

T.160

NO SE PRESTA

53014

X

T.160



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA DE EMPRESAS



- TRABAJO FINAL -

Cultura y Estrategia

Edgardo Verhaeghe

Informe

ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA DE EMPRESAS

1997

21072

MEMO
Class



ANEXO II - RESUMEN DEL TRABAJO FINAL DE POSGRADO

Título: Cultura y Estrategia

Trabajo Final: Trabajo Final de Posgrado (Monografía de Especialización)

Rama: 3500 – Administración

Identificación Trabajo con Palabras Claves: 3500–Administración–Cultura Empresaria–Estrategia

Autor: Edgardo Verhaeghe - Carlos Gardel 1047 - (5800) Río Cuarto - Te.4647286 - 4676269

Director: Raúl Burone

Lugar de Trabajo: Facultad de Ciencias Económicas – UNRC

Actuales Potenciales Demandantes de los Resultados: Empresas - Profesionales Económicas - Facultad Económicas - Docentes-Investigadores

Resumen

Introducción=El trabajo pretende cumplir con el requisito impulsado desde el Rectorado de la Universidad, la Escuela de Posgrado y la Secretaría de Ciencia y Técnica; de interrelacionar investigaciones realizadas en el ámbito de la Universidad, con trabajos finales de las Carreras de Posgrado. En este sentido se vincula Cultura (tema de una investigación ya realizada) con Estrategia (tema central de la especialización), dando origen a este trabajo precisamente bajo el título de Cultura y Estrategia, y así se plantea cuál es la vinculación entre la situación cultural de las empresas y su concepto de estrategia y su proceso de formación de estrategias, y cuáles son las implicancias que de ello se derivan.

Objetivo=Conocer el Perfil del Concepto de Estrategia de las empresas de Río Cuarto, Conocer el Perfil del Proceso de Formación de Estrategia de las empresas de Río Cuarto, Vincular el Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto (trabajo de Investigación ya realizado) con el Perfil del Concepto de Estrategia, Desarrollar una base de clasificación de las empresas, según su Perfil Cultural y Perfil del Concepto de Estrategia.

Metodología=El procedimiento general para la realización del trabajo fue el siguiente: se tomaron los resultados del trabajo de investigación realizado, se trabajó sobre la muestra del citado estudio (*Muestra de las "Empresas Grandes"*), se realizó un encuestamiento por cuestionario; determinándose como resultados: a) el Perfil del Concepto de Estrategia de las Empresas de Río Cuarto, según el modelo aplicado, y de acuerdo al grado de ajuste cultural y concepto de estrategia; b) el Perfil del Proceso de Formación de Estrategia de las Empresas de Río Cuarto.

Para ello se utilizaron las siguientes herramientas: Matriz del Perfil Cultural (para Categorizar las empresas según su Ajuste Cultural), Tabla del Concepto de Estrategia (para Categorizar las empresas según su Concepto de Estrategia), Matriz del Perfil Cultura-Estrategia (para Vincular el Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto con el Perfil del Concepto de Estrategia, y desarrollar una base de clasificación de las empresas, según su Perfil Cultural y Perfil del Concepto de Estrategia), Tabla del Proceso de Formación de Estrategia (para Evaluar el Proceso de Formación de Estrategia)

Resultados Finales y Conclusiones=El Perfil de Empresas de Río Cuarto nos brinda una situación de empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia, es decir empresas con impedimentos o resistencia a la implantación y cambio de estrategias, según la Matriz FADI Facilidad-Dificultad (86% de las empresas). Sólo un 13,85% por cien de las empresas de Río Cuarto están ubicadas en el top de la mejor situación posible en la que se puede encontrar una empresa, según su ajuste cultural y concepto de estrategia. Se observa una polarización manifiesta en los tipos extremos de empresas, en donde se refleja la peor situación y la mejor situación, en la que se puede encontrar una empresa. (84,158%) de *Empresas Tipo A ("La Peor Situación Posible")* y (13,85%) de *Empresas Tipo D ("La Mejor Situación Posible")*.

Los resultados del trabajo confirman las hipótesis planteadas oportunamente. Los mismos dieron una correlación prácticamente absoluta entre el ajuste cultural de la empresa y un alto concepto estratégico. Las empresas con mayor Ajuste Cultural poseen un Perfil de Concepto de Estrategia de mayor grado de ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia. Existe una correlación entre el perfil cultural y el perfil de estrategia, así a: empresas ajustadas culturalmente, corresponde un alto concepto de estrategia; y a empresas desajustadas culturalmente, corresponde un bajo concepto de estrategia. De las empresas con un alto concepto de estrategia, el 93% se encuentran ajustadas culturalmente, mientras que de las empresas con un bajo concepto de estrategia, el 99% se encuentran desajustadas culturalmente.

ÍNDICE

CULTURA Y ESTRATEGIA

ÍNDICE

58014

I - AGRADECIMIENTOS

II - REFERENCIAS DEL TRABAJO

1. Identificación
2. Intención
3. Carácter
4. Restricción de Datos e Información
5. Desarrollo Práctico

III - FASES DEL TRABAJO

1. Idea
2. Concepto del Proyecto
3. Adecuación del Trabajo
4. Procedimiento
 - 4.1. Aclaración Previa
 - 4.2. Análisis Preliminar
 - 4.3. Investigación Preliminar
 - 4.4. Investigación Formal
 - 4.4.1. Objetivo de la Investigación
 - 4.4.2. Tipos y Fuentes de Datos
 - 4.4.3. Formularios
 - 4.4.4. Muestra
 - 4.4.5. Investigación de Prueba
 - 4.4.6. Planes de Operación y Tiempos Asignados
 - 4.5. Recolección de Datos
 - 4.5.1. Supervisión
 - 4.6. Procesamiento y Análisis
 - 4.6.1. Codificación
 - 4.6.2. Carga de Datos
 - 4.6.3. Procesamiento Informático
 - 4.6.4. Conclusiones Estadísticas
 - 4.7. Interpretación de Resultados
 - 4.8. Informe Final

IV - INFORME

1. Introducción
 - 1.1. Principales Características del Trabajo
 - 1.2. Metodología de Elaboración del Trabajo
2. Presentación y Formulación del Problema
3. Objetivos del Trabajo
4. Alcances del Trabajo
5. Modelo de Investigación Adoptado
 - 5.1. Hipótesis Resultante
 - 5.2. Variables Relevantes
 - 5.2.1. Variables que se Relacionan con la Cultura Empresarial y sus Integrantes
 - 5.2.2. Variables que se Relacionan con el Concepto de Estrategia
 - 5.3. Modelo Teórico
 - 5.3.1. Características de Cada Tipo de Empresa
 - 5.3.1.1. Empresas Desajustadas Culturalmente
 - 5.3.1.2. Empresas Ajustadas Culturalmente
 - 5.3.1.3. Empresas de Alto Concepto de Estrategia
 - 5.3.1.4. Empresas de Bajo Concepto de Estrategia
 - 5.3.1.5. Empresas Tipo A - Desajustada Culturalmente y Bajo Concepto Estrategia -
 - 5.3.1.6. Empresas Tipo B - Ajustada Culturalmente y Bajo Concepto Estrategia -
 - 5.3.1.7. Empresas Tipo C - Desajustada Culturalmente y Alto Concepto Estrategia -
 - 5.3.1.8. Empresas Tipo D - Ajustada Culturalmente y Alto Concepto Estrategia -
 - 5.4. Perfil Deseado
 - 5.4.1. Ranking de Deseabilidad Esperada
 - 5.5. Indicadores de Categorización
 - 5.5.1. Instrumento Utilizado
 - 5.5.2. Indicadores de Cultura
 - 5.5.3. Indicadores de Uso de Herramientas y Técnicas de Administración
 - 5.5.4. Indicadores del Concepto de Estrategia
 - 5.5.5. Indicadores de del Proceso de Formación de Estrategia
6. Resultados
 - 6.1. Resultados de la Investigación Marco
 - Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto
 - Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto (1)
 - 6.2. Resultados de la Presente Investigación
 - Cultura y Estrategia (2)

7. Análisis
 - 7.1. - Conclusiones Investigación Marco
 - 7.1.1. - Conclusiones Genéricas
 - 7.1.2. - Perfil Cultural
 - 7.2. - Reestructuración Información Investigación Marco
 - 7.2.1. - Recreación Perfil Cultural
 - 7.2.1.1. - Tabla Perfil Cultural (Resultado 1)
 - 7.3. - Elaboración Información Investigación Estrategia
 - 7.3.1. - Concepto de Estrategia
 - 7.3.1.1. - Tabla Concepto de Estrategia (Resultado 2)
 - 7.3.2. - Proceso de Formación de la Estrategia
 - 7.3.2.1. - Tabla Proceso de Formación de la Estrategia (Resultado 4)
 - 7.3.3. - Perfil Cultural - Estratégico
 - 7.3.3.1. - Matriz Perfil Cultural - Estratégico (Resultado 3)
 - 7.4. - Conclusiones Según Modelo Teórico
 - 7.4.1. - Matriz Perfil Cultural - Estratégico
 - 7.4.1.1. - Empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE
 - 7.4.1.2. - Empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE
 - 7.4.2. - Matriz FACI (Facilidad - Dificultad)
 - 7.4.2.1. - Empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE
 - 7.4.2.2. - Empresas de Bajo Concepto Estratégico - ACE
 - 7.4.3. - Grado de Ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia
 - 7.4.3.1. - Tabla de Ajuste del Concepto de Estrategia
 - 7.4.4. - Forma de Pensar y Definir el Proceso de Formación de la Estrategia
 - 7.4.4.1. - Gráficas del Proceso de Formación de la Estrategia
 - 7.5. - Conclusiones Según Modelo Teórico
 - 7.5.1. - Mayor Ajuste Cultural - Mayor Concepto de Estrategia
 - 7.5.2. - Brecha entre Estado "Ideal" y Estado "Real"
 - 7.5.3. - Tipo y Cantidad de Trabajo a Realizar
 - 7.6. - Perfil de las Empresas de Río Cuarto
8. Bibliografía

I - AGRADECIMIENTOS

I - AGRADECIMIENTOS

La entrega de la presente tarea como Trabajo Final de la Especialización en Estrategia de Empresas, requiere del agradecimiento a las personas que concretaron el desarrollo de la Carrera.

Así el agradecimiento es para:

- Las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Universidad Nacional de Río Cuarto por la posibilidad que nos brindaron de cursar esta Carrera de Posgrado.
- El Director de la Carrera, Lic. Raúl Burone, por la coordinación de la misma.
- El grupo de Profesores que se desempeñaron como Docentes.
- Todos los compañeros que como alumnos participaron del proyecto, particularmente los de otras disciplinas y los profesionales de la ciudad y región que enriquecieron con su participación el desarrollo de la especialización.
- El personal administrativo de la Facultad que en todo momento brindó su apoyo.
- El grupo de empresas que amablemente respondieron los cuestionarios de la encuesta objeto de este trabajo.
- La Cdora. Alicia Dietert Directora del trabajo tomado como base para la elaboración de este estudio, y el grupo de investigadores participantes del mismo.

Edgardo Verhaeghe

II - REFERENCIAS DEL TRABAJO

II-REFERENCIAS DEL TRABAJO

1 - IDENTIFICACIÓN

1.1. - Título

Cultura y Estrategia

1.2. - Disciplina Científica

3505 - Promoción y Desarrollo de Organizaciones

1.3. - Campos de Aplicación

0999 - Desarrollo Socio Económico y Servicios (Organización y Administración)

1.4. - Dependencia de Destino

Universidad Nacional de Río Cuarto
Escuela de Posgrado

1.5. - Dependencia de Origen

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Especialización en Estrategia de Empresas

1.6. - Autor del Trabajo

Edgardo VERHAEGHE

1.7. - Fecha del Informe

29 de noviembre de 1997

1.8. - Prioridades Institucionales de Investigación

El presente trabajo se encuadra en las áreas priorizadas y temas de interés de investigación previstos en el Anexo I de la Resolución 187/94 del Consejo Superior de la UNRC. En tal sentido el encuadre que le corresponde, según las categorías de la citada resolución; es el que se indica a continuación. (I.2. - II.5. - IX.0. - XII.1.C.)

2 - INTENCIÓN

El presente trabajo pretende satisfacer simultáneamente varias intenciones, a saber:

- Cumplir con el requisito de elaboración de un Trabajo Final para la Especialización en Estrategia de Empresas.
- Aplicar los conceptos, principios, técnicas y herramientas desarrollados durante la mencionada Carrera de Especialización.
- Cumplir con el requisito impulsado desde el Rectorado de la Universidad, la Escuela de Posgrado y la Secretaría de Ciencia y Técnica; de interrelacionar las investigaciones realizadas en el ámbito de la Universidad, con los trabajos finales de las Carreras de Posgrado.
- Observar las prioridades de interés de la UNRC en ese sentido.
- Investigar problemas de la realidad económica local, a partir del conocimiento del tipo de management concebido y/o disponible, y de las necesidades de desarrollo y actualización del mismo.
- Investigar un tema de verdadero interés y actualidad empresarial, desarrollado en la Especialización.

El tema propuesto se basa en una investigación sobre el Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto. Tema desarrollado durante la especialización, vinculado a la realidad económica local, y de interés y actualidad empresarial. El trabajo se interrelaciona y se basa en su estructura y metodología, en una investigación realizada en la Facultad de Ciencias Económicas durante 1995-97 *-Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto-Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto-(1)*, intentando de esta manera cumplir con todas las intenciones propuestas precedentemente; en particular la de vincular las investigaciones realizadas en el ámbito de la Universidad, con los trabajos finales de las Carreras de Posgrado.

En este sentido el trabajo, tal las pautas establecidas y sugeridas, respeta y sigue la estructura del proyecto en cuestión **(1)**-*Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto-* (en el que me desempeñe como Co Director), complementándolo y vinculándolo con los temas teórico-prácticos desarrollados en la Carrera de Especialización en Estrategia de Empresas.

(1) Alicia Dietert (directora), Edgardo Verhaeghe (codirector), Equipo de Trabajo: Cristina Bongiovanni - Ana Cormick - Nelida Abraham - Luis Bellini - Raúl Barovero - Graciela Mignaco - Cristina Migliore - Juan Terzo - Rubén Olmedo - Graciela Bellandi - Pablo Tissera - Carlos Alessandróni - Jorge Narváez.

3 - CARÁCTER

A pesar de que el trabajo se plantea como una investigación, el mismo no deja de ser un ensayo. Entendiendo como ensayo, un escrito breve sin la extensión que exige un tratado completo sobre la misma materia. (*Ensayar: probar a hacer una cosa para ejecutarla mejor después. Probar, reconocer algo antes de usarlo. Probar: experimentar las cualidades de personas o cosas*).

Para la realización del trabajo han sido observadas plenamente (en lo concerniente al diseño, planificación, ejecución y control), las características y el rigor técnico-metodológico correspondientes a los conceptos, principios y normas académico-profesionales impartidos en la Especialización. De todas maneras se destaca que no es un Trabajo Profesional.

En la realización del trabajo, se distinguen dos niveles.

- Un nivel teórico-metodológico; en dónde se plantea un desarrollo integral, que podemos definir como el Plan de Trabajo Ideal o Marco Teórico de Trabajo. Éste se realizó en la mesa de trabajo, a nivel de laboratorio, y de acuerdo a la metodología y al cuerpo de conceptos y principios estudiados durante la Carrera.
- El otro nivel que podemos denominar el Trabajo de Campo Posible de Realizar, de acuerdo al tiempo, recursos, datos e información accesibles y disponibles.

El trabajo ha sido planteado con el objetivo de:

- Integrar y operar algunos conceptos y herramientas (obviamente no todos) desarrollados durante la Carrera de Especialización.
- Realizar la aplicación de los mencionados conceptos y herramientas en distinto grado y profundidad según los requerimientos exigidos por el trabajo, en cada situación en particular.

En lo general la aplicación práctica del trabajo obedece al enfoque teórico del Concepto de Estrategia.

En lo particular, y según lo exigió la naturaleza y particularidad del mismo, se refiere a enfoques teóricos de distintos módulos y herramientas de la especialización.

4 - RESTRICCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN

La información y datos accesibles y disponibles corresponden a distintos períodos; uno al trabajo ya realizado (1)-*Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto*- y otro al del presente trabajo. En algunos casos no se corresponden, y en otros no fueron convalidados en su precisión (por falta de tiempo y recursos disponibles).

De todas maneras en el diseño e implementación del trabajo (planeamiento, ejecución, procesamiento y control) se respetaron estricta y rígidamente la coherencia y precisión metodológica; cumpliendo de esta manera con el objetivo del trabajo propuesto.

El relevamiento y las entrevistas efectuadas se realizaron manteniendo en todo momento este criterio.

5 - DESARROLLO PRÁCTICO

A partir del trabajo concreto, luego del relevamiento, procesamiento, análisis y elaboración resultante, el Trabajo de Campo Posible de Realizar de acuerdo al tiempo, recursos y datos e información accesibles y disponibles es el que se brinda a continuación, y de acuerdo a la estructura de presentación que se detalla seguidamente.

III - FASES DEL TRABAJO

III - FASES DEL TRABAJO

1 - IDEA

La idea de la realización del presente trabajo surgió de la asociación de dos necesidades, por un lado la de tener que realizar el Trabajo Final de la Especialización, y por el otro la planteada por el Rectorado, la Escuela de Posgrado, y la Secretaría de Ciencia y Técnica, de que los Trabajos Finales estuvieran relacionados o surgieran de los Proyectos de Investigación que se estaban realizando en el ámbito de la Universidad.

Personalmente podía cumplir con esta doble requisitoria, ya que por una lado me desempeñaba como Co Director de un trabajo de investigación que se estaba finalizando en la Facultad de Ciencias Económicas (1995-97) *-Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto-Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto-(1)*, y por el otro la temática abordada tanto en el trabajo de investigación como en la Carrera de Especialización eran no sólo compatibles, sino complementarias y vinculantes.

Así fue que surgió esta idea de realizar un trabajo que vinculara Cultura (tema de la investigación ya realizada) con Estrategia (tema central de la especialización), dando origen a este trabajo precisamente bajo el título de Cultura y Estrategia.

(1) Alicia Dietert (directora), Edgardo Verhaeghe (codirector), Equipo de Trabajo: Cristina Bongiovanni - Ana Cormick - Nélida Abraham - Luis Bellini - Raúl Barovero - Graciela Mignaco - Cristina Migliore - Juan Terzo - Rubén Olmedo - Graciela Bellandi - Pablo Tissera - Carlos Alessandroni - Jorge Narvaez

2 - CONCEPTO DEL PROYECTO

La idea (como concepto de proyecto a desarrollar) fue la siguiente.

“... si ya conocemos el grado de ajuste y desajuste cultural y de uso de herramientas de administración de las empresas de Río Cuarto, y como resultado de la investigación ya

realizada conocemos el Perfil Cultural de las mismas en ese sentido; la pregunta es: ¿ cuál es la relación entre cultura y estrategia ?, en otras palabras ¿ cuál es la vinculación entre la situación cultural de las empresas y su concepto de estrategia y su proceso de formación de estrategias ?, y cuáles son las implicancias que de ello se derivan ...”

3 - ADECUACIÓN DEL TRABAJO

A partir de la “idea” y del “concepto del proyecto”, comenzó la tarea de precisar la interrelación y la adecuación del trabajo a realizar, con la investigación ya realizada.

Obviamente se coincidió en que la adaptación al trabajo de Investigación ya realizado era el eje del trabajo a realizar, para de esta manera cumplir con las consideraciones de interrelación: Trabajo Investigación-Trabajo Final.

En este orden las actividades y tareas realizadas fueron las siguientes.

- Analizar y sintetizar los datos, resultados, conclusiones e interpretaciones existentes.
- Precisar (del material existente) los aspectos de interés y de utilidad para el nuevo trabajo.
- Establecer los puntos y aspectos de Coincidencia y de Diferencia entre los dos trabajos.
- Precisar (dentro de las diferencias) los aspectos de complemento, y de originalidad y aporte del nuevo trabajo.

Como resultado de esta tarea se arribó a lo que podríamos llamar un cuadro de coincidencias y diferencias, que se resume a continuación.

COINCIDENCIAS - RESPETAR -	DIFERENCIAS (a) - MODIFICAR -
<ul style="list-style-type: none">• Procedimiento• Estructura• Metodología• Muestra• Resultados, conclusiones, interpretaciones	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos Investigación<ul style="list-style-type: none">▪ Concepto Estrategia▪ Proceso Formación Estrategia▪ Interrelación Cultura-Estrategia• Modelo de Investigación<ul style="list-style-type: none">▪ Matriz Cultura-Estrategia• Herramientas de Investigación<ul style="list-style-type: none">▪ Cuestionario Concepto Estrategia▪ Tabla Concepto Estrategia▪ Cuestionario Proceso Formación Estrategia▪ Tabla Proceso Formación Estrategia

(a) Aspectos del nuevo trabajo que generan aportes originales y diferentes; y que lo convierten en un trabajo distinto y complementario del ya realizado.

