies.

Los métodos de autenticación de acceso remoto controlan el acceso a la red, no los recursos de la red. El uso de un dispositivo con Windows CE conectado directamente a un equipo de la red es similar al de un equipo conectado a la red pero sin iniciar sesión. En ese caso, se tiene conexión y acceso a la red sin utilizar ningún tipo de autenticación.

Cuando usted se encuentra en una red, el control de los recursos se administra de varias formas: Usuarios y grupos locales, Active Directory, Directivas de grupo, Compartir impresoras y archivos, etc.

Por lo tanto, si tiene establecida una conexión directa a la red, por ejemplo mediante un dispositivo con Windows CE, debe asegurarse de que el control de recursos que está en vigor administra el acceso a las carpetas restringidas, las impresoras, etc.

Los métodos de autenticación se han diseñado para el trabajo remoto, en el que el equipo que marca no tiene acceso a la red hasta que se intercambian credenciales tales como el nombre de usuario y la contraseña.

Conexiones entrantes

En la familia Windows Server 2003, puede crear conexiones entrantes y permitir que incluso los equipos que sean miembros de un dominio las ejecuten.

Puede configurar una conexión entrante de forma que acepte los tipos de conexión siguientes: Conexiones de acceso telefónico (módem, ISDN (RDSI), X.25), Conexiones de red privada virtual (VPN) (PPTP, L2TP) o Utilizar conexiones directas (serie, infrarrojos, DirectParallel). En un equipo con Windows 2000 Professional, o Windows XP Professional una conexión entrante puede aceptar hasta tres llamadas entrantes, una de cada uno de estos tipos. En un equipo con Windows 2000 Server, el número de llamadas entrantes sólo está limitado por el equipo y la configuración del hardware.

Puede utilizar la característica Multivínculo para configurar varios módems o adaptadores ISDN (RDSI) y utilizarlos en las conexiones de acceso telefónico entrantes.

Al crear una conexión se seleccionan los usuarios que se pueden conectar a la conexión entrante y los protocolos de red. Todos los usuarios que se conectan a una conexión entrante deben tener establecida una cuenta de usuario local. Para obtener más información acerca de la configuración de usuarios, como nombre, contraseña y derechos de devolución de llamada, vea Conceder derechos de acceso a su equipo a las conexiones entrantes.

Notas

- Para grandes cantidades de conexiones entrantes en un equipo que ejecute Windows 2000 Server o un miembro de la familia Windows Server 2003 que funcione como parte de una red distribuida o como controlador de dominio, puede utilizar el servicio de Enrutamiento y acceso remoto para crear un servidor de acceso remoto.
- Para crear una conexión entrante, debe ser miembro del grupo Administradores.
- Los usuarios no necesitan utilizar conexiones entrantes para permitir el acceso a recursos compartidos, como archivos e impresoras, en la red local. Para permitir el acceso compartido a los recursos del equipo local, debe habilitar Compartir impresoras y archivos, compartir los recursos y, a continuación, establecer los permisos apropiados.
- La cuenta Invitado está deshabilitada de forma predeterminada para las conexiones entrantes y en el complemento Administración de equipos. Los invitados sólo pueden conectarse después de que se habilite la cuenta Invitado en el complemento Administración de equipos y en la ficha **Usuarios** del cuadro de diálogo de propiedades de la conexión.

1.5. Competitividad de las empresas virtuales

La rápida y económica tecnología de telecomunicaciones que ha cambiado radicalmente la forma de trabajar de los individuos.

Como ha influido:

La información está disponible para un número mayor de personas.

Se ha conseguido la automatización del núcleo de operaciones, reduciendo de esta manera el componente humano en la realización de tareas rutinarias.

Se facilita la comunicación entre empresas y se facilita también el acceso al mercado mundial de cada vez un mayor número de empresas, permitiendo la fabricación flexible (de pequeños lotes de unidades) a bajo coste por las economías de alcance.

La evolución sociológica que ha permitido el acceso de un mayor número de personas a las Universidades y por tanto que llegan a su puesto de trabajo enriquecidos que le permitan satisfacer sus necesidades intrínsecas, están motivados por el propio trabajo porque son personas con altas necesidades de crecimiento.

Los nuevos enfoques estratégicos que ponen en marcha las empresas mediante las alianzas o las asociaciones con otras empresas creando puestos de trabajo que sirven de enlace y por lo tanto con individuos con multipertenencia. De esta manera también se desdibujan los límites de las empresas.