4 - PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Cumplida la instancia de "Adecuación del Trabajo", precisados los puntos y aspectos de coincidencia y de diferencia entre los dos trabajos, como así también precisados los aspectos del nuevo trabajo que generaban aportes originales y diferentes, que lo convertían en un trabajo distinto y complementario del ya realizado; se procedió a establecer el procedimiento de la nueva investigación.

En los distintos ítems de este apartado se describe dicho procedimiento, en ellos vamos a tratar de brindar una idea lo más aproximada posible de las distintas etapas que se cumplieron en la realización del proceso de investigación propiamente dicho de este nuevo trabajo.

Esto lo haremos describiendo como se realizó: el análisis preliminar, la investigación preliminar, la investigación formal -objetivos-fuente datos-formularios-muestra-piloto-cronograma-, la recolección de datos, su procesamiento y análisis, la interpretación de resultados y la redacción del informe final.

4.1. - Aclaración Previa

Como se destaca en el cuadro de coincidencias y diferencias de "Adecuación del Trabajo": el procedimiento, la estructura, metodología, y muestra de la investigación ya realizada -*Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto*- (1) es coincidente con la de la nueva investigación -*Cultura y Estrategia*-, esto quiere decir que se deben respetar en un todo para este nuevo trabajo. En virtud de ello es que aclaramos que todas las etapas vinculadas al procedimiento son coincidentes con el trabajo anterior (en lo que a etapas y secuencias se refiere).

De todas maneras aquí sólo describiremos el procedimiento de la nueva investigación -*Cultura y Estrategia*-, NO describiremos el procedimiento de la investigación ya realizada -*Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto*- (1) (esta descripción se realizó cuando se hizo la citada investigación); de ella sólo se toma como material de trabajo sus resultados, conclusiones e interpretaciones.

4.2. - Análisis Preliminar

Para reunir y analizar todos los datos disponibles que tenían importancia para el trabajo, con el objetivo de lograr una adecuada preparación para la planificación y ejecución del mismo, y para solidificar el desarrollo de las hipótesis a utilizar; se realizaron algunas tareas.

Éstas se centraron en el análisis y profundización de: la investigación existente, las variables para construir el modelo, los elementos para el trabajo de campo, y las fuentes de datos.

La información se obtuvo de las siguientes fuentes: del Trabajo de Investigación *-Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto- Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto- (1)*, del Trabajo de Investigación-Extensión *-(INEIE) Índice de Evolución Económica- (2)*, de los Padrones Municipales de Contribución a los Ingresos Brutos derivados de las Actividades de Comercio e Industria del Año 1995, de bibliografía específica de la Carrera de Especialización.

Así el análisis preliminar permitió una visión amplia del tema y una mayor comprensión de la relación e importancia de las distintas actividades en estudio.

4.3. - Investigación Preliminar

Se realizaron entrevistas exploratorias con empresarios y profesionales. Las mismas fueron sin cuestionario alguno para que el entrevistado hablara libremente y con el objetivo de reconfirmar las hipótesis a utilizar, y hacer un tanteo del trabajo de campo.

Se mantuvieron sucesivas reuniones para analizar, discutir, reflexionar y obtener un punto de vista común y "captar" el problema. No se revelaron nuevas hipótesis.

4.4. - Investigación Formal

Aquí se estableció el procedimiento específico para llevar a cabo la investigación propiamente dicha.

Así se determinó: el objetivo de la investigación, los tipos y fuentes de datos, los formularios, la muestra, la investigación de prueba, y los planes de operación y tiempos asignados.

4.4.1. - Objetivo de la Investigación

Se confirmó definitivamente el objetivo de la investigación previamente acordado en la "Adecuación del Trabajo", el mismo se refleja en el siguiente cuadro.

Objetivos de la Investigación

• Investigar el concepto de estrategia de las empresas y su grado de ajuste al concepto "ideal"
• Relevar, en los distintos niveles decisorios, el concepto de estrategia y del proceso de formación de estrategia
• Determinar el grado de ajuste al concepto "ideal" de estrategia

4.4.2. - Tipos y Fuentes de Datos

Se analizaron y definieron fuentes y tipos de datos posibles, como así también métodos de obtención de los mismos.

Se utilizaron como fuentes secundarias las siguientes: el Trabajo de Investigación *-Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto- Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto-* (1), el Trabajo de Investigación-Extensión *-(INEVE) Índice de Evolución Económica-* (2), los Padrones Municipales de Contribución a los Ingresos Brutos derivados de las Actividades de Comercio e Industria del Año 1995, bibliografía específica de la Carrera de Especialización.

Por su parte las fuentes primarias fueron las empresas que correspondían a la muestra seleccionada, y profesionales en ciencias económicas, consultados en su carácter de asesores.

El uso de fuentes según las etapas fue el siguiente: análisis preliminar (fuentes secundarias), investigación preliminar (fuentes secundarias y primarias), investigación definitiva-trabajo de campo (fuentes primarias).

El método para la obtención de los datos fue el de la Encuesta, ya que se consideró que el entrevistado se hallaba en condición de proveer correctamente los datos requeridos.

Los datos que se consideraron necesarios son los que se incorporaron como preguntas en los cuestionarios respectivos.

4.4.3. - Formularios

Se consideró el cuestionario como el medio más efectivo para relevar los datos necesarios. Se analizó y evaluó el cuestionario utilizado por Hax Majluf del MIT Massachusetts Institute of Technology y la Universidad Católica de Chile, llegándose a la conclusión de que el mismo cubría acabadamente con las necesidades de este proyecto. Así es que se tomó como base dicho cuestionario.

Se introdujeron pequeñas modificaciones de formas y presentación del formulario pero no de contenido, ni de preguntas formuladas.

4.4.3.1. - Cuestionario utilizado para el trabajo de -Cultura y Estrategia- (2)

El cuestionario se organizó en dos partes

- Concepto de Estrategia
- Proceso de Formación de Estrategia

Partes del Formulario

- Concepto de Estrategia
- Proceso de Formación de Estrategia

Aspectos analizados en cada parte

- Concepto de Estrategia
 - Propósito de la empresa
 - Campo competitivo de la empresa
 - Ventaja competitiva sostenible
 - Tareas de gestión
 - Modelo de decisión
 - Definición económica y no económica a sus sectores de interés
 - Propósito estratégico
 - Competencias centrales

- Proceso de Formación de Estrategia
 - Estrategia explícita frente a estrategia implícita
 - Proceso analítico-formal frente a enfoque de poder-comportamiento
 - Patrón de las acciones del pasado frente a planificación orientada al futuro
 - Estrategia deliberada frente a estrategia emergente

El formulario se revisó de acuerdo a las reglas para la preparación de cuestionarios. Así se repasó que las preguntas fueran: relevantes, de datos fácilmente recordables, referidas a hechos u opiniones (no interpretaciones), fáciles de responder, referidas a sucesos específicos (evitaran generalizaciones), de significado obvio para los entrevistados, que el cuestionario fuera corto, etc.

También se repasó la forma física del cuestionario, se evaluó: espacio adecuado (no muy chico), tamaño mínimo (no muy grande), fácil manejo, fácil seguimiento de la secuencia de las preguntas, buena tipografía e impresión.

La información solicitada con respecto al entrevistado tal como tipo sociedad, sector, antigüedad, etc; se consideró correcta. Igual consideración se hizo respecto de los datos de identificación en el cuestionario, del entrevistado y del encuestador.

Para asegurar una interpretación uniforme se dieron (a los encuestadores) instrucciones generales para conducir la entrevista, y particulares respecto a las preguntas formuladas en el cuestionario.

Se recuerda que también se hizo uso (como material de trabajo) de los resultados, conclusiones e interpretaciones que surgieron de los formularios utilizados en la investigación -Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto- (1)

4.4.3.2. - Cuestionario utilizado para el trabajo de -Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto- (1)

Partes del Formulario

- Definición de la Empresa
- Personal
- Objetivos y Planeamiento
- Cultura Organizacional
- Empresa y Futuro

Aspectos analizados en cada parte

- Definición de la Empresa
 - Tipo jurídico
 - Actividad
 - Tamaño
 - Empresa de familia
 - Participación en el capital
 - Edad de la empresa

- Personal
 - Personal permanente
 - Directores, gerentes y jefaturas intermedias
 - Profesionales dentro de la línea o como staff
 - Edad de directivos y gerentes
 - Formación del personal (métodos)
 - Selección del personal (métodos)
 - Calificación del personal (métodos y criterios)

- Objetivos y Planeamiento
 - Fijación de objetivos, grado de compromiso en su cumplimiento
 - Fijación de políticas por sectores, grado de compromiso en su cumplimiento
 - Herramientas que se utilizan
(proyecciones-pronósticos-presupuestos-planes-ratios-procedimientos-programas)
 - Análisis que se realizan (mercado-competencia-político-social-económico-tecnológico)
 - Estrategias de segmentación y competencia utilizadas
(todo el mercado - un segmento - costos - ventajas percibidas -otros)

- Cultura Organizacional
 - Actitud frente al cambio
 - Actitud frente a la sociedad y la empresa
(clientes - proveedores - personal - estado - sociedad - propietarios)
 - Actitud frente al éxito
 - Actitud frente a la toma de decisiones (estilo de dirección)
 - Actitud frente al medio ambiente

- Empresa y Futuro
 - Actitud frente a amenazas y oportunidades
 - Actitud frente a crecimiento y expansión
 - Actitud frente a nuevos socios, fusiones, cambio de rubro, cierre de la empresa

4.4.4. - Muestra

En este sentido la decisión respecto a la muestra ya había sido tomada en la “Adecuación del Trabajo”. Allí se decidió que se iba a trabajar sobre la misma muestra de la investigación ya realizada -Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto- (1), para precisamente garantizar su comparabilidad, y cumplir con los objetivos del trabajo.

Los aspectos y las consideraciones más significativas se reproducen a continuación.

Reproducción textual de la publicación realizada en el Diario Temas Económicos, del trabajo realizado y dirigido por el Profesor Alfredo Baronio.

Consideraciones

Seguidamente y de publicaciones realizadas por el Profesor Alfredo Baronio, se transcriben textualmente, fragmentos del desarrollo vinculado al citado diseño.

... “ El índice de Evolución Económica (INEVE) consiste en varias series estadísticas sobre apertura y bajas de negocios, evolución de ventas y exportaciones, medición de empleo y nivel de inversión clasificados por Rama y Tamaño de las unidades económicas.

A fin de obtener la información se procede a realizar encuestas de actividad mensual dirigidas a empresas. A si mismo se realiza una recopilación de las estadísticas tributarias municipales.

La información es relevada a través de una encuesta diseñada principalmente con datos cuantitativos y, en forma secundaria, con datos cualitativos. La información recogida se clasifica por rama de actividad teniendo en cuenta el Nomenclador Internacional de Clasificación de Actividades Económicas (CIIU).

Las empresas son divididas en

- *Empresas Respondentes*
- *Empresas Muestreadas*

Luego son clasificadas en Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas. Para determinar estas categorías se utiliza un coeficiente de tamaño obtenido por una media geométrica de los datos relevados.

Los datos considerados para el cálculo de esta media fueron personal ocupado y ventas.

Las empresas respondentes son aquellos negocios importantes, en el medio local, que inciden fuertemente con sus variaciones en el nivel económico de la ciudad de Río Cuarto.

El segundo grupo de empresas son seleccionadas por medio de una muestra aleatoria que toma como marco poblacional el Registro Municipal de la tasa que incide sobre el Comercio, la Industria y los Servicios.

La medición de las variables se hace por medio de técnicas de escala y actitudes y la clasificación por rangos. Este tipo de medición permite ir calculando la frecuencia acumulativa mensual observada con los desvíos estándar de cada variable y los intervalos probabilísticos de confianza de la información y concluir con indicadores mensuales.

Se define Actividad Principal a aquella actividad que reporta el mayor ingreso. De existir dos actividades que cumplan con esta condición deberá tenerse en cuenta el número de personas ocupadas, de persistir la igualdad se tomará como principal la actividad que le ocupa la mayor parte del tiempo.

Diseño de Muestreo

En el proceso de investigación es fundamental seleccionar correctamente el diseño de muestreo. Incluyendo el número de elementos que debe haber en la muestra de tal manera que ésta proporcione suficiente información para los objetivos de la investigación. Muchas encuestas producen poca o inútil información porque no fue bien diseñado el muestreo.

Antes de avanzar sobre el diseño se hace necesario incluir algunos términos técnicos con sus respectivas definiciones.

Un elemento es un objeto en el cual se toman las mediciones. En nuestro caso, un elemento será una empresa.

Una población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia. En nuestro caso, la población es el conjunto de empresas radicadas en la ciudad de Río Cuarto.

Las unidades de muestreo son colecciones no traslapadas de elementos de la población. En nuestro caso, las unidades de muestreo son identificadas por nivel de facturación. Una unidad de muestreo va a estar constituida por todos los elementos (empresas) que facturen importes superiores a los U\$S 100.000.- mensuales, mientras que otra unidad de muestreo la conformarán las empresas con facturación mensual inferior a la mencionada. En general, si cada unidad de muestreo contiene uno y sólo un elemento de la población, entonces una unidad de muestreo y un elemento de la población son idénticos.

Un marco es una lista de unidades de muestreo. En nuestro caso, el marco está dado por las empresas registradas (inscriptas) en la Municipalidad de la Ciudad de Río Cuarto.

Una muestra es una colección de unidades seleccionadas de un marco. En nuestro caso, 105 datos son obtenidos de los elementos de la muestra (empresa) y usados para describir el nivel de actividad económica de la población.

El objetivo del muestreo -es estimar parámetros de la población, tales como la media o el total, con base en la información contenida en una muestra. Para determinar el procedimiento a usar y el número de observaciones a incluir en la muestra debemos decidir cuánta información se desea comprar. Si θ es el parámetro de interés y δ es un estimador de θ , debemos especificar un límite para el error de estimación (B), esto es, debemos especificar que θ y δ difieren en valor absoluto en una cantidad menor que B.

Representado simbólicamente, error de estimación = $|\theta - \delta| < B$

Debemos establecer también una probabilidad $(1-\alpha)$, que especifica la fracción de las veces en muestreo repetido en que requerimos que el error de estimación sea menor que B. Esta condición puede ser establecida como

$P[\text{error de estimación} < B] = 1 - \alpha$

Más adelante veremos, que hemos seleccionado $B=1.65\sigma\delta$, y por esto $(1-\alpha)$ es, en este caso, 0.90 para distribuciones normales. Después de obtener un límite específico con su probabilidad asociada $(1-\alpha)$ podemos comparar diseños diferentes (métodos de selección de la muestra) para determinar cuál procedimiento proporciona la precisión deseada al mínimo costo.

El problema de la selección del tamaño de muestra para obtener un cierto límite para el error de estimación, de magnitud B, se encuentra al establecer 1.65 desviaciones estándar del estimador igual a B y resolviendo esta expresión para n. Esto es, si nuestra intención es estimar el parámetro θ a partir del estimador δ , debemos resolver:

$B = 1.65\sigma\delta$ para n. Donde $\sigma\delta$ es la desviación estándar del estimador δ , que viene dada por la siguiente fórmula

$$\sigma\delta = \left[\frac{\sigma^2}{n} * \frac{N-n}{N-1} \right]^{\frac{1}{2}}$$

El tamaño de muestra requerido puede encontrarse despejando n de la siguiente ecuación

$$B = 1.65 * \left[\frac{\sigma^2}{n} * \frac{N-n}{N-1} \right]^{\frac{1}{2}}$$

por lo tanto

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)(B^2 / 1.65^2) + \sigma^2}$$

donde, n es el tamaño de la muestra que nos asegura el cumplimiento de las propiedades estadísticas seleccionadas, B es el límite para el error de estimación; N es el tamaño de la población, σ^2 es la varianza poblacional.

En una situación práctica la solución para n presenta un problema debido a que la varianza poblacional σ^2 es desconocida. Puesto que la varianza muestral s^2 frecuentemente se encuentra disponible de un experimento anterior, o de un pretest realizado sobre la misma población, podemos obtener un tamaño de muestra apropiado al reemplazar σ^2 por s^2 en la fórmula anterior.

Existen diferentes tipos de muestreo. La muestra puede ser aleatoria simple, donde todos los elementos de la población tienen igual probabilidad de ser elegidos- sistemática, donde se elige uno cada k elementos, siendo k un número aleatorio extraído al azar, tal que $1 \leq k \leq (N/n)$ donde la expresión (N/n) es el cociente entre el tamaño de la población y el tamaño de la muestra; o estratificado en la cual se hace una primera división de la población y luego se aplica el muestreo aleatorio o el sistemático a los estratos para elegir los elementos de la muestra.

El estudio de variables económicas desde el punto de vista de la empresa nos lleva a indagar el estado de las ventas y las compras, la cantidad de personas ocupadas, en la actividad, los niveles de inversión y la utilización de la capacidad productiva.

Existen tres caminos para el estudio:

- Realización de Censos
- Recopilación de Datos declarados a Organismos Públicos
- Encuesta; por Muestreo

De los tres se considera que la encuesta por muestreo es mas efectiva porque combina un bajo costo con la posibilidad de encuestar aleatoriamente todo tipo de empresa.

Los censos tienen la contrapartida de ser muy costosos por el número de personas que deben movilizarse para recabar la información, y no asegura, su realización, la no existencia de errores.

La recopilación de datos declarados en organismos públicos es útil pero, lamentablemente, no confiable e incompletos. Además, hay datos que es imposible relevar en organismos públicos pues estos no los recopilan y las únicas que tienen la información son las empresas.

La población objetivo de esta investigación son todas las empresas de Río Cuarto, por simple intuición es correcto afirmar que no todos tienen el mismo nivel de facturación ni la misma cantidad de personas ocupadas. Es de esperar que aquellas empresas que más facturan sean las determinantes de la actividad económica. Para que esto quede reflejado en la Muestra se prefirió un muestreo estratificado, dividiendo las empresas en Respondentes y Muestreadas.

Paralelamente, y de acuerdo a los Registros Municipales de Contribución a los Ingresos Brutos de Comercio e Industria se procedió a individualizar a aquellas empresas que facturaban por encima de uSs 100.000 mensuales. A este subgrupo de empresas se las denominó Respondentes R y a las demás, las que se encontraban por debajo de los US\$ 100.000 mensuales, se las denominó Muestreadas (M).

Luego se procedió a individualizar a que Rama de Actividad pertenecían éstas empresas Respondentes.

Una vez individualizadas dentro de cada Rama de Actividad se procedió a la determinación de la muestra piloto (pretest).

Siguiendo la clasificación internacional de actividades económicas se procedió a definir cada rama de actividad. Este clasificador divide la actividad económica en:

Rama 1: *Producción Primaria. Comprende las actividades relacionadas con la agricultura, caza silvicultura, pesca y explotación de minas y canteras.*

Rama 2: *Producción Industrial. Es la fabricación de bienes. Se caracteriza por transformar, mezclar y/o elaborar materia prima, armar y terminar equipos o productos y reparar maquinarias y equipos destinados a la producción.*

Rama 3: *Construcción. Comprende la construcción de viviendas, edificios, obras de ingeniería civil, trabajos de albañilería, plomería, instalación de electricidad y gas, instalación de torres de tendido eléctrico o de comunicaciones.*

Rama 4: *Comunicaciones. Actividades de telecomunicaciones, teledifusoras, radiodifusoras, correos.*

Rama 5: *Electricidad, Gas y Agua. En esta rama se incluyen las actividades de generación y distribución de energía eléctrica; fabricación y distribución de combustibles gaseosos por tuberías; y captación, depuración y distribución de agua.*

Rama 6: *Comercio al por mayor. La comercialización es aquella actividad de intermediación en la compraventa de bienes. La venta al por mayor se caracteriza por la venta en gran escala al comercio minorista.*

Rama 7: *Comercio al por menor. Es la comercialización de bienes directamente al consumidor final.*

Rama 8: *Servicios. Se caracterizan por satisfacer necesidades a terceros produciendo mejoras en la situación o estado de bienes o personas.*

Rama 9: *No clasificados. En la Ordenanza 52/92 del Consejo Deliberante de la Ciudad de Río Cuarto se incluyen bajo esta denominación todas aquellas actividades que no han podido ser incluidas en algún apartado anterior por carecer de especificación.*

Marco Poblacional

De acuerdo al Registro Municipal de Inscriptos en Comercio e Industria había, en el mes de mayo de 1994, un total de 6802 empresas en la ciudad. Las mismas se dividían entre las distintas ramas que mencionamos anteriormente dando lugar a la estructura económica dispuesta en el Cuadro 1.

Como puede observarse es muy importante el peso que en el total tiene el número de empresas que integran las Ramas 7 y 8, es decir, Comercio al por Menor y Servicios. por esta razón se consideró de suma importancia dividir Comercio al por Menor (Rama 7) y la Rama 8 correspondiente a Servicios en:

- *Alimentos y Bebidas (Rama 7.1)*
- *Textiles y Afines (Rama 7.2)*
- *Otros Comercios al por Menor (Rama 7.3)*
- *Servicios Financieros (Rama 8.1)*
- *Servicios no Financieros (Rama 8.2)*

CUADRO 1: ESTRUCTURA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

RAMA	%
1 - Producción Primaria	00,46
2 - Producción Industrial	07,60
3 - Construcción	00,68
4 - Comunicaciones	00,07
5 - Electricidad, Gas y Agua	00,02
6 - Comercio por Mayor	04,50
7 - Comercio por Menor	51,71
8 - Servicios	33,09
9 - No Clasificados	01,78

Muestra

Dentro de cada estrato de la población, y teniendo en cuenta la participación de cada una de las ramas de actividad, se seleccionaron aleatoriamente 34 empresas respondentes y 132 muestreadas. Este pretest pretendía confirmar la existencia de las 6802 empresas, su actividad principal y la varianza existente en la medida de las variables.

La Ciudad fue dividida en zonas y las encuestas realizadas en los primeros quince días de junio de 1994. Durante el relevamiento se pudo comprobar la alta receptividad que esta encuesta tuvo en los sectores empresarios.

El pretest arrojó como resultado que 812 empresas, el 11,94 % de la población, ya no existe, con lo cual la población a investigar es de 5990 firmas. Al hecho de que había empresas cerradas se sumaron los cambios de actividad que representaron el 7,6 % de la muestra. Algunos de estos cambios eran reales, el empresario manifestaba haber cambiado en algún momento la actividad y no haberla declarado como tal, y en otros casos provenía de un error en la codificación durante la inscripción.

El proceso de depuración de padrón consistió en asignar a cada Rama el número exacto de empresas que le corresponde de acuerdo al resultado de la encuesta. Esto dio lugar a que la estructura económica de la ciudad por número de establecimientos sea la que se representa en el Cuadro 2.

CUADRO 2: ESTRUCTURA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA (depurada)

RAMA	%
1 - Producción Primaria	00,33
2 - Producción Industrial	10,74
3 - Construcción	02,17
4 - Comunicaciones	00,13
5 - Electricidad, Gas y Agua	00,18
6 - Comercio por Mayor	03,84
7 - Comercio por Menor	50,10
7.1. Alimentos y Bebidas	25,58
7.2. Textiles y Afines	05,84
7.3. Otros Comercios	18,68
8 - Servicios	32,50
8.1. Financieros	01,27
8.2. No Financieros	31,23

Fuente: Pidie - Ineve - Fce. - Unrc.

La determinación del tamaño óptimo de la muestra se realizó en base a la desviación típica observada en el dato de ventas de las empresas encuestadas en el pretest. El n muestral se calculó para cada uno de los estratos descriptos anteriormente. De esta forma se determinó un tamaño muestral de 67 empresas para el estrato que contempla a las empresas que facturan más de U\$S 100.000 y de 63 para las que facturan menos de U\$S 100.000. Con esta información se estableció un límite para el error de estimación para el primer caso de U\$S 54.370 y para el segundo de U\$S 2503. Con una probabilidad $1 - \alpha$ igual a 0.90.

A partir de este diseño de muestra estratificada se procede mensualmente a estimar los parámetros poblacionales de las variables analizadas. Para el caso particular del mes de mayo de 1994 se estimó una venta media de U\$S 16299 con un límite para el error de estimación de U\$S 2550.

Para el análisis de la evolución del nivel de actividad económica se tomaron estos datos y ese mes como base." ...

4.4.5. - Investigación de Prueba

Contando ya con todos los elementos necesarios para efectuar la tarea de campo se realizó un estudio piloto para verificar en pequeña escala: el cuestionario, las instrucciones a encuestadores, y para detectar problemas de campo. La experiencia piloto se realizó sobre diez empresas de la Muestra. En la misma se verificó que funcionaba correctamente: el formulario, las instrucciones a encuestadores, y el trabajo de campo. En síntesis no surgieron problemas operativos de campo.

Con los resultados obtenidos, se realizó una prueba de revisión y tabulación de la información recogida, que también operó debidamente.

4.4.6. - Planes de Operación y Tiempos Asignados

El objetivo de esta etapa fue establecer el plan operativo de las actividades pendientes de realización, y el programa de fechas para cumplir con esos trabajos.

Atrás había quedado la generación de idea, desarrollo de concepto del proyecto, adecuación del trabajo, análisis preliminar, investigación preliminar, determinación del objetivo de la investigación, preparación de formularios, planeamiento de la muestra, prueba piloto.

Los aspectos operativos pendientes eran: campo (relevamiento, control), procesamiento (codificación, carga), análisis e interpretación, y redacción del informe. En base a ellos se elaboró el siguiente cronograma.

4.4.6.1. - Cronograma

Mes	5	6	7	8	9	10	11
Campo							
Procesamiento							
Análisis e Interpretación							
Redacción Informe							

4.5. - Recolección de Datos

Tratamiento diferente merecieron los datos secundarios de los primarios.

Frente a datos secundarios las fuentes utilizadas fueron: el Trabajo de Investigación *-Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto- Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto- (1)*, el Trabajo de Investigación-Extensión *-(INEVE) Índice de Evolución Económica- (2)*, los Padrones Municipales de Contribución a los Ingresos Brutos derivados de las Actividades de Comercio e Industria del Año 1995, bibliografía específica de la Carrera de Especialización.

Estas fuentes y datos fueron muy importantes y de mucha utilización y consulta, durante las etapas del “Análisis Preliminar”, “Investigación Preliminar”, y “Planeamiento de la Investigación”; dónde se procesaron y elaboraron esos datos para lograr una visión amplia del tema y una mayor comprensión de la relación e importancia de las distintas actividades en estudio, guiar el proceso de entrevistas exploratorias, reconfirmar hipótesis a utilizar, determinar objetivos de investigación, formularios a utilizar, muestra a diseñar, etc.

En las etapas de campo y de procesamiento, el trabajo con fuentes secundarias, se limitó a la verificación de dudas o inconvenientes. En la etapa de análisis e interpretación se utilizó el trabajo *-Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto- (1)* para realizar el análisis comparativo entre el resultado de las dos investigaciones.

Respecto a los datos primarios sus fuentes fueron: las empresas que correspondían a la muestra seleccionada, y profesionales en ciencias económicas, consultados en su carácter de asesores.

Los datos primarios obviamente fueron los de mayor relevancia durante la etapa de campo, así es que hubo cuidados especiales desde antes de su recolección hasta después de su procesamiento.

Estos cuidados tuvieron que ver con la relación técnica de la entrevista, para lo cual se cumplió con la función de entrenamiento de los encuestadores, se lo hizo después de la prueba piloto y sobre aspectos teóricos- generales, y sobre probables problemas de campo.

En el entrenamiento se repasaron formularios, palabra por palabra de cada pregunta del cuestionario, instrucciones, etc.

Además durante el período de trabajo de campo y procesamiento de datos, se mantuvieron reuniones permanentes con los encuestadores. Las reuniones se utilizaron para el intercambio, la consulta, la evaluación de situaciones propias que fueron surgiendo del trabajo de campo.

En cuanto al control de la obtención de datos, no se realizó supervisión de campo (por razones de dinero y tiempo). De todas maneras algunos controles, dada la característica de la muestra, no eran necesarios (rutéo, encuestados, etc).

4.5.1. - Supervisión

Como se indicó en el punto anterior por razones de costo y tiempo no se realizó supervisión de campo.

4.6. - Procesamiento y Análisis

El objetivo de esta etapa fue la: codificación, carga de datos, procesamiento informático, y conclusiones estadísticas.

4.6.1. - Codificación

Esta actividad dedicada a identificar y eliminar los errores en las respuestas, preparar los cuestionarios para la carga de datos, y codificar las respuestas se redujo sensiblemente ya que la tarea de codificación no fue necesaria porque los cuestionarios estaban precodificados y preparados para la carga de datos.

No existió procedimiento seguido para la codificación. Se trabajó con formularios precodificados. Cada respuesta posible, de cada pregunta, se encontraba precodificada. La sola marcación de una de sus opciones, la dejaba en condiciones de carga.

Por otro lado dada la sencillez del formulario no existía la posibilidad de error de respuesta, salvo la omisión de la respuesta en sí, de todas maneras cada encuestador era responsable de identificar y eliminar ese error (omisión de respuesta), y debía entregar cuestionarios prolijos, legibles, claros, sin dudas y correctos; debiendo además verificar la total correspondencia de los formularios con las empresas que se le habían asignado en la muestra.

4.6.2. - Carga de datos

Esta actividad tuvo como objetivo cargar los datos de los cuestionarios

Los formularios utilizados fueron los cuestionarios resultantes de la tarea de campo.

Para verificar la existencia de la totalidad de las encuestas, previo a la carga, se realizó un recuento de encuestas, y se verificó la total correspondencia de los formularios con las empresas que se le habían asignado en la muestra.

La carga se hizo en un soft estadístico específico “SPSS Base para Windows Versión 7.5”.

Se efectuaron controles aleatorios de carga, un último control por pantalla (observando por plantillas si existía algún número anormal), al azar se tomaron 10 (diez) encuestas y se controló la carga de la totalidad de las variables.

Por último se realizó el control de que no existieran para cada una de las variables los denominados “datos perdidos”, que comprobaron la inexistencia de errores en el proceso de carga de datos.

4.6.3. - Procesamiento Informático

Para el procesamiento de los datos codificados contenidos en las encuestas, se utilizó el sistema denominado SPSS BASE PARA WINDOWS VERSIÓN 7.5.

Anterior al procesamiento se definió: el archivo sobre el cual se realizaría la introducción de los datos, y las variables fijas, y se puso “a punto” de carga y procesamiento el sistema.

Posterior al procesamiento se controló: que no existieran para cada una de las variables los denominados “datos perdidos” para comprobar la inexistencia de errores en el proceso de carga de datos, la existencia de la totalidad de las encuestas, la correspondencia del procesamiento con la muestra y listado de las Empresas.

4.6.4. - Conclusiones Estadísticas

Esta actividad tuvo como objetivo determinar el resumen estadístico, y la conclusión estadística.

El procedimiento adoptado fue el siguiente: resumir los datos en prolijos cuadros, mostrar relaciones simples mediante el uso de porcentajes, medias aritméticas, etc. Los cuidados se centraron en la importancia de establecer relaciones y en el peligro de los excesos de generalizaciones.

4.7. - Interpretación de Resultados

El objetivo de esta etapa fue, realizar interpretaciones en función de los resultados estadísticos.

Se plantearon diferentes alternativas posibles frente a las interpretaciones, pero sólo se decidió dado los alcances del trabajo realizar una interpretación general.

Se adoptaron algunos criterios para poner a prueba el fundamento lógico de cualquier interpretación, entre otros: que la relación entre hechos e interpretación fuera real, que la interpretación estuviera sostenida por la evidencia en distintos puntos, que en las evidencias no hubiera excepciones cruciales a la interpretación propuesta y que satisficieran el requerimiento de la hipótesis, que los datos proveyeran una base correcta para probar la hipótesis y que no indicaran una interpretación opuesta.

4.8. - Presentación de Resultados

El objetivo de esta etapa fue, elaborar un Informe (Ver INFORME). Dado el carácter del trabajo se optó por un tipo intermedio entre el informe técnico (mayor precisión y detalle desde el punto de vista científico, técnico, profesional) y el informe de difusión (de divulgación).

En el informe se explicó la secuencia que se siguió para realizar el trabajo, como fue hecho cada paso, detallándose: antecedentes, problema, trabajo, conclusiones, interpretaciones. El esquema en particular destaca las limitaciones de la investigación, de los resultados, un resumen de los objetivos de la investigación, de la realización del estudio, de los resultados, y de las conclusiones e interpretaciones.

IV - INFORME

IV - INFORME

1 - INTRODUCCIÓN

1.1. - Principales Características del Trabajo

Se resumen en términos de declaraciones, las principales características del presente trabajo.

Objetivo del trabajo

- Conocer el Perfil del Concepto de Estrategia de las empresas de Río Cuarto.
- Vincular el Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto (trabajo de Investigación ya realizado) con el Perfil del Concepto de Estrategia.
- Desarrollar una base de clasificación de las empresas, según su Perfil Cultural y Perfil del Concepto de Estrategia.
- Conocer el Perfil del Proceso de Formación de Estrategia de las empresas de Río Cuarto.

Resultado esperado

- Obtener un Perfil del Concepto de Estrategia de las Empresas de Río Cuarto.
- Obtener un Perfil del Proceso de Formación de Estrategia de las empresas de Río Cuarto.
- Obtener un Mapa de Clasificación de las empresas, según su Perfil Cultural y Perfil del Concepto de Estrategia.

1.2. - Metodología de Elaboración del Trabajo

La metodología para la realización del trabajo fue la siguiente, en base, a las presentes herramientas:

- **A - Matriz del Perfil Cultural (matriz del trabajo de Investigación ya realizado).**
Para Categorizar las empresas según su Ajuste Cultural y Uso de Herramientas de Administración (Ajustada-Desajustada/ Alto-Bajo)
- **B - Tabla del Concepto de Estrategia (creada para este trabajo).**
Para Categorizar las empresas según su Concepto de Estrategia (Alto o Bajo).
- **C - Matriz del Perfil Cultura-Estrategia (creada para este trabajo).**
Para Vincular el Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto (trabajo de Investigación ya realizado) con el Perfil del Concepto de Estrategia, y desarrollar una base de clasificación de las empresas, según su Perfil Cultural y Perfil del Concepto de Estrategia.
- **D - Tabla del Proceso de Formación de Estrategia (creada para este trabajo).**
Para Evaluar el Proceso de Formación de Estrategia.

A - Se utilizó la matriz de Perfil Cultural de la Empresas de Río Cuarto (trabajo ya realizado) que combinó cuatro tipo de empresas totalmente diferenciadas (*Empresas Tipo 1 / Empresas Tipo 2 / Empresas Tipo 3/ Empresas Tipo 4*).

- ◆ **Empresas Tipo 4** (*Empresas ajustadas en materia cultural y con alto uso de herramientas administrativas*).
- ◆ **Empresas Tipo 2** (*Empresas ajustadas en materia cultural y con bajo uso de herramientas administrativas*).
- ◆ **Empresas Tipo 3** (*Empresas desajustadas en materia cultural y con alto uso de herramientas administrativas*).
- ◆ **Empresas Tipo 1** (*Empresas desajustadas en materia cultural y con bajo uso de herramientas administrativas*).

Estos modelos surgieron de la combinación de dos variables (*Variables que se Relacionan con la Cultura Empresaria y Sus Integrantes. / Variables que se Relacionan con el Uso de las Herramientas y Técnicas que la administración pone al Servicio de la Empresa*).

B - Se elaboró un instrumento de relevamiento que permitió clasificar dos tipos de empresas totalmente diferenciadas (*Empresas Tipo ACE / Empresas Tipo BCE*).

- ◆ **Empresas Tipo ACE** (*Empresas con un alto concepto de estrategia*).
- ◆ **Empresas Tipo BCE** (*Empresas con un bajo concepto de estrategia*).

C - Se elaboró una matriz que combinó cuatro tipo de empresas totalmente diferenciadas (*Empresas Tipo A / Empresas Tipo B / Empresas Tipo C / Empresas Tipo D*).

- ◆ **Empresas Tipo D.** (*Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia*).
- ◆ **Empresas Tipo B** (*Empresas ajustadas culturalmente y con un bajo concepto de estrategia*).
- ◆ **Empresas Tipo C** (*Empresas desajustadas en materia cultural y con un alto concepto de estrategia*).
- ◆ **Empresas Tipo A** (*Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia*).

Estos modelos surgieron de la combinación de dos variables (*Variables que se Relacionan con la Cultura Empresaria y Sus Integrantes*, *Variables que se Relacionan con el Concepto de Estrategia*).

D - Se elaboró un instrumento de relevamiento que permitió evaluar los tipos de procesos de formación de estrategias. (*Implícita-Explícita* / *Análitico-De Comportamiento* / *Pasado-Futuro* / *Deliberada-Emergente*).

Tomando los resultados del trabajo de Investigación realizado (*Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto*) y trabajando sobre la misma muestra del citado estudio (*Muestra de las "Empresas Grandes"*) se realizó un encuestamiento por cuestionario; determinándose como resultados: a) el Perfil del Concepto de Estrategia de las Empresas de Río Cuarto, según el modelo aplicado (*Empresas Tipo A / Empresas Tipo B / Empresas Tipo C / Empresas Tipo D*), y de acuerdo al grado de ajuste cultural y concepto de estrategia; b) el Perfil del Proceso de Formación de Estrategia de las Empresas de Río Cuarto.

2 - PRESENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Conforme los cambios operados en el contexto, se exigen modificaciones a las empresas que pretendan sobrevivir y crecer en ese medio.

Un concepto y un proceso determinante y hegemónico de estos cambios es el de estrategia.

En este sentido y referido a nuestra ciudad, corresponde formular una serie de preguntas.

- ¿ Qué pasa en nuestro medio ?.
- ¿ Cómo esta nuestro quehacer Estratégico en este contexto ?.
- ¿Cuál es el desarrollo de la Administración Estratégica en Río Cuarto ?.
- ¿ Qué visiones de la Estrategia se sostienen ?.
- ¿ A qué paradigmas responden ?.
- ¿ Qué temas o problemas priorizan ?.
- ¿ Se tienen en cuenta las herramientas de Administración Estratégica ?.
- ¿Cuál es el Perfil del Concepto de Estratégica de Río Cuarto ?.
- ¿Cuál el del Proceso de Formación de la Estrategia ?.

Planteado en otros términos.

- Se desconoce cual es el perfil del concepto de estrategia de las empresas.
- Se desconoce cual es el grado de ajuste al concepto "ideal" de estrategia.
- Se duda de que el concepto existente de estrategia, se aproxime al concepto "ideal".
- Se desconoce cual es el perfil del proceso de formación de estrategias de las empresas.

Por lo tanto la situación inicial se caracteriza por la presencia de una necesidad insatisfecha, la falta de un perfil del concepto de estrategia; que permita identificar distintos tipos de empresas según el grado de ajuste cultural y el concepto de estrategia que éstas tengan; y la falta de un perfil del proceso de formación de estrategias.

Este es entonces, el problema a resolver.

3 - OBJETIVOS DEL TRABAJO

La búsqueda de respuesta a algunos de los interrogantes planteados en el punto anterior, junto a la intención de proveer un perfil del concepto de estrategia y del proceso de formación de estrategia de las empresas de Río Cuarto, son los ejes sobre los cuales se desarrolló el trabajo.

Así los objetivos puntuales fueron.

- Investigar el concepto de estrategia de las empresas y su grado de ajuste al concepto "ideal".
- Releva, en los distintos niveles decisorios, el concepto de estrategia y del proceso de formación de estrategia.
- Determinar el grado de ajuste al concepto "ideal" de estrategia.

Con la intención de encontrar las respuestas a las siguientes preguntas.

- ¿Cómo definen las empresas ?
 - ◆ El propósito de la empresa.
 - ◆ El campo competitivo.
 - ◆ Las respuestas a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos fuertes y débiles internos.
 - ◆ La tareas de gestión.
 - ◆ El modelo de decisión.
 - ◆ La contribución a sus sectores de interés.
 - ◆ El propósito estratégico.
 - ◆ Las competencias centrales.

- ¿ Qué piensan las empresas sobre las estrategias ?
 - ◆ Explícitas / Implícitas.
 - ◆ Analíticas-Formales / Poder-Comportamiento.
 - ◆ Patrón acciones del pasado / Planificación del futuro
 - ◆ Deliberadas / Emergentes.

4 - ALCANCES DEL TRABAJO

El relevamiento efectuado para la realización de este trabajo, abarcó la ciudad de Río Cuarto en su totalidad.

En este ámbito geográfico y como investigación preliminar se realizaron entrevistas previas con empresarios y con profesionales en ciencia económicas.

La investigación formal y trabajo concreto de campo se realizó sobre las Empresas de Río Cuarto.

Las empresas fueron localizadas y clasificadas según Padrones Municipales de Contribución a los Ingresos Brutos derivados de las Actividades de Comercio e Industria.

Se planteó un trabajo de campo sobre una - *Muestra de las "Empresas Grandes"* -, muestra de 101 empresas que aproximadamente representan el 50% de la facturación de Río Cuarto, y que corresponde a la muestra del - *INEVE - Índice de Evolución Económica*- realizada por la Facultad de Ciencias Económicas bajo la Dirección del Profesor Alfredo Baronio.