La diversificación, la mundialización y la competencia hacen que las empresas se vean sometidas a dos exigencias que parecen contradictorias.

Debido a la diversificación tiene que aumentar su tamaño Para que las empresas estén más cerca de sus clientes tienen que abrir nuevas delegaciones en diferentes áreas geográficas. Para satisfacer la demanda de todos sus clientes debe ofrecer productos distintos, todo ello hace que se incremente el tamaño, pero este incremento en estructuras burocráticas incrementan los costes de organización y gestión.

Este incremento del tamaño en vez de aumentar la competitividad de las empresas resta competitividad al incrementarse sus costes de organización.

Ante estos cambios es necesario un cambio en la estructura organizativa de las empresas, sin embargo, en un entorno cada vez más dinámico no es posible que este cambio surja en el ápice estratégico sino que es necesario construir estructuras flexibles y permeables al entorno para que todos los miembros de la organización sean capaces de dirigir el cambio.

La búsqueda de la flexibilidad es el denominador común de todas estas nuevas estructuras y otro objetivo de estas estructuras será también la reducción de tamaño.

Reducir el tamaño analizando la cadena de valor y quedándose con aquellas actividades que sean las más rentables para la empresa y en las que es más competitivo.

Hay una tendencia a hacer estructura planas mediante la eliminación de los niveles intermedios de la estructura. Otra tendencia es la de reingeniería que trata de rediseñar el núcleo de operaciones, el trabajo operativo, con el fin de llegar a la automatización.

Las nuevas estructuras van más allá de la Adhocracia. Diseñan los puestos de trabajo enriqueciéndolos. Permiten que las estructuras sean planas porque se eliminan puestos jerárquicos.

Para simplificar las estructuras se tiende a la subcontratación. Se tiende cada vez más al tele-trabajo. Se da mayor importancia al contacto con el cliente para su mayor satisfacción.

Estructura federal.

La estructura federal es en cierto sentido una extensión del modelo divisional basado en el producto.

Se caracteriza por un núcleo central que ejerce liderazgo y la estrategia global y un número variable de unidades operativas que actúan como empresas independientes. El núcleo central ejerce influencia financiera sobre las empresas o unidades operativas pero no tiene ningún control sobre el trabajo operativo. Las estructuras federales surgen como consecuencia de la cooperación entre empresas y de las alianzas tecnológicas entre empresas que realizan sus actividades en áreas geográficas dispersas. El núcleo central se preocupa de establecer una cultura común entre todas estas cuasi empresas.

El origen de las estructuras federales se puede encontrar en el Keiretsu Japonés y en Chaebol Coreano. Tanto uno como otro se tratan de grupos de empresas que se unen para obtener poder político y mejoras económicas, y son fruto de las culturas de sus propios países. El Keiretsu se basa en la propiedad cruzada entre las distintas empresas que forman el Keiretsu, pero deja independencia entre sus empresas asociadas. En cambio el Chaebol Coreano los vínculos de propiedad son familiares y se ejerce un liderazgo centralizado.

Empresas virtuales.

La empresa virtual es aquella que realiza todas o partes de sus actividades de forma virtual. Lo realiza así porque para realizar el producto que fabrica los centros de trabajo están dispersos geográficamente y para poder coordinarse dependen de las telecomunicaciones.

Otra característica de la empresa virtual es que las operaciones que realiza esta empresa trascienden a una sola organización.

En la organización virtual existe una organización central que desempeña las funciones básicas y una organización externa que está constituida por empresas subcontratistas o por trabajadores temporales con los que la empresa central ha establecido algún tipo de alianza que mantendrá mientras esta alianza sea beneficiosa para la organización central, deshaciéndose de esta cooperación en el momento que ya no le interese. Esto hace que la organización virtual sea altamente flexible y se pueda adaptar con facilidad a los cambios del entorno.

La contrapartida de esta flexibilidad es la falta de control sobre las empresas subcontratistas.

En el límite de la empresa virtual encontraríamos lo que se denominan empresas huecas o vacías en el que únicamente existe un núcleo central que subcontrata todas las actividades que realiza la empresa. Estructuralmente solo existiría el ápice estratégico, todas las actividades del staff de apoyo se subcontratarían, no existiría la tecnoestructura porque no hay formalización del comportamiento.