La información relevada se remitió a la simple pregunta estructurada a través de cuestionarios administrados en entrevistas personales, y se indagó sobre aspectos vinculados al Concepto de Estrategia (*propósito empresa, campo competitivo, respuestas a oportunidades-amenazas y a puntos fuertes-débiles, propósito estratégico, competencias centrales, etc.*) y al Proceso de Formación de Estrategias (*explícitas, implícitas, analíticas-formales, deliberadas, emergentes, etc.*).

Esta información se combinó con la existente del trabajo de Investigación ya realizado sobre Cultura Empresaria de las Empresas de Río Cuarto, vinculada a aspectos sobre la Definición de la Empresa (*tipo jurídico, actividad, tamaño, antigüedad, etc.*), las actitudes y acciones referidas al Personal (*formación del personal, selección, calificación, capacitación, etc.*), los Objetivos y Planeamiento (*objetivos, políticas, compromisos, herramientas, análisis, estrategias, etc.*), la Cultura Organizacional (*actitud frente al cambio, la sociedad, el éxito, la toma de decisiones, medio ambiente, etc.*), la Empresa y Futuro (*actitud frente a amenazas y oportunidades, crecimiento, nuevos socios, fusiones, etc.*).

En cuanto al período analizado, el trabajo específico de campo se realizó entre mayo y junio de 1997.

5 - MODELO DE INVESTIGACIÓN ADOPTADO

En base al reconocimiento de los hechos, la presentación y formulación del problema, y el marco teórico (*tomado como referencia para la aplicación del trabajo de campo*), se procedió a la construcción del Modelo de Investigación.

Este proceso incluyó el análisis de los siguientes aspectos.

- Hipótesis Resultante
- Variables Relevantes
- Modelo Teórico
- Perfil Deseado
- Indicadores de Categorización

5.1. - Hipótesis Resultante

Al comienzo del trabajo se puso de manifiesto que, " ... las temáticas abordadas ... eran no sólo compatibles, sino complementarias y vinculantes ... ". De hecho existe una vinculación y complementariedad entre cultura y estrategia. En virtud de ello se desarrolló nuestra hipótesis resultante, que la podemos expresar de la siguiente manera.

- Las empresas con mayor Ajuste Cultural poseen un Perfil de Concepto de Estrategia de mayor grado de ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia.
- Existiría una correlación entre el perfil cultural y el perfil de estrategia, así a: empresas ajustadas culturalmente, correspondería un alto concepto de estrategia, y a empresas desajustadas culturalmente, correspondería un bajo concepto de estrategia.
- La brecha entre el perfil existente y el perfil deseado indica el tipo y la intensidad del trabajo de gestión que debe asignarse al mejoramiento de las capacidades estratégicas de la empresa.

5.2. - Variables Relevantes

Conforme nuestro entender, - en función del problema planteado y de los aportes del marco teórico analizado -, el modelo se construyó a partir de dos grupos de variables.

- Aquellas que se relacionan con la cultura empresarial y con sus integrantes.
- Aquellas que se vinculan con el concepto de estrategia.

5.2.1. - Variables que se Relacionan con la Cultura Empresarial y Sus Integrantes

Concepto de Cultura

Las definiciones provistas por el trabajo de Investigación ya realizado sobre la Cultura Empresarial de las Empresas de Río Cuarto, son sintéticamente las siguientes.

Reproducción textual de algunas partes del trabajo mencionado.

" Cultura organizacional es un concepto más amplio que costumbres, tradiciones e ideología; es consecuencia de la visión compartida por todos sus integrantes y que le otorga una personalidad única y distintiva respecto de otras empresas.

Dado que la cultura es un concepto descriptivo, elusivo, intangible e implícito, se da por sentado su existencia. Sin embargo, no existe una cultura igual a otra, como tampoco puede diferenciarse entre culturas buenas y malas. Lo que sí podemos diferenciar es entre culturas ajustadas respecto de las condiciones del medio en que nos corresponde actuar (espacial y temporalmente) con relación a aquellas que no observan esta condición.

Conforme nuestro criterio, una cultura organizacional adaptada a la realidad presenta entre otras características, las siguientes "

5.2.1.1. - Cultura Ajustada

- Una revalorización del ser humano como elemento primordial, insustituible y dinamizable de toda empresa.
- Un estilo de conducción participativo en donde sus integrantes perciban que la empresa y el negocio "lo hacemos entre todos" y en donde el consenso sea la regla y no la excepción en cuanto a la toma de decisiones.
- El desarrollo de valores compartidos por todos sus integrantes.
- Un compromiso permanente en el aprendizaje como indicador de la vocación a mejorar en forma ininterrumpida.
- Una actitud proactiva frente al cambio.
- Un compromiso con la calidad total, con la excelencia, con la creatividad y la innovación.

- Pasión, sentimiento y compromiso con el trabajo.
- El ejercicio del pensamiento intuitivo que nos permite percibir, reconocer, buscar e imaginar los cambios.
- El ejercicio del pensamiento creativo, es decir, iniciativa de hacer, emprender y aprovechar oportunidades.
- El ejercicio del pensamiento analítico para planificar y administrar estrategias.
- Una actitud responsable frente a clientes, consumidores, competidores, proveedores, inversores, con la sociedad en su conjunto.
- Una actitud responsable frente a los integrantes dando igualdad de trato, de oportunidad, de remuneración, evitando la discriminación y contribuyendo al desarrollo de cada uno de ellos.
- El desarrollo de estructuras ágiles y dinámicas que faciliten la toma de decisiones rápidas, evitando así la burocratización.
- El desarrollo y ejercicio del poder de negociación.
- El desarrollo de una visión estratégica, amplia, no acotada por las limitaciones autoimpuestas.
- El pensar y decidir en términos de largo plazo.

El siguiente cuadro resume entonces las principales características de una cultura organizacional adaptada a la realidad.

Resumen Compacto

- Revalorización del ser humano
- Conducción participativa
- Decisiones por consenso
- Valores compartidos
- Aprendizaje permanente
- Actitud proactiva
- Compromiso con la calidad total
- Compromiso con el trabajo
- Ejercicio pensamiento intuitivo - creativo - analítico
- Responsabilidad social y empresaria
- Estructuras flexibles
- Poder de negociación
- Visión estratégica
- Largo plazo

5.2.2. - Variables que se Relacionan con el Concepto de Estrategia

Concepto de Estrategia

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando las modificaciones necesarias inducidas por el medio.

La sustancia de la estrategia es alcanzar un desempeño financiero superior diferenciando la empresa de sus competidores.

Al igual que con cultura, no existe una estrategia igual a otra, como tampoco puede diferenciarse entre estrategias buenas y malas. Lo que sí podemos diferenciar es entre estrategias ajustadas respecto al concepto "ideal" de estrategia con relación a aquellas que no observan esta condición, o se alejan de ella.

En este orden de ideas podemos plantear diversas dimensiones del concepto de estrategia, sintéticamente las siguientes, y como:

- Medio para establecer el propósito de la empresa.
- Definición del campo competitivo de la empresa.
- Respuesta a oportunidades y amenazas externas y puntos fuertes y débiles internos.
- Manera de definir tareas de gestión.
- Modelo de decisión coherente, unificador, integrado.
- Definición económica y no económica a sus sectores de interés.
- Expresión del propósito estratégico.
- Medio para desarrollar competencias centrales.
- Medio para invertir en recursos tangibles e intangibles.

Conforme nuestro criterio, una empresa que piensa y define adecuadamente el concepto de estrategia presenta entre otras características, las siguientes.

5.2.2.1. - Alto Concepto de Estrategia (adecuado) - ACE

- Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
- Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la empresa.
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos fuertes y débiles internos.
- Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios, funcional.
- Constituye un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus sectores de interés.
- Define una expresión del propósito estratégico.
- Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa.
- Define como invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

El siguiente cuadro resume entonces las principales características de una empresa que tiene un alto concepto (adecuado) de estrategia.

Resumen Compacto

- Fijación de objetivos, programas y prioridades de recursos.
- Selección de negocios.
- Adopción de respuestas a oportunidades y amenazas, y a puntos fuertes y débiles.
- Adopción de patrones de decisión unificados e integrados.
- Definición de la contribución a los distintos sectores de interés.
- Definición del propósito estratégico.

Proceso de Formación de la Estrategia

El proceso de formación de la estrategia es más impreciso y difícil de comprender.

El proceso de la estrategia provee la disciplina que permite que todos participen en forma activa en la estrategia de la empresa.

- 1 - Protagonistas.
- 2 - Tareas a realizar y secuencia.

La estrategia es el resultado de tres procesos que contribuyen a su formación.

- Procesos cognoscitivos de los individuos (comprensión racional del medio externo y de capacidades internas).
- Proceso social y de organización (comunicación interna y consenso de opinión).
- Proceso político (creación, retención, transferencia del poder en la empresa).

Las opciones pertinentes para la concepción del proceso de formación de la estrategia y su adaptación a los objetivos estratégicos, al estilo de gestión empresarial, a la cultura de la organización y a los sistemas administrativos en particular son las siguientes.

- Estrategia explícita frente a estrategia implícita
- Proceso analítico-formal frente a enfoque de poder-comportamiento
- Patrón de las acciones del pasado frente a planificación orientada al futuro
- Estrategia deliberada frente a estrategia emergente

No existe un paradigma normativo del proceso de formulación de estrategias revelado por el perfil.

Existe un número infinito de maneras de alcanzar los ideales incorporados en el concepto de estrategia.

El requisito importante del proceso es que debería ser dirigido en forma coherente, conforme a los objetivos estratégicos globales de la empresa, su estilo de gestión empresarial, y su cultura organizativa.

Conforme nuestro criterio, las dimensiones que deberían ser tomadas en cuenta en la delineación de un proceso de formación de estrategia son las siguientes.

5.2.2.2. - Proceso de Formación de Estrategia (Sensible a las Necesidades de la Empresa)

- Apertura y amplitud para comunicar la estrategia.
- Participación y consenso de los distintos niveles organizativos.
- Definición de procesos formales para especificar la estrategia.
- Incentivos a cada participante para negociar una estrategia.
- Vínculos con el patrón de acciones histórico.
- Relación con fuerzas para el cambio.

El siguiente cuadro resume entonces, las principales características de un proceso de formación de estrategia sensible a las necesidades de la empresa.

Resumen Compacto

- Comunicación.
- Participación.
- Consenso.
- Procesos formales.
- Incentivos.
- Patrones pasados.
- Fuerzas para el cambio.

5.3. - Modelo Teórico

De la combinación de los dos grupos de variables mencionadas.

- Variables que se Relacionan con la Cultura Empresarial y Sus Integrantes.
- Variables que se Relacionan con el Concepto de Estrategia.

Surgieron cuatro modelos de empresas totalmente diferenciadas.

- Empresas Tipo A
- Empresas Tipo B
- Empresas Tipo C
- Empresas Tipo D

De la combinación de los cuatro modelos de empresas totalmente diferenciadas, surgió la siguiente matriz.

Matriz del Perfil Cultura - Estrategia

CONCEPTO DE ESTRATEGIA <i>frente al "Ideal"</i>	Alto	TIPO "C"	TIPO "D"
	Bajo	TIPO "A"	TIPO "B"
		Desajustada	Ajustada
		CULTURA EMPRESARIA	

Tipo A

C	D
A	B

Tipo A: Cultura desajustada y bajo concepto de estrategia.

Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia.

Tipo B

C	D
A	B

Tipo B: Cultura ajustada y bajo concepto de estrategia.

Empresas ajustadas culturalmente y con un bajo concepto de estrategia.

Tipo C

C	D
A	B

Tipo C: Cultura desajustada y alto concepto de estrategia.

Empresas desajustadas en materia cultural y con un alto concepto de estrategia.

Tipo D

C	D
A	B

Tipo D: Cultura ajustada y alto concepto de estrategia.

Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia.

5.3.1. - Características de Cada Tipo de Empresas

A continuación se describen en detalle las características de cada uno de los cuatro tipos de empresas.

Para ello primero describiremos las características de las empresas ajustadas y desajustadas culturalmente, y luego las de las empresas de alto y bajo concepto de estrategia.

5.3.1.1. - Empresas Desajustadas Culturalmente

Las características sobresalientes de las empresas desajustadas culturalmente, son entre otras las siguientes.

(Cultura desajustada (con bajo uso de herramientas))

- Escasa delegación.
- Negocio gira alrededor del empresario.
- Liderazgo autoritario - paternalista.
- Pérdida de motivaciones del personal.
- Poca capacitación de sus integrantes.
- Escasa o nula evaluación.
- El progreso de cada integrante está en relación con la afinidad que pueda tener con el conductor.
- No se usan herramientas administrativas más que las indispensables.
- La contabilidad es el único auxiliar de que dispone para tomar decisiones.

Cultura desajustada (con alto uso de herramientas)

- "Compran" o "importan" herramientas y técnicas administrativas, pero no existe convencimiento de que así puede mejorarse la gestión, ni de iniciar una transformación profunda en toda la empresa.
- No existe voluntad para construir, modificar y ajustar "desde adentro" la cultura organizacional.

5.3.1.2. - Empresas Ajustadas Culturalmente

Las características sobresalientes de las empresas ajustadas culturalmente, son entre otras las siguientes.

Cultura ajustada (con alto uso de herramientas)

- Estilo de conducción participativo
- Objetivos claros y precisos
- Definición de la misión del negocio
- Necesidad de análisis permanente del contexto/mercado/competencia
- Decisiones por consenso y sobre la base del análisis previo.
- Compromiso permanente con la excelencia, calidad, servicio, innovación, mejora continua.
- Se usan todas las herramientas administrativas.
- La contabilidad es un sistema de información más.

Cultura ajustada (con bajo uso de herramientas)

- Han evolucionado culturalmente pero persisten en un manejo tradicional del negocio.
- En general existe capacitación, el empresario conoce las herramientas, aunque se resiste a utilizarlas por cuanto "conforme su entender" la relación costo-beneficio no lo favorece. En épocas de crisis -principalmente financieras- reflexiona acerca de su instrumentación.

5.3.1.3. - Empresas de Alto Concepto de Estrategia - ACE

Las características sobresalientes de las empresas con alto concepto de estrategia, son entre otras las siguientes.

Alto Concepto de Estrategia (adecuado) - ACE

- Determina propósito organizativo.
- Fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo).
- Selecciona negocios en los que participa.
- Determina negocios que desea abandonar.
- Segmenta claramente negocios en los que participa.
- Analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible).
- Establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales.
- Establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés.
- Expresa claramente su propósito estratégico.
- Desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa.
- Determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).

5.3.1.4. - Empresas de Bajo Concepto de Estrategia - BCE

Las características sobresalientes de las empresas con bajo concepto de estrategia, son entre otras las siguientes.

Bajo Concepto de Estrategia - BCE

No cumplen con los requisitos planteados en el punto anterior. (características empresas con alto concepto de estrategia).

- NO establece propósito organizativo.
- NO fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo).

- NO selecciona negocios en los que participa.
- NO determina negocios que desea abandonar.
- NO segmenta claramente negocios en los que participa.
- NO analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible).
- NO establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales.
- NO establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- NO define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés.
- NO expresa claramente su propósito estratégico.
- NO desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa.
- NO determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).

De la combinación de estas dos categorías Ajustadas/Desajustadas y Bajo Concepto/Alto Concepto surgen los cuatro modelos de empresas totalmente diferenciadas, que describimos seguidamente.

5.3.1.5. - Empresas Tipo A

Tipo A

Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia

<p><i>Cultura desajustada (con bajo uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa delegación. • Negocio gira alrededor del empresario. • Liderazgo autoritario - paternalista. • Pérdida de motivaciones del personal. • Poca capacitación de sus integrantes. • Escasa o nula evaluación. • El progreso de cada integrante está en relación con la afinidad que pueda tener con el conductor. • No se usan herramientas administrativas más que las indispensables. • La contabilidad es el único auxiliar de que dispone para tomar decisiones. 	<p><i>Bajo Concepto de Estrategia - BCF</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • NO establece propósito organizativo. • NO fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). • NO selecciona negocios en los que participa. • NO determina negocios que desea abandonar. • NO segmenta claramente negocios en los que participa. • NO analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). • NO establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. • NO establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. • NO define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. • NO expresa claramente su propósito estratégico. • NO desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa. • NO determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
<p><i>Cultura desajustada (con alto uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "Compran" o "importan" herramientas y técnicas administrativas, pero no existe convencimiento de que así puede mejorarse la gestión, ni de iniciar una transformación profunda en toda la empresa. • No existe voluntad para construir, modificar y ajustar "desde adentro" la cultura organizacional. 	

5.3.1.6. - Empresas Tipo B

Tipo B

Empresas ajustadas culturalmente y con un bajo concepto de estrategia

<p><i>Cultura ajustada (con alto uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de conducción participativo • Objetivos claros y precisos • Definición de la misión del negocio • Necesidad de análisis permanente del contexto/mercado/competencia • Decisiones por consenso y sobre la base del análisis previo. • Compromiso permanente con la excelencia, calidad, servicio, innovación, mejora continua. • Se usan todas las herramientas administrativas. • La contabilidad es un sistema de información más. <p><i>Cultura ajustada (con bajo uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Han evolucionado culturalmente pero persisten en un manejo tradicional del negocio. • En general existe capacitación, el empresario conoce las herramientas, aunque se resiste a utilizarlas por cuanto "conforme su entender" la relación costo-beneficio no lo favorece. En épocas de crisis -principalmente financieras- reflexiona acerca de su instrumentación. 	<p><i>Bajo Concepto de Estrategia - BCE:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • NO establece propósito organizativo. • NO fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). • NO selecciona negocios en los que participa. • NO determina negocios que desea abandonar. • NO segmenta claramente negocios en los que participa. • NO analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). • NO establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. • NO establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. • NO define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. • NO expresa claramente su propósito estratégico. • NO desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa. • NO determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
---	--

5.3.1.7. - Empresas Tipo C

Tipo C

Empresas desajustadas en materia cultural y con un alto concepto de estrategia

<p><i>Cultura desajustada (con bajo uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Escasa delegación.• Negocio gira alrededor del empresario.• Liderazgo autoritario - paternalista.• Pérdida de motivaciones del personal.• Poca capacitación de sus integrantes.• Escasa o nula evaluación.• El progreso de cada integrante está en relación con la afinidad que pueda tener con el conductor.• No se usan herramientas administrativas más que las indispensables.• La contabilidad es el único auxiliar de que dispone para tomar decisiones. <p><i>Cultura desajustada (con alto uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none">• "Compran" o "importan" herramientas y técnicas administrativas, pero no existe convencimiento de que así puede mejorarse la gestión, ni de iniciar una transformación profunda en toda la empresa.• No existe voluntad para construir, modificar y ajustar "desde adentro" la cultura organizacional.	<p><i>Alto Concepto de Estrategia (adecuado) - ACE</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Determina propósito organizativo.• Fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo).• Selecciona negocios en los que participa.• Determina negocios que desea abandonar.• Segmenta claramente negocios en los que participa.• Analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible).• Establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales.• Establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.• Define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés.• Expresa claramente su propósito estratégico.• Desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa.• Determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
---	---

5.3.1.8. - Empresas Tipo D)

Tipo D

Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia

<p><i>Cultura ajustada (con alto uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de conducción participativo • Objetivos claros y precisos • Definición de la misión del negocio • Necesidad de análisis permanente del contexto/mercado/competencia • Decisiones por consenso y sobre la base del análisis previo. • Compromiso permanente con la excelencia, calidad, servicio, innovación, mejora continua. • Se usan todas las herramientas administrativas. • La contabilidad es un sistema de información más. <p><i>Cultura ajustada (con bajo uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Han evolucionado culturalmente pero persisten en un manejo tradicional del negocio. • En general existe capacitación, el empresario conoce las herramientas, aunque se resiste a utilizarlas por cuanto "conforme su entender" la relación costo-beneficio no lo favorece. En épocas de crisis -principalmente financieras- reflexiona acerca de su instrumentación. 	<p><i>Alto Concepto de Estrategia (adecuado) - ACE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determina propósito organizativo. • Fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). • Selecciona negocios en los que participa. • Determina negocios que desea abandonar. • Segmenta claramente negocios en los que participa. • Analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). • Establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. • Establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. • Define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. • Expresa claramente su propósito estratégico. • Desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa. • Determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
---	--

5.4. - Perfil Deseado

5.4.1. - Ranking de Deseabilidad Esperada

Teniendo en cuenta los cuatro tipo de empresas detallados en el modelo adoptado; en el próximo cuadro se indica el ranking de deseabilidad esperada.

El ranking está ordenado de la mejor situación posible a la peor situación en la que se puede encontrar una empresa, según su ajuste cultural y concepto de estrategia.