Las empresas virtuales consisten en la relación entre empresas asociadas y que no se mantienen en el tiempo, por lo tanto, es muy difícil de formalizar, de llegar a obtener una estructura, sin embargo,

hay intentos de formalizar la estructura de la empresa virtual, y esta estructura es la denominada en trébol.

La estructura en trébol tiene un núcleo central que está constituido por la alta dirección de la empresa, y lo que se denomina un poder periférico que está constituido por las 3 hojas del trébol.

Este poder periférico consta de 3 hojas:

En la 1ª consta del núcleo profesional. Está constituido por los directivos y por los trabajadores de la empresa.

En la 2ª están las empresas subcontratistas que son todas aquellas actividades que la empresa ha decidido externalizar.

En la 3ª está el trabajo flexible que está constituido por trabajadores contratados a tiempo parcial con el objetivo de que la empresa obtenga un mayor dinamismo y una mayor flexibilidad.

En una segunda etapa tendría también una 4ª hoja que sería la autonomía del cliente. Esto consistiría en que sea el propio cliente el que realiza el trabajo, cuando ello sea posible.

El éxito de la estructura en trébol dependerá de conocer que actividades deben ser destinadas a cada una de las hojas y también que tipo de trabajadores se destina a cada una de esas hojas. Sobre aquellas actividades que se quiera ejercer un mayor control solo se podrán destinar a la hoja uno del núcleo profesional, dejando para operaciones residuales las hojas 2 y 3. También aquellas personas que le den más importancia a la seguridad preferirán trabajar en la hoja 1. En la hoja 3 se destinará personal que a lo mejor prefiera trabajar en su casa.

Las estructuras en red.

La estructura en red es un concepto que todavía no está claro en la literatura de la organización. Algunos autores consideran que se trata simplemente de la formalización de la empresa virtual, pero sin embargo otros autores consideran que es una nueva forma no solo de organizar la empresa sino también de realizar su dirección y gestión.

La estructura en red va más allá de la adhocracia, se basa fundamentalmente en la subcontratación con el fin de reducir el tamaño de las empresas, redefine el papel del ápice estratégico y se sustituye la doble jerarquía de la estructura matricial por un intercambio de papeles dentro de la organización.

La estructura matricial había roto el principio clásico de unidad de mando creando numerosos problemas. En la estructura en red la doble jerarquía se sustituye por el intercambio de papeles ya que en algunos momentos una persona puede ser jefe y en otros momentos subordinados, dependiendo del problema que hay que resolver.

La estructura en red tiene tanto de jerarquía como de mercado ya que sus componentes son heterogéneos y los límites jurídicos entre las distintas empresas que forman la red están desdibujadas, no son claros.

La estructura en red está constituida por núcleos y conexiones y tiene una estructura plana, sin embargo, si normalmente se representa como un trapecio es porque los problemas son menores a medida que nos alejamos de la actividad operativa.

Los factores de contingencia.

1. **El entorno.** La estructura en red es adecuada para entornos complejos y dinámicos ya que según cambie la demanda podemos aumentar o reducir los nudos y las conexiones entre ellos, lo que hace que sea una estructura muy flexible. También le da flexibilidad la forma de la elaboración de la estrategia, en las estructuras tradicionales es el ápice estratégico el que elabora la estrategia y de allí parten las decisiones para llevar a cabo las operaciones necesarias para cumplir con esa estrategia.

En la estructura en red por el contrario todos los componentes de la estructura (todos los nudos) tendrán la facultad de poder elegir y elaborar la estrategia, y será transmitida al resto de la organización por medio de las conexiones. Si tradicionalmente se ha considerado que la información es poder, en las estructuras en red lo que importa es que llegue la información a la parte de la organización que este más capacitada para utilizarla.

1. **El factor humano.** Los recursos humanos están constituidos por profesionales que están dispuestos asumir riesgos y responsabilidad (personas con altas necesidades de crecimiento a motivación intrínseca por el propio trabajo).

Los mecanismo de coordinación.

La adaptación mutua, pero también utilizarán la normalización de habilidades ya que el personal está constituido por profesionales.

Los parámetros de diseño.

La preparación.

La descentralización, ya que el poder está en toda la organización, por lo tanto es una estructura altamente descentralizada. No se utilizará ni la formalización ni la especialización vertical ya que son parámetros de diseño que restan flexibilidad a la empresa, pero en cambio se que utilizará la especialización horizontal ya que es una estructura constituida principalmente por profesionales.