Ranking de Deseabilidad Esperada

Primero - Empresas Tipo D -

Tipo D

C	D
A	B

Tipo D: Cultura ajustada y alto concepto de estrategia.

Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia.

Segundo - Empresas Tipo B -

Tipo B

C	D
A	B

Tipo B: Cultura ajustada y bajo concepto de estrategia.

Empresas ajustadas culturalmente y con un bajo concepto de estrategia.

Tercero - Empresas Tipo C -

Tipo C

C	D
A	B

Tipo C: Cultura desajustada y alto concepto de estrategia.

Empresas desajustadas en materia cultural y con un alto concepto de estrategia.

Cuarto - Empresas Tipo A -

Tipo A

C	D
A	B

Tipo A: Cultura desajustada y bajo concepto de estrategia.

Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia.

El ranking de deseabilidad esperado nos brinda la posibilidad de construir la siguiente matriz, que nos indica la dificultad-facilidad para la formulación y cambios de estrategias; en donde observamos situaciones que van desde el impedimento o resistencia al cambio, pasando por problemas de congruencia entre cultura y estrategia, hasta la facilidad de implementación.

	ALTO	C	D
CONCEPTO DE ESTRATEGIA		PROBLEMAS DE CONGRUENCIA	FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN
		A	B
	BAJO	IMPEDIMENTOS RESISTENCIA	PROBLEMAS DE CONGRUENCIA
		DESAJUSTADA - CULTURA - AJUSTADA	

5.5. - Indicadores de Categorización

Para poder establecer indicadores de categorización que permitieran la tipificación de empresas, se diseñaron y utilizaron los siguientes elementos.

- Instrumento Utilizado
- Indicadores de Cultura
- Indicadores de Uso de Herramientas y Técnicas de Administración
- Indicadores del Concepto de Estrategia
- Indicadores del Proceso de Formación de la Estrategia

5.5.1. - Instrumento Utilizado

El instrumento básico utilizado fue el formulario de la encuesta.

Existió un formulario para la investigación ya realizada *-Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto -Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto- (1)*, y otro para la presente investigación.

5.5.1.1. - Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto

El primer cuestionario se organizó en cinco partes, que se indican a continuación.

- Definición de la Empresa
- Personal
- Objetivos y Planeamiento
- Cultura Organizacional
- Empresa y Futuro

El siguiente es un detalle de los distintos aspectos analizados en cada una de las cinco partes del formulario de la encuesta.

Definición de la Empresa

- a) tipo jurídico
- b) actividad
- c) tamaño
- d) empresa de familia
- e) participación en el capital
- f) edad de la empresa

Personal

- a) personal permanente
- b) directores, gerentes y jefaturas intermedias
- c) profesionales dentro de la línea o como staff
- d) edad de directivos y gerentes
- e) formación del personal (métodos)
- f) selección del personal (métodos)
- g) calificación del personal (métodos y criterios)

Objetivos y Planeamiento

- a) fijación de objetivos, grado de compromiso en su cumplimiento
- b) fijación de políticas por sectores, grado de compromiso en su cumplimiento
- c) herramientas que se utilizan (proyecciones-pronósticos-presupuestos-planes-ratios-procedimientos-programas-otros)
- d) análisis que se realizan (de mercado-competencia-político-social-económico-tecnológico-otros)
- e) estrategias de segmentación y competencia utilizadas (todo el mercado - un segmento - costos - ventajas percibidas - otros)

Cultura Organizacional

- a) actitud frente al cambio
- b) actitud frente a la sociedad y la empresa (clientes-proveedores-personal- estado - sociedad - propietarios)
- c) actitud frente al éxito
- d) actitud frente a la toma de decisiones (estilo de dirección)
- e) actitud frente al medio ambiente

Empresa y Futuro

- a) actitud frente a amenazas y oportunidades
- b) actitud frente a crecimiento y expansión
- c) actitud frente a nuevos socios, fusiones, cambio de rubro, cierre de la empresa

5.5.1.2. - Cultura y Estrategia

El cuestionario correspondiente a la presente investigación se organizó en dos partes, que se indican a continuación.

- Perfil del Concepto de Estrategia
- Perfil del Proceso de Formación de Estrategia

El siguiente es un detalle de los distintos aspectos analizados en cada una de las dos partes del formulario de la encuesta.

Perfil del Concepto de Estrategia

- a) propósito organizativo
- b) objetivos de largo plazo
- c) programas de acción
- d) asignación de recursos

- e) negocios de ingreso
- f) negocios de retiro
- g) segmentación de negocios
- h) acciones frente oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles
- i) tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales
- j) patrón de decisiones
- k) contribuciones a sectores de interés
- l) propósito estratégico
- m) competencias centrales
- n) inversión en recursos tangibles e intangibles

Perfil del Proceso de Formación de Estrategia

- a) apertura comunicación
- b) amplitud comunicación
- c) participación
- d) consenso
- e) proceso formal
- f) proceso de negociación
- g) patrón de acciones del pasado
- h) nuevos cursos de acción
- i) deliberada
- j) emergente

5.5.2. - Indicadores de Cultura

De acuerdo al formulario utilizado, se tomaron algunos indicadores en particular; que se consideraron adecuados para el análisis y posibles de conseguir sin dificultad. Los mismos son los siguientes.

- Profesionales permanentes en cada área
- Capacitación del personal
- Selección del personal
- Calificación del personal
- Actitud frente al cambio
- Actitud frente a la sociedad y la empresa
- Actitud frente al éxito
- Actitud frente a la toma de decisiones (estilo de dirección)
- Actitud frente al medio ambiente
- Actitud frente a las amenazas y oportunidades
- Actitud frente al crecimiento y expansión
- Actitud frente a nuevos socios, fusiones, cambio de rubro, cierre de la empresa

5.5.3. - Indicadores de Uso de Herramientas y Técnicas de Administración

En igual sentido, se tomaron algunos indicadores en particular; que se consideraron adecuados para el análisis y posibles de conseguir sin dificultad. Los mismos son los siguientes.

- Fijación de objetivos
- Fijación de políticas
- Compromiso con objetivos y políticas
- Herramientas que se utilizan
- Análisis que se realizan
- Estrategias de segmentación y competencia que se utilizan

5.5.4. - Indicadores del Concepto de Estrategia

En igual sentido, se tomaron algunos indicadores en particular; que se consideraron adecuados para el análisis y posibles de conseguir sin dificultad. Los mismos son los siguientes.

- Fijación de propósito organizativo, objetivos de largo plazo, programas de acción, prioridades de asignación de recursos
- Selección de negocios de ingreso, de negocios de retiro. Segmentación de negocios
- Acciones frente oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles
- Fijación de: tareas de gestión, patrones de decisiones, contribuciones a sectores de interés, propósito estratégico, competencias centrales, inversión en recursos tangibles e intangibles

5.5.5. - Indicadores del Proceso de Formación Estrategia

En igual sentido, se tomaron algunos indicadores en particular; que se consideraron adecuados para el análisis y posibles de conseguir sin dificultad. Los mismos son los siguientes.

- Grado de apertura y amplitud de comunicación
- Grado de participación y consenso
- Grado de proceso formal y proceso de negociación
- Grado de acciones del pasado y nuevos cursos de acción
- Grado de estrategia deliberada y emergente

6 - RESULTADOS

A modo de resumen se reflejan los "resultados brutos en general", obtenidos en la tabulación de las respuestas de los cuestionarios. Se brindan las respuestas "brutas en general", sin ningún tipo de relación ni manipulación, visualizando así la composición de la muestra y sus correspondientes respuestas.

Además como se ha expresado reiteradamente, se toman como base los resultados de la investigación ya realizada *-Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto -Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto- (1)*, y los propios de este trabajo *-Cultura y Estrategia-*, así es que en este sentido los resultados se muestran por separado y en ese orden.

6.1. - Resultados Trabajo de Campo "Perfil Cultural"

A continuación se resumen los principales resultados que se obtuvieron.

Definición de la Empresa

Total de Empresas Encuestadas

Total de empresas que integraron la muestra	109
Empresas encuestadas	101

Características de las Empresas

	101	87	81	100%	86,1	80,2
Total de empresas						
• Familiares	58			57,4		
• No familiares	43			42,6		
Abiertas	11			10,9		
Cerradas	90			89,1		
• Unipersonales	14			13,9		
• Sociedades	87			86,1		
a) De hecho		6			5,9	
b) Regularmente constituidas		81			80,2	
* S.A.			49			48,5
* Colectivas			3			3,0
* Cooperativas			2			2,0
* S.R.L.			23			22,7
* Estatales			3			3,0
* Otras			1			1,0

Tenemos un 89% de empresas cerradas, un 86% de sociedades, y un 80% de sociedades regulares.

Del total del personal un 6% son profesionales, el 42% de los Directivos y Jefaturas son profesionales, un 42% son de Administración y otro 42% de Comercialización.

Edad de los Directivos y Gerentes

Menos de 35 años	23,63%
Entre 35 y 55 años	59,09%
56 años en adelante	17,28%
Total	100,00%

El 60% del personal tiene entre 35 y 55 años.

Capacitación

NO instrumenta cursos de capacitación	46,5%
Instrumenta cursos de capacitación	53,5%
La capacitación es obligatoria	48,9%
La capacitación es voluntaria	44,7%
La capacitación es mixta	6,4%
Instrumenta cursos con personal de la empresa	31,9%
Con asesores externos	36,2%
Mixto	31,9
Los temas son elegidos por Directivos y Gerentes	61,6%
Jefaturas Intermedias	21,2%
Empleados y Obreros	17,2%

El 53% de las empresas instrumenta cursos de capacitación.

Selección

La selección del personal se ejecuta sistemáticamente	30,23%
Sin seguir un procedimiento determinado	66,28%
Mixta	3,49
La lleva a cabo personal especializado interno	25,6%
Personal especializado externo	5,8%
Personal no especializado	54,7%
Mixto	14,0

El 66% de las empresas seleccionan personal sin seguir un procedimiento determinado. El 55% lo hace a través de personal no especializado.

Calificación

Empresas que NO poseen método de calificación	52%
Empresas que poseen método de calificación	48%
Empresas que califican al personal por sus antecedentes	31,3%
Por la antigüedad	8,3%
Por la dedicación	37,5%
Otros	22,9%
La calificación la realiza la dirección superior	47,3%
El jefe inmediato superior	28,4%
Una comisión	8,1%
El grupo de trabajo	5,4%
Otros	10,8%
Empresas que no evalúan y que NO piensan implementar algún método	80%
Que piensan implementar algún método	20%

El 52% de las empresas no posee método de calificación del personal. De las empresas que no evalúan su personal, el 80% no piensa evaluarlo.

Objetivos y Planeamiento

Empresas que NO fijan objetivos	6%
Empresas que fijan objetivos	94%
Los objetivos son explícitos	58,95%
Reservados	30,53%
Mixtos	10,52%
Existe un solo objetivo	29%
Existe más de un objetivo	71%
NO prioriza los objetivos	36%
Prioriza los objetivos	64%
Los objetivos siempre se refuerzan con políticas	41,6%
Sólo a veces	41,6%
Nunca	16,8%
• Políticas fijadas para Comercialización	30,6%
• Administración	19,3%
• Finanzas	16,2%
• Recursos humanos	12,8%
• Producción	20%
• Otras	1,1%
La dirección siempre respeta políticas y objetivos	69,15%
A veces	20,21%
Nunca	10,64
El compromiso se manifiesta	72%
No se manifiesta	28%
La empresa está preparada para implantar las políticas	61,4%
Medianamente preparada	29,7%

Objetivos y Planeamiento (continuación)

No está preparada	8,9%
La empresa NO utiliza herramientas de administración	14%
La empresa utiliza herramientas de administración	86%
• Presupuestos	21,7%
• Proyecciones	18%
• Planes	15,4%
• Programas	11,5%
• Ratios	10,2%
• Pronósticos	9,8%
• Procedimientos	9,8%
La empresa NO realiza análisis	21%
Realiza análisis	79%
• De mercado	23,7%
• De competencia	24,1%
• Contexto/Político	9%
• Contexto/Social	11,3%
• Contexto/Económico	19,8%
• Tecnológico	11,3%
• Otros	0,8%
Realiza un sólo análisis	76%
Realiza una combinación de análisis	24%
La empresa tiene como cliente meta todo el mercado	68,3%
Un segmento	31,7%
La empresa prioriza una estrategia de servicios	66,67%
De costos	8,33%
Ambos	21,67%
Otros	3,33%

El 94% de las empresas declara fijar objetivos, el 59% en forma explícita, el 71% fija más de un objetivo. El 86% de las empresas utilizan alguna herramienta de administración, el 79% realiza algún tipo de análisis. El 68% de las empresas tienen como cliente meta a todo el mercado, mientras que el 67% prioriza una estrategia de servicios.

Cultura Organizacional

Frente al cambio privilegian la acción - reacción	18,1%
Busca nuevas oportunidades	34%
Ambas	45,7%
Otras	2,1%
En la relación empresa-cliente priorizan la oferta de servicios	85%
Calidad	79%
Precio	71%
Plazo	53%
En la relación empresa-proveedores priorizan la oferta de cumplimiento	89%
Continuidad	61%
Comunicación	45%
En la relación empresa-estado priorizan la oferta de cumplimiento fiscal	87%
El cumplimiento de las obligaciones sociales	83%
En la relación empresa-sociedad priorizan la oferta de productos y servicios aptos	87%
Proteger el medio ambiente	35%
En la relación empresa-propietarios priorizan la permanencia en el mercado	77%
Retornos sobre la inversión	62%
Imagen	54%
El éxito del negocio radica en el servicio	23,3%
La calidad	19,3%
El precio	16,2%
La tradición	13,1%
Los recursos humanos	11,9%
Tecnología	7,7%
Creatividad	7,1%
Otros	1,4%
La toma de decisiones no rutinaria está altamente centralizada	56,1%
Medianamente centralizada	33,7%
Descentralizada	10,2%
La conducta empresarial respecto al medio ambiente NO se ha visto modificada	65%
Si se ha visto modificada	35%
• Modificó su accionar en forma voluntaria	59,46%
• Obligatoria	35,13%
• Ambas	5,41%
El cambio frente al medio ambiente se tradujo en materias primas	2,9%
Olores	5,7%
Ruidos	2,9%
Residuos	17,1%
En el producto	11,4%
Otros	25,7%
Combinación	34,3%

Las empresas realizan las siguientes priorizaciones frente a; Clientes: 85% servicios, Proveedores: 89% cumplimiento, Estado: 87% cumplimiento fiscal y social, Sociedad: 87% productos aptos, Propietarios: 77% permanencia en los mercados. El 56% de las empresas toman sus decisiones rutinarias altamente centralizadas. Un 65% de las empresas no modificó su conducta frente al medio ambiente.

Empresa y Futuro

Las expectativas frente a las oportunidades y amenazas son de crecimiento	56,4%
Mantenimiento o supervivencia	24,8%
Decrecimiento	5,9%
No sabe	10,9%
Otros	2%
Desean expandirse	69%
No	29%
No sabe	2%
Desean expandirse al sur de Córdoba	29,6%
Todo Córdoba	11,2%
Al sur del país	6,1%
Centro y norte del país	8,2%
A todo el país	13,3%
A países vecinos	13,3%
Otros	18,3%
Desean expandirse solos	67%
Combinados	33%
No desean asociarse	79%
No saben	3%
Desean asociarse	18%
• Con familiares y amigos	13,6%
• Con socios de la ciudad o de la zona	18,2%
• Con socios del país	27,3%
• Con socios en el mercado de valores	22,7%
• Con socios en otros lugares	18,2%
No desean fusionarse	77%
No saben	4%
Desean fusionarse	19%
• Mismo rubro	31,58%
• Rubro complementario	31,58%
• Combinación	36,84%
NO desean cambiar de rubro	93%
Si	4%
No saben	3%
NO contempla la posibilidad de cerrar	95%
Si	2%
No saben	3%

El 56% de las empresas manifiesta expectativas de crecimiento, un 69% desea expandirse, el 67% de los que desean expandirse quiere hacerlo solo. El 79% de las empresas no desea asociarse, el 77% no desea fusionarse, el 93% no desea cambiar de rubro, y el 95% no contempla cerrar.

6.2. - Resultados Trabajo de Campo “Estrategia”

A continuación se resumen los principales resultados que se obtuvieron.

Perfil del Concepto de Estrategia

(#) 1=Total Desacuerdo / 2=Desacuerdo / 3=Neutro / 4=Acuerdo / 5= Total Acuerdo

Propósito de la empresa	(#)1	2	3	4	5
Define Objetivos de largo plazo	20,8	14,9	9,9	33,7	20,8
Define Programas de acción	53,5	16,8	17,8	8,91	2,97
Establece Prioridades de asignación de recursos	8,91	32,7	34,7	13,9	9,9

Sólo el 12% de las empresas define programas de acción.

Campo competitivo

Segmenta claramente los negocios en los que participa	2,97	11,9	32,7	17,8	34,7
Reconoce apropiadamente los negocios en los que considera ingresar y los que desea abandonar	4,95	11,9	27,7	15,8	39,6

Foda

Comprende a sus principales competidores	13,9	16,8	20,8	23,8	24,8
Trata de anticipar los movimientos de los competidores inteligentes	36,6	26,7	11,9	14,9	9,9
Tiene capacidad para adaptar dinámicamente su estrategia a los cambios del medio	20,8	37,6	15,8	14,9	10,9
Reconoce sus puntos fuertes y débiles	0	7,92	34,7	14,9	42,6
Trata de alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo respecto de sus competidores claves en cada uno de sus principales negocios	54,5	30,7	9,9	3,96	0,99

Sólo el 5% de las empresas trata e alcanzar una ventaja sostenible.

Tareas de gestión

La empresa reconoce claramente las diferentes tareas que deben ser abordadas en el Nivel corporativo	100	0	0	0	0
Nivel de negocios	100	0	0	0	0
Nivel funcional	15,8	28,7	7,92	28,7	18,8

El 100% de las empresas no reconoce tareas en el nivel Corporativo ni De Negocio.

Modelo de decisión

Las decisiones de la empresa adoptan Un patrón coherente, unificador e integrador	31,7	15,8	30,7	12,9	8,91
---	------	------	------	------	------

Contribución a sus sectores de interés

La empresa define la contribución económica y no económica Que pretende hacer a sus sectores de interés	7,92	29,7	42,6	13,9	5,94
---	------	------	------	------	------

Propósito estratégico

La empresa expresa claramente Su propósito estratégico	58,4	22,8	10,9	5,94	1,98
--	------	------	------	------	------

Sólo un 8% expresa su propósito estratégico.

Competencias centrales

La empresa comprende, desarrolla, y fomenta Sus competencias centrales	100	0	0	0	0
--	-----	---	---	---	---

El 100% de las empresas no desarrolla sus competencias centrales.

Perfil del Proceso de Formación de la Estrategia

Estrategia explícita frente a estrategia implícita

La estrategia es abierta y ampliamente comunicada	15,8	18,8	28,7	12,9	23,8
La estrategia es generada a través de un proceso de amplia participación	32,7	32,7	13,9	7,92	12,9
El proceso estratégico se orienta a edificar un amplio consenso alrededor de los cursos de acción intencionales	42,6	23,8	15,8	4,95	12,9

Entre el 18% y 20% de las empresas reconocen un proceso de formación de la estrategia consensuado y participativo.

Proceso analítico-formal frente a enfoque de poder-comportamiento

La estrategia se basa en un proceso formal disciplinado que apunta a la especificación completa de la estrategia corporativa, de negocios y funcional	0	4,95	6,93	32,7	55,4
La estrategia se basa en un proceso de negociación entre todos los participantes claves	32,7	35,6	19,8	3,96	7,92

El 88% de las empresas manifiesta que el proceso de formación de la estrategia es analítico.

Patrón de las acciones del pasado frente a planificación orientada al futuro

La estrategia emerge como el patrón de acciones observables en las decisiones del pasado	6,93	2,97	2,97	20,8	66,3
La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que da forma a nuevos cursos de acción	29,7	41,6	15,8	2,97	9,9

El 87% de las empresas manifiesta que el proceso de formación de la estrategia emerge de acciones del pasado.

Estrategia deliberada frente a estrategia emergente

La estrategia es en gran parte deliberada	39,6	40,6	7,92	5,94	5,94
La estrategia es en gran parte emergente	2,97	4,95	3,96	18,8	69,3

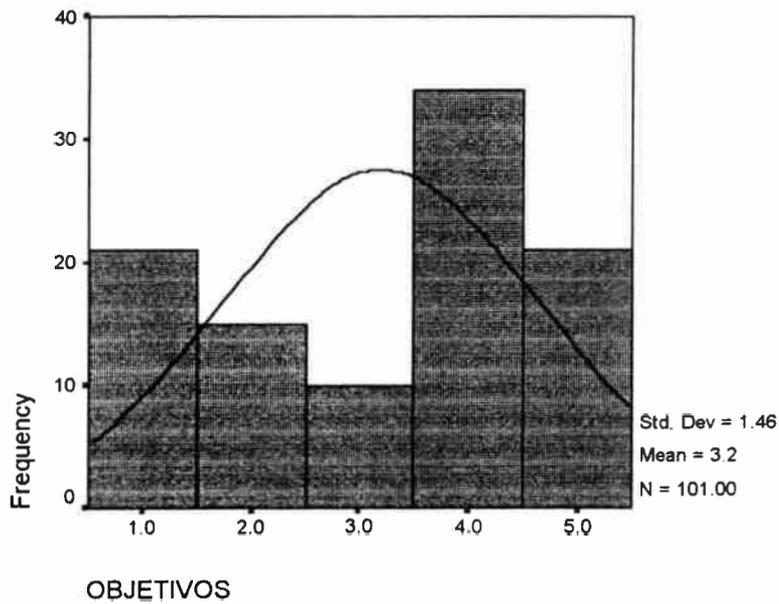
El 88% de las empresas manifiesta que el proceso de formación de la estrategia es en gran parte emergente.

Veamos a continuación la frecuencia y porcentaje de cada una de las preguntas del cuestionario, como así también su representación gráfica a través de un histograma con la curva normal y la expresión de su media y desviación estandar correspondiente.

P1 OBJETIVOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	21	20.8	20.8	20.8
	2 DESACUERDO	15	14.9	14.9	35.6
	3 NEUTRO	10	9.9	9.9	45.5
	4 ACUERDO	34	33.7	33.7	79.2
	5 TOTAL ACUERDO	21	20.8	20.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	
Total		101	100.0		

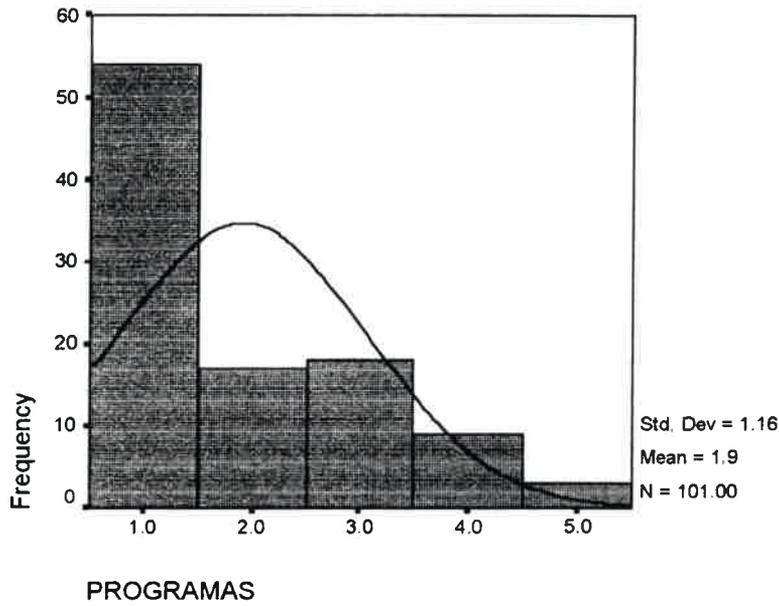
Histogram



P2 PROGRAMAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	54	53.5	53.5	53.5
	2 DESACUERDO	17	16.8	16.8	70.3
	3 NEUTRO	18	17.8	17.8	88.1
	4 ACUERDO	9	8.9	8.9	97.0
	5 TOTAL ACUERDO	3	3.0	3.0	100.0
Total		101	100.0	100.0	

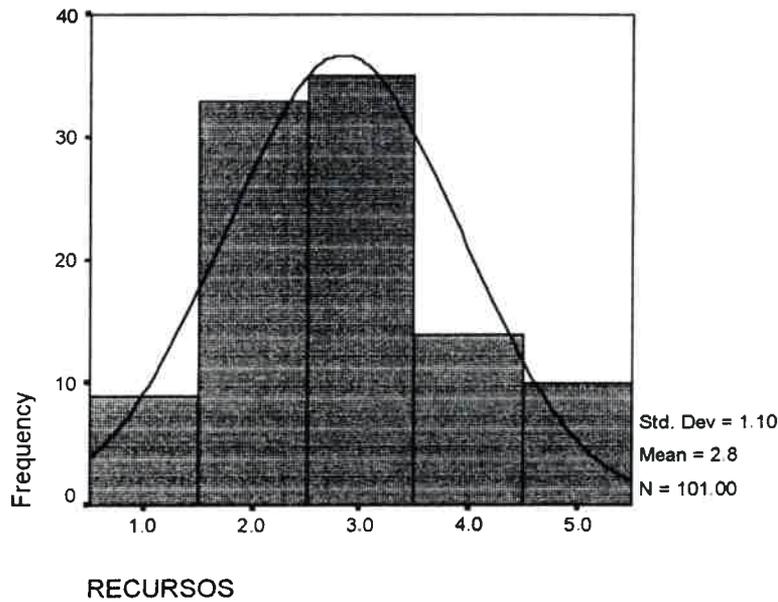
Histogram



P3 RECURSOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	9	8.9	8.9	8.9
	2 DESACUERDO	33	32.7	32.7	41.6
	3 NEUTRO	35	34.7	34.7	76.2
	4 ACUERDO	14	13.9	13.9	90.1
	5 TOTAL ACUERDO	10	9.9	9.9	100.0
Total		101	100.0	100.0	

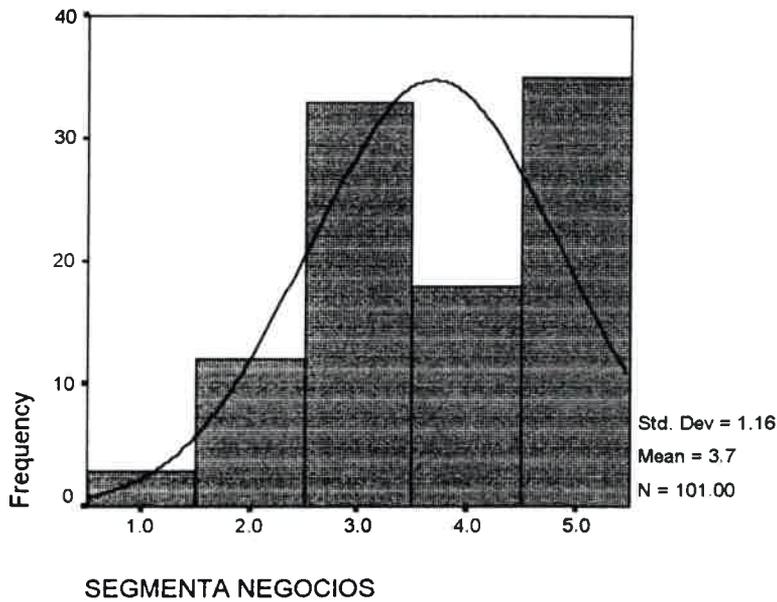
Histogram



P4 SEGMENTA NEGOCIOS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	3	3.0	3.0	3.0
2 DESACUERDO	12	11.9	11.9	14.9
3 NEUTRO	33	32.7	32.7	47.5
4 ACUERDO	18	17.8	17.8	65.3
5 TOTAL ACUERDO	35	34.7	34.7	100.0
Total	101	100.0	100.0	

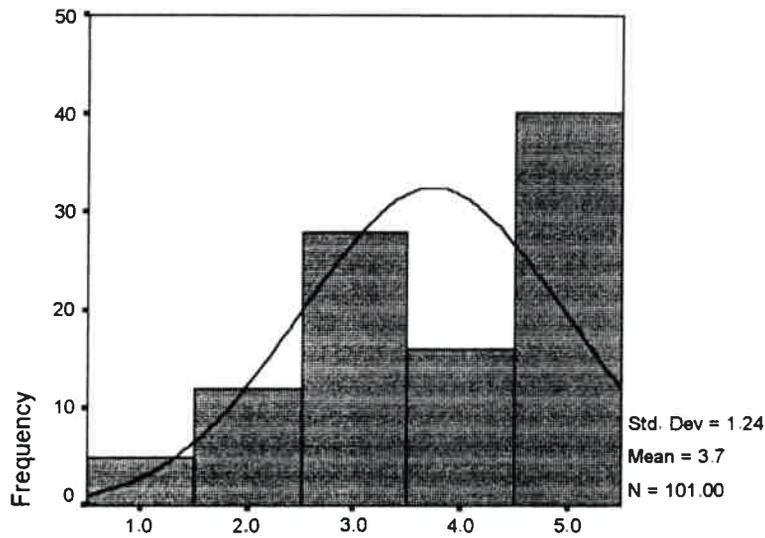
Histogram



P5 SELECCIONA NEGOCIOS DE ING-EGR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	5	5.0	5.0	5.0
	2 DESACUERDO	12	11.9	11.9	16.8
	3 NEUTRO	28	27.7	27.7	44.6
	4 ACUERDO	16	15.8	15.8	60.4
	5 TOTAL ACUERDO	40	39.6	39.6	100.0
Total		101	100.0	100.0	

Histogram

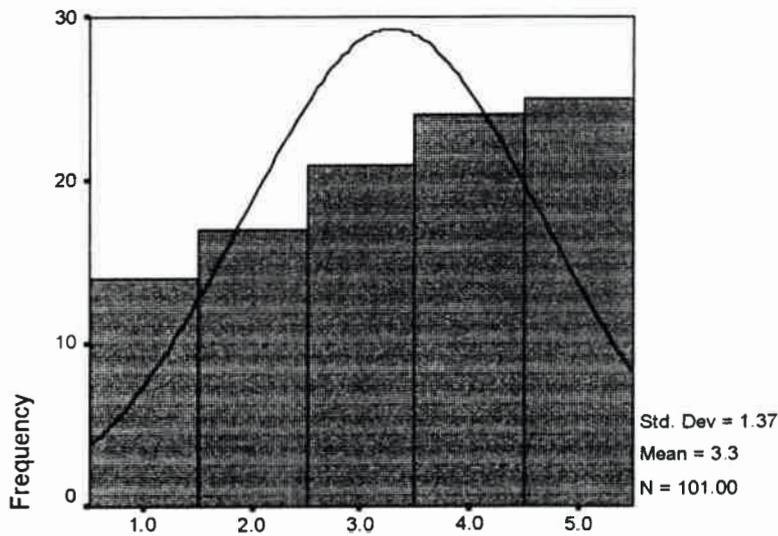


SELECCIONA NEGOCIOS DE ING-EGR

P6 COMPRENDE COMPETIDORES

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	14	13.9	13.9	13.9
2 DESACUERDO	17	16.8	16.8	30.7
3 NEUTRO	21	20.8	20.8	51.5
4 ACUERDO	24	23.8	23.8	75.2
5 TOTAL ACUERDO	25	24.8	24.8	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

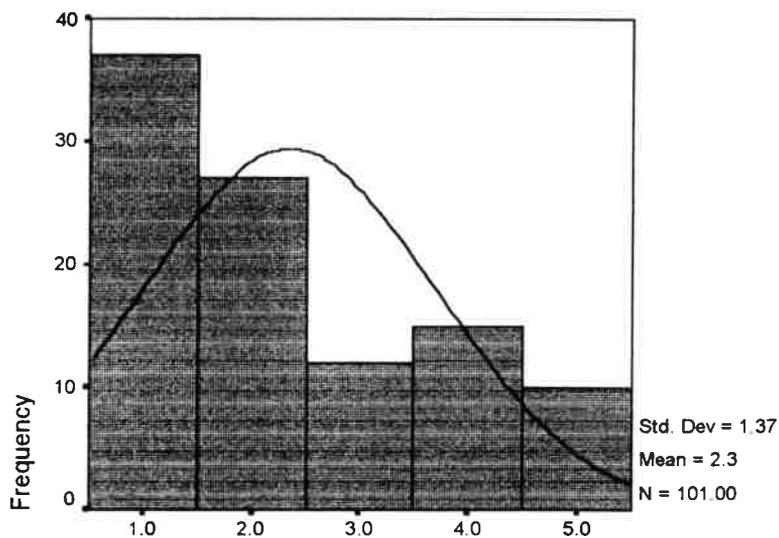


COMPRENDE COMPETIDORES

P7 ANTICIPA MOVIMIENTOS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	37	36.6	36.6	36.6
2 DESACUERDO	27	26.7	26.7	63.4
3 NEUTRO	12	11.9	11.9	75.2
4 ACUERDO	15	14.9	14.9	90.1
5 TOTAL ACUERDO	10	9.9	9.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

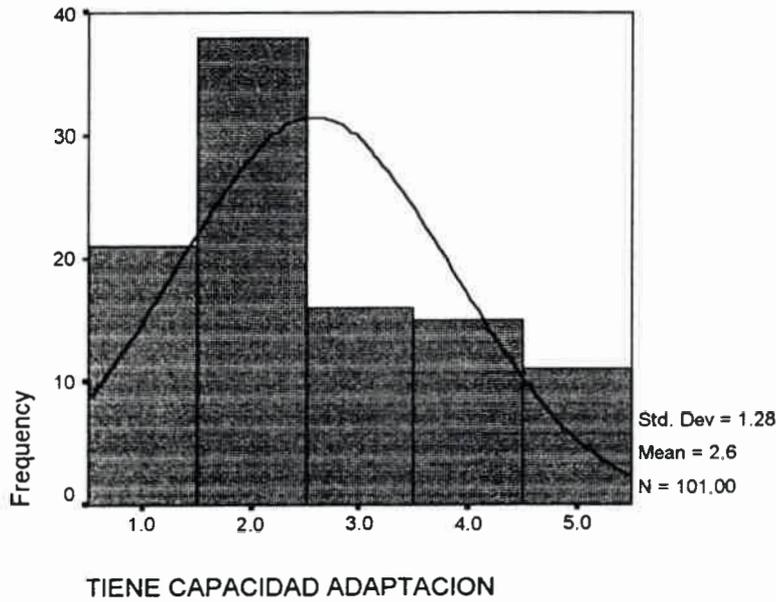


ANTICIPA MOVIMIENTOS

P8 TIENE CAPACIDAD ADAPTACION

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	21	20.8	20.8	20.8
2 DESACUERDO	38	37.6	37.6	58.4
3 NEUTRO	16	15.8	15.8	74.3
4 ACUERDO	15	14.9	14.9	89.1
5 TOTAL ACUERDO	11	10.9	10.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

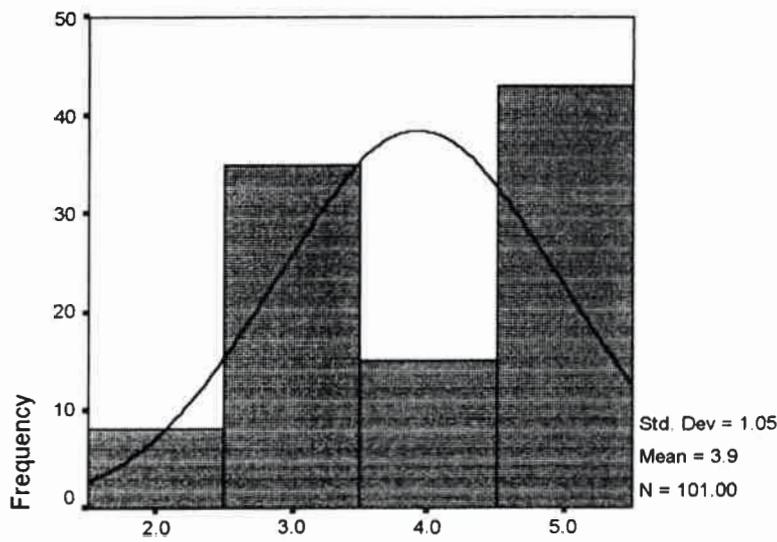
Histogram



P9 RECONOCE FODA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 DESACUERDO	8	7.9	7.9	7.9
3 NEUTRO	35	34.7	34.7	42.6
4 ACUERDO	15	14.9	14.9	57.4
5 TOTAL ACUERDO	43	42.6	42.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

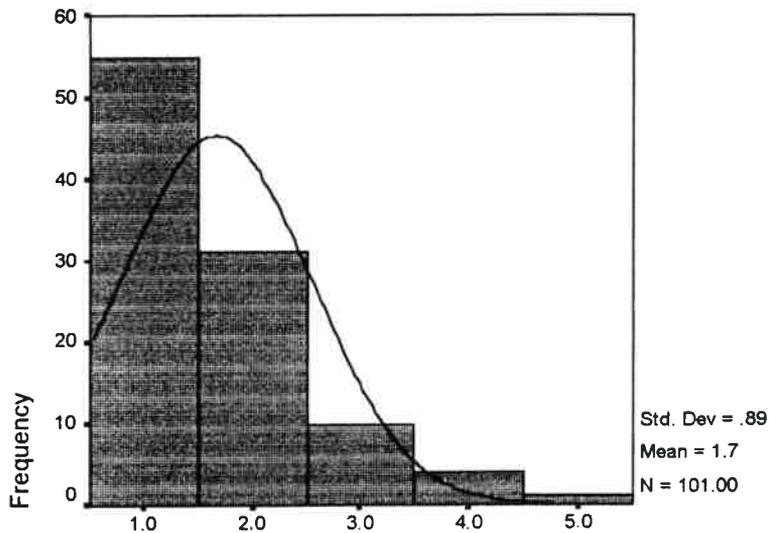


RECONOCE FODA

P10 BUSCA VENTAJA SOSTENIBLE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	55	54.5	54.5	54.5
2 DESACUERDO	31	30.7	30.7	85.1
3 NEUTRO	10	9.9	9.9	95.0
4 ACUERDO	4	4.0	4.0	99.0
5 TOTAL ACUERDO	1	1.0	1.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

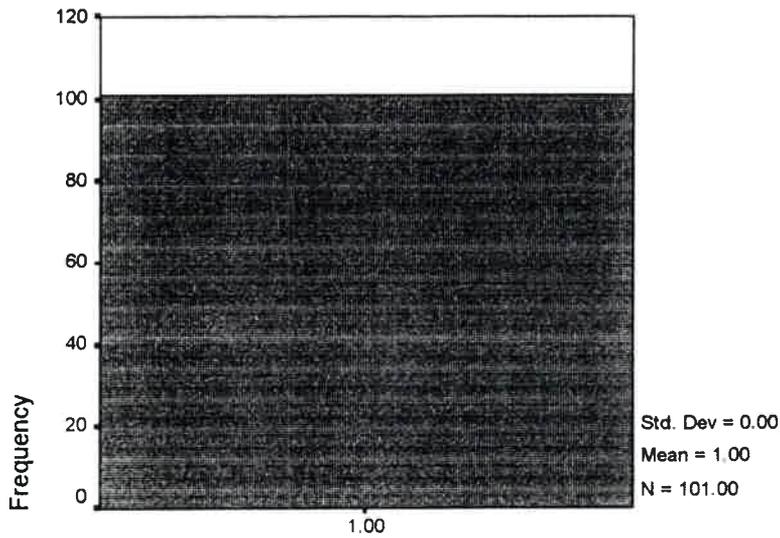


BUSCA VENTAJA SOSTENIBLE

P11 ESTABLECE TAREAS CORPORATIVAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	101	100.0	100.0	100.0
	Total	101	100.0	100.0	
Total		101	100.0		

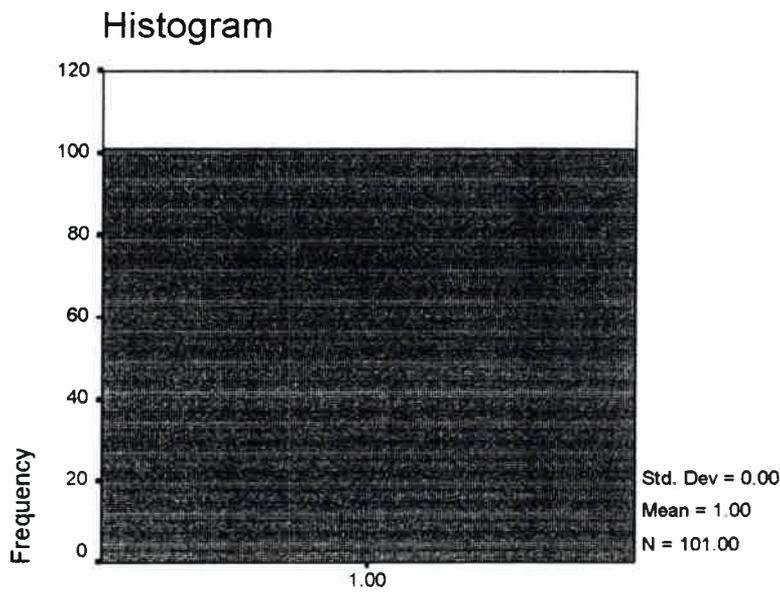
Histogram



ESTABLECE TAREAS CORPORATIVAS

P12 ESTABLECE TAREAS NEGOCIOS

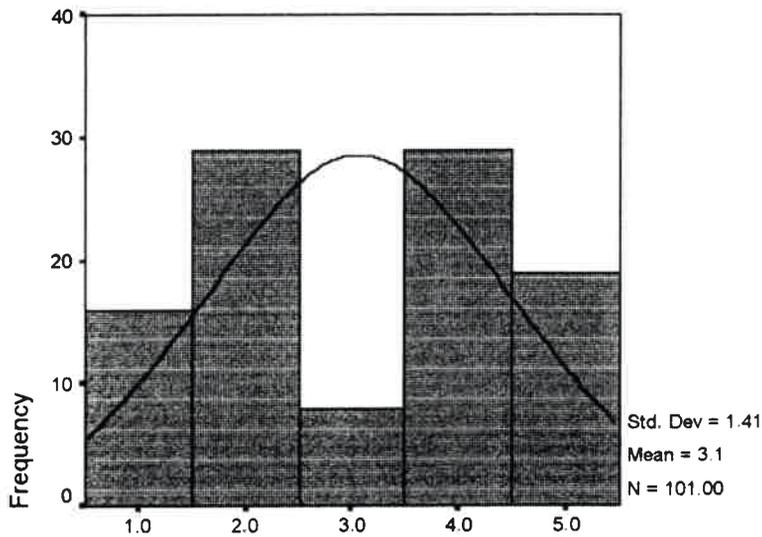
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	101	100.0	100.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	



P13 ESTABLECE TAREAS FUNCIONALES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	16	15.8	15.8	15.8
	2 DESACUERDO	29	28.7	28.7	44.6
	3 NEUTRO	8	7.9	7.9	52.5
	4 ACUERDO	29	28.7	28.7	81.2
	5 TOTAL ACUERDO	19	18.8	18.8	100.0
Total		101	100.0	100.0	

Histogram

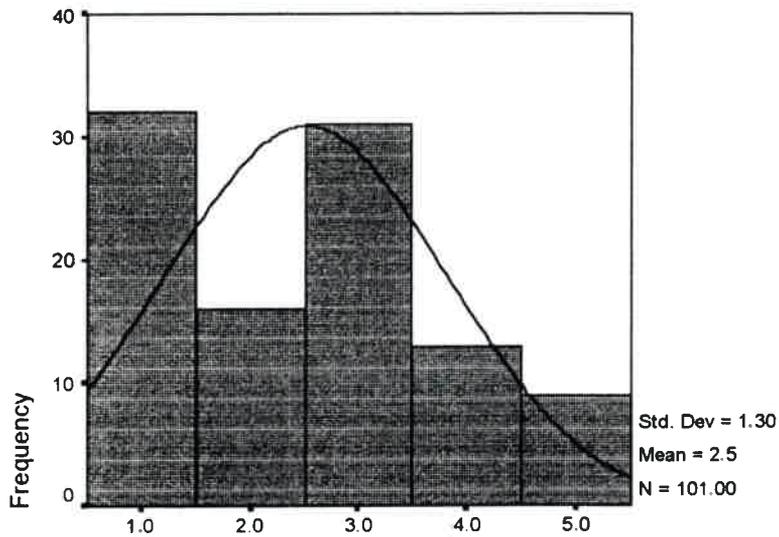


ESTABLECE TAREAS FUNCIONALES

P14 POSEE PATRON UNIFICADOR DE DECISIONES

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	32	31.7	31.7	31.7
2 DESACUERDO	16	15.8	15.8	47.5
3 NEUTRO	31	30.7	30.7	78.2
4 ACUERDO	13	12.9	12.9	91.1
5 TOTAL ACUERDO	9	8.9	8.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

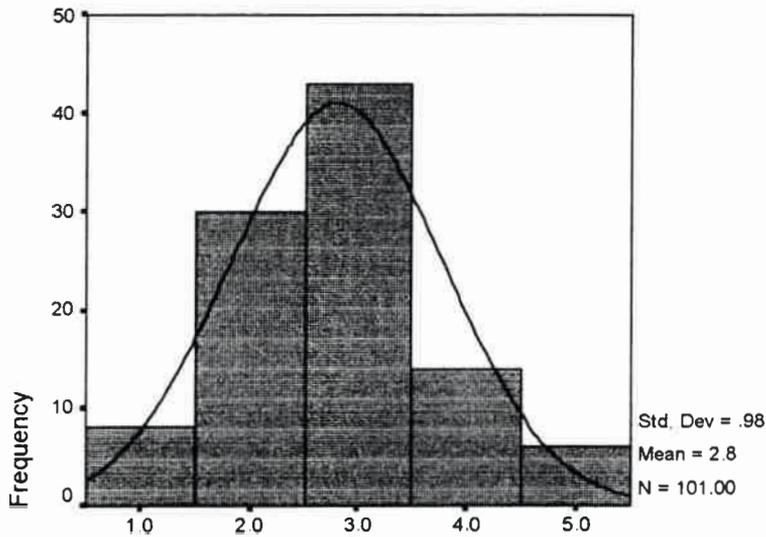


POSEE PATRON UNIFICADOR DE DECISIONES

P15 DEFINE CONTRIBUCION A SECTORES INTERES

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	8	7.9	7.9	7.9
2 DESACUERDO	30	29.7	29.7	37.6
3 NEUTRO	43	42.6	42.6	80.2
4 ACUERDO	14	13.9	13.9	94.1
5 TOTAL ACUERDO	6	5.9	5.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

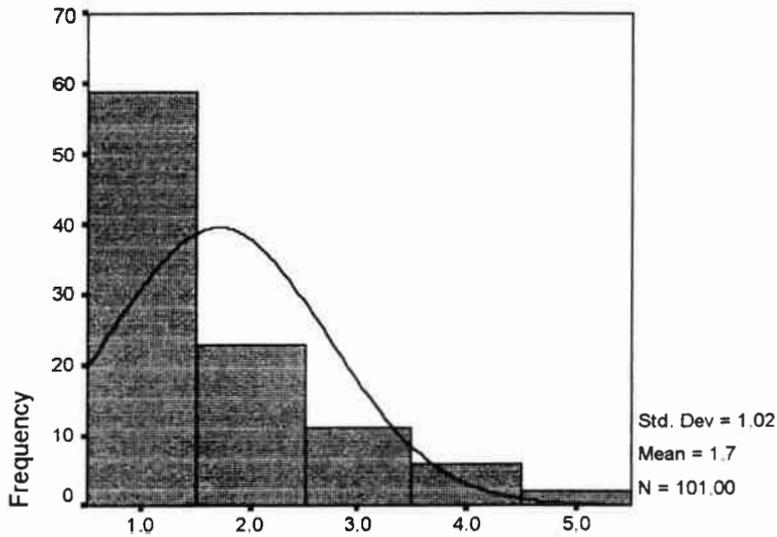


DEFINE CONTRIBUCION A SECTORES INTERES

P16 ESTABLECE PROPOSITO ESTRATEGICO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	59	58.4	58.4	58.4
2 DESACUERDO	23	22.8	22.8	81.2
3 NEUTRO	11	10.9	10.9	92.1
4 ACUERDO	6	5.9	5.9	98.0
5 TOTAL ACUERDO	2	2.0	2.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

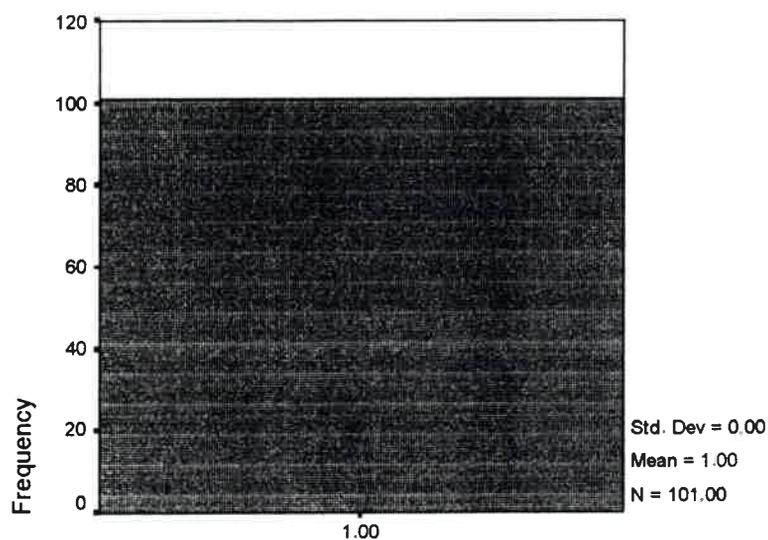


ESTABLECE PROPOSITO ESTRATEGICO

P17 DESARROLLA COMPETENCIAS CENTRALES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL				
	DESACUERDO	101	100.0	100.0	100.0
	Total	101	100.0	100.0	
Total		101	100.0		

Histogram

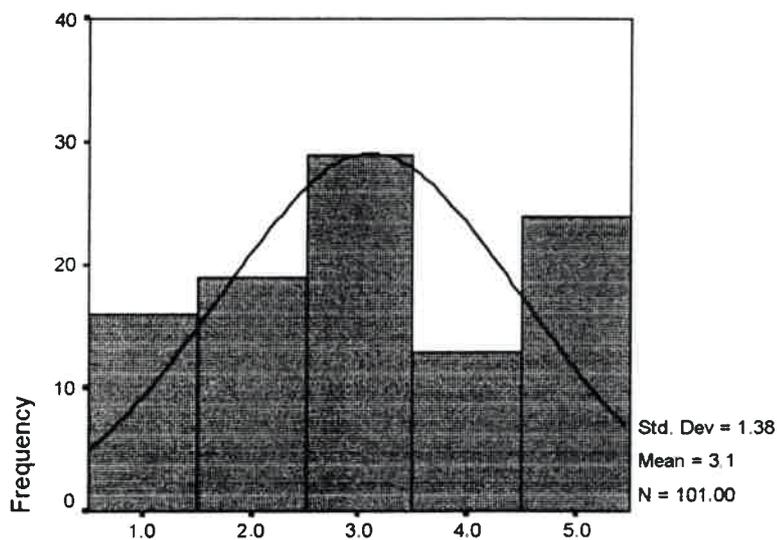


DESARROLLA COMPETENCIAS CENTRALES

P18 LA ESTRATEGIA ES COMUNICADA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	16	15.8	15.8	15.8
	2 DESACUERDO	19	18.8	18.8	34.7
	3 NEUTRO	29	28.7	28.7	63.4
	4 ACUERDO	13	12.9	12.9	76.2
	5 TOTAL ACUERDO	24	23.8	23.8	100.0
Total	Total	101	100.0	100.0	

Histogram

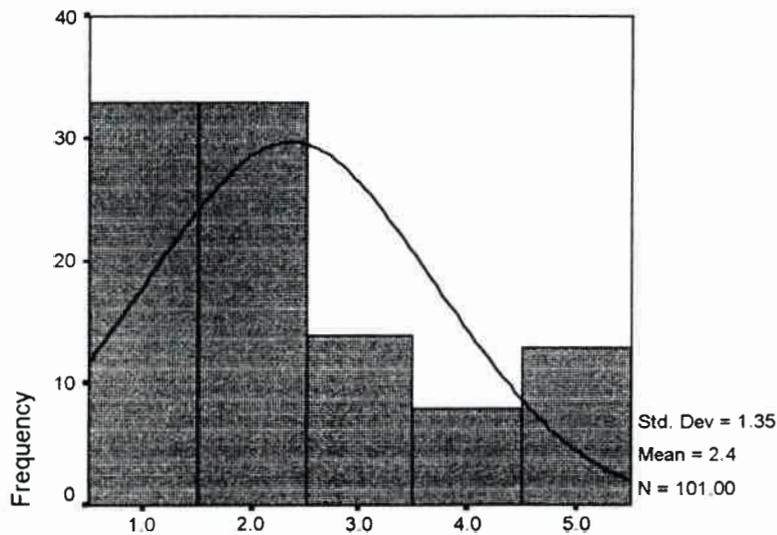


LA ESTRATEGIA ES COMUNICADA

P19 LA ESTRATEGIA ES PARTICIPATIVA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	33	32.7	32.7	32.7
2 DESACUERDO	33	32.7	32.7	65.3
3 NEUTRO	14	13.9	13.9	79.2
4 ACUERDO	8	7.9	7.9	87.1
5 TOTAL ACUERDO	13	12.9	12.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

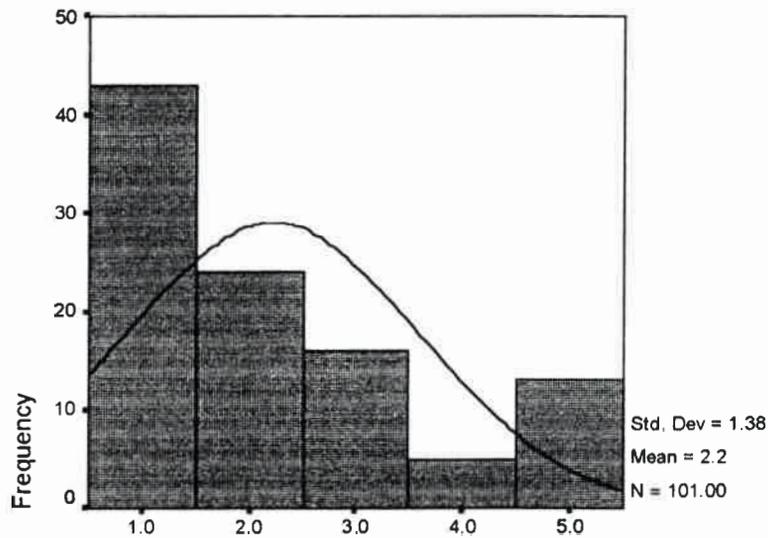


LA ESTRATEGIA ES PARTICIPATIVA

P20 LA ESTRATEGIA ES CONSENSUADA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	43	42.6	42.6	42.6
2 DESACUERDO	24	23.8	23.8	66.3
3 NEUTRO	16	15.8	15.8	82.2
4 ACUERDO	5	5.0	5.0	87.1
5 TOTAL ACUERDO	13	12.9	12.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

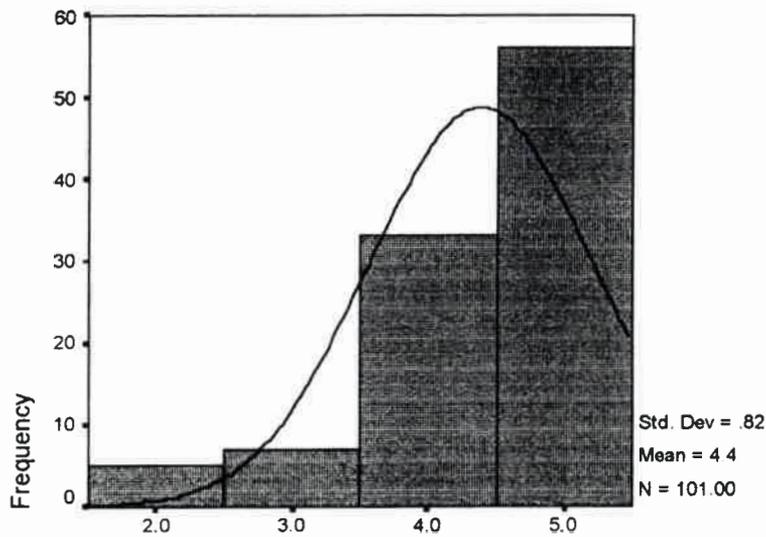


LA ESTRATEGIA ES CONSENSUADA

P21 LA ESTRATEGIA ES ANALITICA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 DESACUERDO	5	5.0	5.0	5.0
	3 NEUTRO	7	6.9	6.9	11.9
	4 ACUERDO	33	32.7	32.7	44.6
	5 TOTAL ACUERDO	56	55.4	55.4	100.0
	Total	101	100.0	100.0	
Total		101	100.0		

Histogram

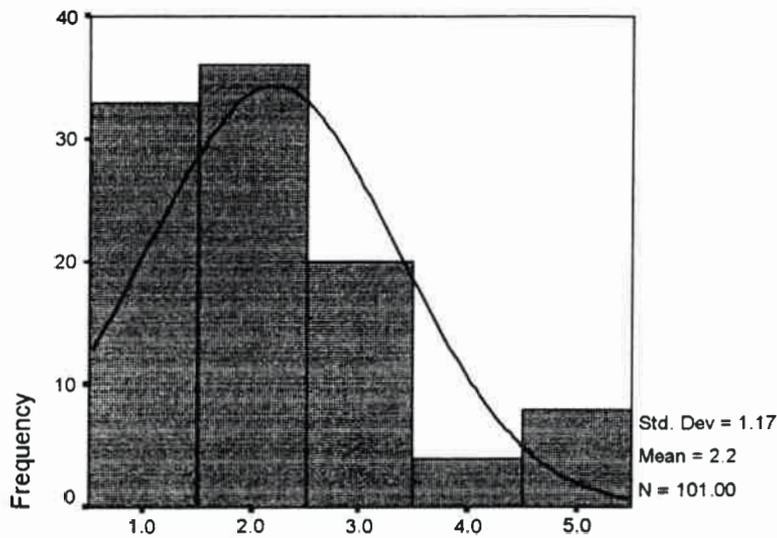


LA ESTRATEGIA ES ANALITICA

P22 LA ESTRATEGIA ES NEGOCIADA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	33	32.7	32.7	32.7
2 DESACUERDO	36	35.6	35.6	68.3
3 NEUTRO	20	19.8	19.8	88.1
4 ACUERDO	4	4.0	4.0	92.1
5 TOTAL ACUERDO	8	7.9	7.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

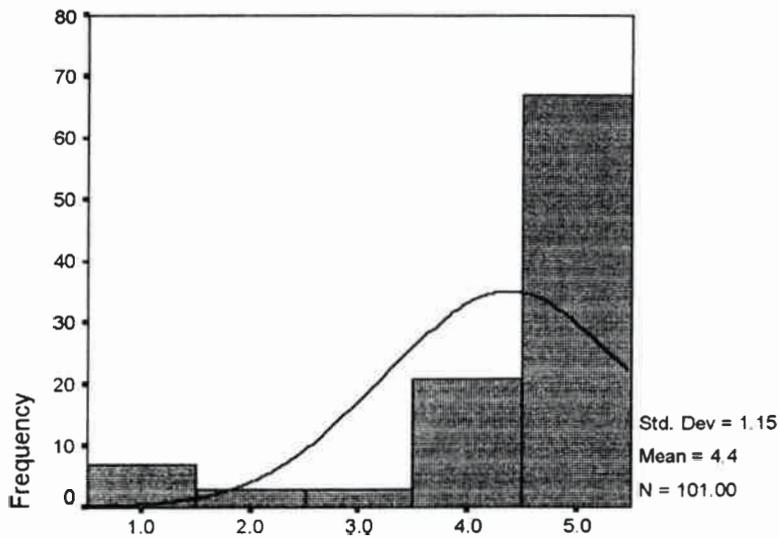


LA ESTRATEGIA ES NEGOCIADA

P23 ESTRATEGIA BASADA EN PASADO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	7	6.9	6.9	6.9
	2 DESACUERDO	3	3.0	3.0	9.9
	3 NEUTRO	3	3.0	3.0	12.9
	4 ACUERDO	21	20.8	20.8	33.7
	5 TOTAL ACUERDO	67	66.3	66.3	100.0
Total		101	100.0	100.0	

Histogram

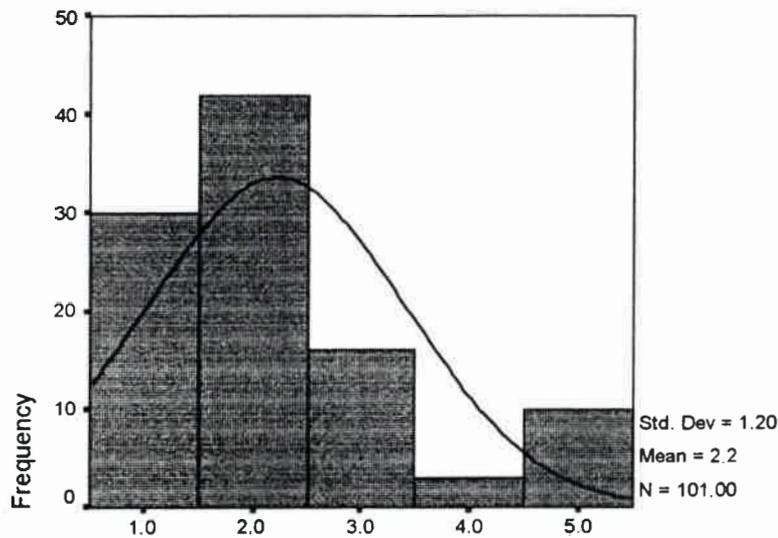


ESTRATEGIA BASADA EN PASADO

P24 ESTRATEGIA BASADA EN FUTURO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 TOTAL DESACUERDO	30	29.7	29.7	29.7
2 DESACUERDO	42	41.6	41.6	71.3
3 NEUTRO	16	15.8	15.8	87.1
4 ACUERDO	3	3.0	3.0	90.1
5 TOTAL ACUERDO	10	9.9	9.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Histogram

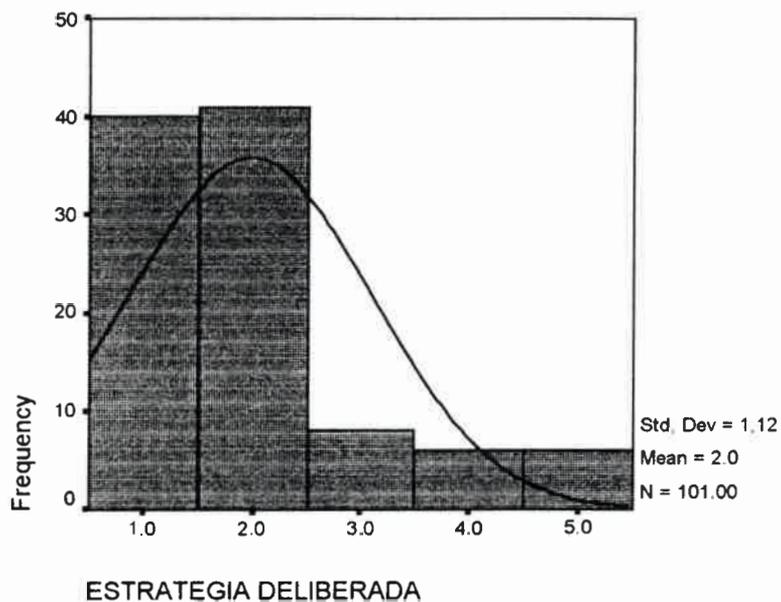


ESTRATEGIA BASADA EN FUTURO

P25 ESTRATEGIA DELIBERADA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	40	39.6	39.6	39.6
	2 DESACUERDO	41	40.6	40.6	80.2
	3 NEUTRO	8	7.9	7.9	88.1
	4 ACUERDO	6	5.9	5.9	94.1
	5 TOTAL ACUERDO	6	5.9	5.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	
Total		101	100.0		

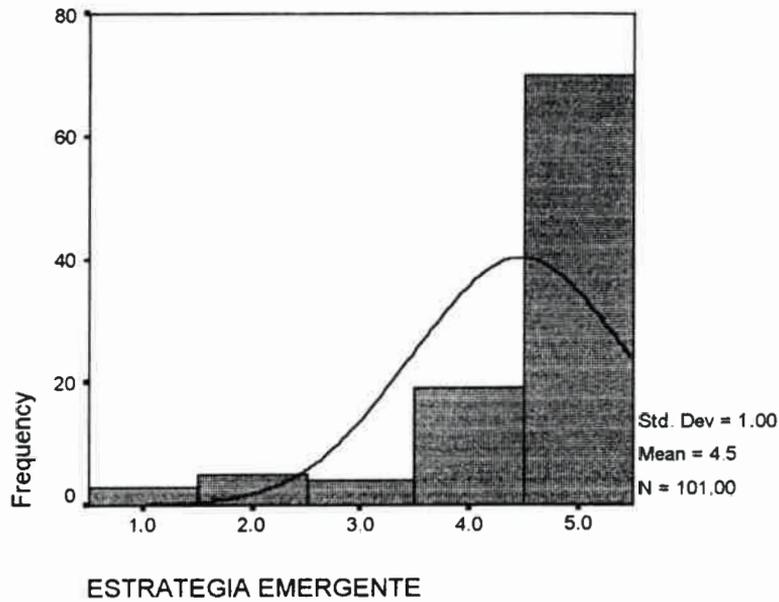
Histogram



P26 ESTRATEGIA EMERGENTE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 TOTAL DESACUERDO	3	3.0	3.0	3.0
	2 DESACUERDO	5	5.0	5.0	7.9
	3 NEUTRO	4	4.0	4.0	11.9
	4 ACUERDO	19	18.8	18.8	30.7
	5 TOTAL ACUERDO	70	69.3	69.3	100.0
Total		101	100.0	100.0	

Histogram



7 - ANÁLISIS

7.1. - Conclusiones Investigación Marco

A título de referencia se reproducen textualmente las conclusiones de la Investigación que sirvieron de base para el desarrollo del presente trabajo.

Reproducción textual de una parte de las conclusiones de la Investigación *-Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto-Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto-(1)*.

(1) Alicia Dietert (directora), Edgardo Verhaeghe (codirector), Equipo de Trabajo: Cristina Bongiovanni - Ana Cormick - Nélida Abraham - Luis Bellini - Raúl Barovero - Graciela Mignaco - Cristina Migliore - Juan Terzo - Rubén Olmedo - Graciela Bellandi - Pablo Tissera - Carlos Alessandroni - Jorge Narváez

7.1.1. - Conclusiones Genéricas

Conclusiones Genéricas

La casi totalidad de la muestra (89,1 %), **son empresas cerradas** respecto de la integración de su capital lo que demuestra que la categoría de "empresas grandes" es una metáfora local, y que tienen serias limitaciones para implementar cambios, además el 57,4 % son de **naturaleza familiar**, y los **cargos de conducción** de las empresas encuestadas son ocupados en un 59 % por **personas entre 35 y 55 años**.

La **demanda de profesionales** puede considerarse aceptable, un 43 % en los **niveles Directivos y de Jefaturas**. A pesar de ello, la distribución no sería adecuada a los puestos de áreas vitales para producir la adaptación de las empresas, como lo son marketing y recursos humanos, existen solo tres empresas que demandan profesionales de marketing y una que ocupa profesionales especializados para el área de recursos humanos, sobre un total de 101 empresas que integran la muestra.

Casi el 54 % de la muestra encuestada **no instrumenta cursos de capacitación** y dentro del restante 46 % que sí lo hace, hay un 36 % que lo realiza solo con **personal externo** y un 32 % es con **personal interno** y externo, podemos concluir que existe un marcado desinterés respecto de recibir asesoramiento para la adopción de las nuevas formas de trabajo y la necesaria adquisición de capacidades específicas para llevarlas a cabo si tenemos en cuenta que se trata de las empresas "grandes".

La mitad de las empresas "Grandes" de Río Cuarto no tienen implementado ninguna técnica para calificar a sus empleados, el 50 % restante que si lo hacen utilizan principalmente la dedicación y los antecedentes, lo que demuestra el desconocimiento o bien la falta de preocupación en conocer la importancia en la implementación de un correcto sistema de evaluación lo que les permitiría entre otras cosas apreciar el desempeño en las tareas de su personal, conocer el potencial de desarrollo de los individuos en el cargo, poder otorgar oportunidad de crecimiento; en definitiva poder mejorar el desempeño.

Para la selección de personal, el 30 % lo hace sistemáticamente, y de éste grupo solo el 27 % utiliza personal especializado para ello. La poca importancia asignada a ésta tarea es un factor a considerar si se tiene en cuenta que los empleados son el engranaje, el mecanismo concreto y tangible que con su accionar deben

tender a preservar la ideología central y generar los cambios continuos dentro de la organización.

Es necesario que existan rigurosos y precisos procesos de selección, de acompañamiento y detallados circuitos de retroalimentación de aspirantes para lograr contratar a las personas que más se adecuen a los puestos de trabajo. La **selección y promoción** se debe realizar en función de las personas mejor calificadas para los trabajos, conservándolas siempre y cuando su desempeño satisfaga las expectativas de la cultura empresaria. Esto se logra seleccionando y capacitando a los que ya están incorporados mediante programas constantes de orientación y entrenamiento que sirven para los procesos de adaptación a cerca de: nuevos procedimientos y tecnologías incorporadas, reforzamiento de valores y ética en la empresa, difusión de normas, historia y tradición.

En relación a los **objetivos y el planeamiento**: los primeros se refuerzan con políticas en un 83,17 % de las empresas (contestaron *aveces o siempre*) al referirnos a que tipo de políticas fijan, como las respuestas no eran mutuamente excluyentes importa ver cuáles fueron las más votadas: las comerciales un 81 %, financieras un 43 %, recursos humanos un 34 %. Si bien es alto el porcentaje de empresas que implementan políticas comerciales, si recordamos que a nivel directivos y jefaturas solo tres empresas tienen profesionales de marketing y prácticamente nula su presencia en las otras áreas se empobrece la lectura de una relación que podría ser interesante.

En relación a la **cultura organizacional**, es evidente que como respuesta a los cambios para la muestra de las "grandes" se responde un 32 % buscando oportunidades (conducta proactiva) y un 43 % busca oportunidades y reacciona ante los problemas. Las empresas exitosas nunca quedan satisfechas con el status quo, aun cuando el status quo esté funcionando bien. El cambio debe ser continuo sin esperar las modificaciones del mundo exterior, es decir anticiparse creativamente.

Cuando se las interrogó a cerca de la razón de su éxito el 82 % lo atribuyó al valor agregado por los servicios que prestan y un 68 % a la calidad de su oferta, con lo cual está dentro de las pautas generales que marca el mercado hoy.

En relación con las **expectativas futuras**, se observa que la mayoría 56 % espera un crecimiento de su actividad y un 25 % por lo menos a mantenerse. Para ello apuntan a una expansión geográfica el 69 %, pero solo un 13 % piensa hacerlo a países vecinos demostrando la escasa importancia asignada a los nuevos acontecimientos como: los acuerdos de libre comercio (Mercosur, CEE, Nafta) y la recomposición económica y política de los países de América Latina que están alentando la inversión extranjera eliminando la mayoría de las barreras comerciales y privatizando las empresas del estado. Tampoco hay un interés en ampliar su capital para trabajar seriamente a la luz de los mercados globalizados en otros niveles ya que casi el 80 % no piensa asociarse y fusionarse, lo que es coherente con la gran mayoría de empresas cerradas.

Conclusiones Referidas al Modelo Teórico

La siguiente tabla nos indica la frecuencia que obtuvo cada tipo del modelo en la muestra de "empresas grandes".

MODELO TEÓRICO	CANTIDAD	%
TIPO 4	10	9,90
TIPO 3	31	30,69
TIPO 2	5	4,95
TIPO 1	55	54,46
TOTAL DE LA MUESTRA	101	100,00

De la información anterior surge que 9,90 % de las empresas de la muestra se han adaptado a las exigencias que el modelo actual impone (Tipo 4) o bien se encuentran en tránsito hacia ello (Tipos 2 y 3) en un 35,54 %. De este último grupo las empresas tipo 3, serán las que deberán realizar el mayor esfuerzo por cuanto las modificaciones exigidas están relacionadas con la cultura empresaria, y aquellas no son realizables de un día para otro.

- El empresario delega apenas lo imprescindible y siempre que se trate de tareas operativas. Todo el negocio gira a su alrededor, y sus colaboradores deben consultarlo permanentemente.
- El estilo de liderazgo es típicamente autoritario, aunque en su gran mayoría paternalista. Como él es el único que toma decisiones, el resto del personal va perdiendo motivaciones y encuentra fuera del trabajo oportunidades para expresarse, crear; en última instancia desarrollarse.
- En consecuencia, no existe necesidad de capacitar, tampoco de evaluar y el progreso de cada integrante dentro de la organización depende del grado de afinidad que pueda llegar a tener con el conductor.
- Como no se usan herramientas administrativas más que las indispensables, la información contable es prácticamente el único auxiliar del que dispone para la toma de decisiones, convirtiéndose ésta en fuente de información tanto para uso interno como externo.

Síntesis

- Escasa delegación.
 - Negocio gira alrededor del empresario.
 - Liderazgo autoritario - paternalista.
 - Pérdida de motivaciones del personal.
 - Poca capacitación de sus integrantes.
 - Escasa o nula evaluación.
 - El progreso de cada integrante está en relación con la afinidad que pueda tener con el conductor.
 - La contabilidad es el único auxiliar de que dispone para tomar decisiones.
- De lo anterior se desprende que la mayoría de la empresas encuestadas tienen el gran desafío de adecuarse para mantenerse y enfrentar. "LA DESFAVORABLE SITUACIÓN ECONÓMICA QUE ENFRENTA LA CIUDAD".

Muestra de las "Empresas Grandes"

La siguiente tabla nos indica la frecuencia que obtuvo cada tipo del modelo en la muestra de "Empresas Grandes".

Empres a	Cantida d	%
Tipo 4	10	9,90
Tipo 3	31	30,69
Tipo 2	5	4,95
Tipo 1	55	54,46
Total	101	100,00

Esto significa.

- Un 9,90% de empresas (10 empresas) de Cultura ajustada y alto uso de herramientas, es decir empresas con un nivel aceptable tanto en materia cultural como en el uso de las herramientas administrativas. (Tipo 4).
- Un 4,95% de empresas (5 empresas) de Cultura ajustada y bajo uso de herramientas, es decir empresas ajustadas culturalmente y con bajo uso del herramental administrativo. (Tipo 2).
- Un 30,69% de empresas (31 empresas) de Cultura desajustada y alto uso de herramientas, es decir empresas desajustadas en materia cultural y con alto uso del herramental administrativo. (Tipo 3).
- Un 54,46% de empresas (55 empresas) de Cultura desajustada y bajo uso de herramientas, es decir empresas desajustadas en materia cultural y con bajo uso del herramental administrativo. (Tipo 1).

Así el Perfil de Empresas de Río Cuarto, según la **Muestra de las "Empresas Grandes"** nos brinda una situación mejorada, ya que si bien persiste la mayoría de empresas desajustadas en materia cultural y con bajo uso del herramental administrativo (54,46%), es decir empresas No Adaptadas; la posibilidad de empresas en Vías de Adaptación se incrementa significativamente a un (35,64%).

De este último grupo las empresas Tipo 3, serán las que deberán realizar el mayor esfuerzo por cuanto las modificaciones exigidas están relacionadas con la cultura empresarial, y aquellas no son realizables de un día para otro.

Gráficamente la situación es la siguiente.

Empresas Adaptadas	9,90%
Empresas en Vías de Adaptación	35,64%
Empresas NO ADAPTADAS	54,46%

Se observa una mayor densidad en lo que hemos clasificado como Tipos Intermedios de Empresas, en donde se reflejan las empresas que cumplen parcialmente con uno de los indicadores propuestos; ya sea en su nivel de ajuste cultural o en el uso del herramental administrativo, y que se encuentran en tránsito de adaptación a las exigencias que el modelo actual impone y que están medianamente preparadas para enfrentar las actuales condiciones del mercado competitivo. En esta categoría están las **Empresas Tipo 2** y las **Empresas Tipo 3** que suman el (35,64%).

A continuación se detallan los principales aspectos que caracterizan el perfil de empresas con las "mayores posibilidades" de adaptación; dentro de aquellas que se encuentran en la categoría de "Empresas en Vías de Adaptación".

Cultura ajustada y bajo uso de herramientas. (Tipo 2)

- Empresas que si bien han interpretado la necesidad de evolucionar en materia cultural y en cuanto a la consideración de las personas dentro de la empresa, persisten en un manejo tradicional del negocio ignorando, por tanto, las ventajas que supone una adecuada utilización del herramental administrativo.
- El empresario conoce las herramientas, aunque se resiste a utilizarlas por cuanto "conforme su entender" la relación costo-beneficio no lo favorece. En épocas de crisis, reflexiona acerca de su instrumentación.
- Han evolucionado culturalmente pero persisten en un manejo tradicional del negocio.

7.2. - Reestructuración Información Investigación Marco

A los fines de adaptar el instrumento de trabajo a los objetivos del presente proyecto, se realizaron reestructuraciones en la información existente para poder ser operada para la nueva finalidad que presentaba el nuevo trabajo, esto sin modificar los resultados y esencia de la misma.

7.2.1. - Recreación Perfil Cultural

Partiendo de la matriz expresada en el punto anterior, se procedió a la conversión de la misma. Así de las dos variables relevantes Cultura y Uso de Herramientas de Administración, se transformó a sólo una de ellas (Cultura); logrando de esta manera la siguiente Tabla en virtud del Ajuste o Desajuste Cultural.

7.2.1.1. - Tabla Perfil Cultural (Resultado 1)

La siguiente tabla nos indica la frecuencia que obtuvo cada tipo de empresa en virtud del Ajuste o Desajuste Cultural.

Recordamos la matriz existente, a saber.

Empresa	Cantidad	%
Tipo 4	10	9,90
Tipo 3	31	30,69
Tipo 2	5	4,95
Tipo 1	55	54,46
Total	101	100,00

		Tipo 3	Tipo 4	
Uso de Herramientas de Administración	Alto	31 30,69%	10 9,90%	
	Bajo	55 54,46%	5 4,95%	
			Tipo 1 Desajustada	Tipo 2 Ajustada
			Cultura	Empresaria

En términos de Ajuste - Desajuste significó la siguiente Tabla.

Cultura Desajustada	Empresaria Ajustada
86 85,15%	15 14,85%

Esto determinó:

- Un 85,15% de empresas (86 empresas) de Cultura Desajustada.
- Un 14,85% de empresas (15 empresas) de Cultura Ajustada.

Muy importante

El **85%** de las empresas se encuentran en condición de Empresas Culturalmente Desajustadas.

7.3. - Elaboración Información Investigación Estrategia

A los fines de operar la información resultante del trabajo de campo y de los cuestionarios referidos al Concepto de Estrategia y al Proceso de Formación de la Estrategia, se trabajó en la elaboración de las siguientes tablas.

7.3.1. - Concepto de Estrategia

En virtud de las respuestas a los cuestionarios existentes y a partir de una escala Acuerdo - Desacuerdo, se procesó la información resultante y se elaboró la siguiente Tabla de Concepto de Estrategia; expresada binariamente en SI - NO, siguiendo los siguientes criterios:

- a) Aquellas empresas que respondieran al menos el 60% de las preguntas en condición de Total Acuerdo y/o Acuerdo, formarían parte de la categoría de Alto Concepto de Estrategia.
- b) Aquellas empresas que respondieran preguntas en condición de Neutro y/o Desacuerdo y/o Total Desacuerdo, en más del 40%, formarían parte de la categoría de Bajo Concepto de Estrategia.

Aplicando este procedimiento se obtuvo la siguiente Tabla de Concepto de Estrategia.

7.3.1.1. - Tabla Concepto de Estrategia (Resultado 2)

La siguiente tabla nos indica la frecuencia que obtuvo cada tipo de empresa en virtud del Alto o Bajo Concepto de Estrategia.

En términos de Alto - Bajo concepto, significó la siguiente Tabla.

Concepto Estrategia	
Alto	Bajo
15	86
14,85%	85,15%

Esto determinó.

- Un 14,85% de empresas (15 empresas) de Alto Concepto de Estrategia - ACE
- Un 85,15% de empresas (86 empresas) de Bajo Concepto de Estrategia - BCE

Muy importante

El **15%** de las empresas se encuentran en condición de Empresas de un Alto Concepto de Estrategia - ACE.

7.3.2. - Proceso de Formación de la Estrategia

Con igual criterio que en el punto precedente (Concepto de Estrategia), partiendo de las preguntas del cuestionario vinculadas al Proceso de Formación de la Estrategia, se procesó la información resultante y se elaboró la siguiente Tabla de Proceso Formación de la Estrategia, y según los siguientes criterios:

- a) En forma individual y para cada pregunta en particular aquellas empresas que respondieran a las preguntas en condición de Total Acuerdo y/o Acuerdo, fueron tomadas en forma afirmativa en la cuestión planteada o interrogada
- b) Aquellas empresas cuyas respuestas a las preguntas fueron en condición de Neutro y/o Desacuerdo y/o Total Desacuerdo, se tomaron en forma negativa en la cuestión planteada o interrogada.

De acuerdo a éste procedimiento se obtuvo la siguiente Tabla de Proceso de Formación de la Estrategia.

7.3.2.1. - Tabla Proceso de Formación de la Estrategia (Resultado 4)

La siguiente tabla nos indica la frecuencia que obtuvo cada expresión y orientación vinculada con la forma de pensar, visualizar, y definir el Proceso de Formación de la Estrategia.

En esos términos, los resultados fueron los siguientes, y determinaron la siguiente Tabla.

PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Concepto	Estrategia	Estrategia
Estrategia explícita frente a estrategia implícita	COMUNICADA 37 36,63%	NO COMUNICADA 64 63,37%
	PARTICIPATIVA 21 20,79%	NO PARTICIPATIVA 80 79,21%
	CONSENSUADA 18 17,82%	NO CONSENSUADA 83 82,18%
Proceso analítico-formal frente a enfoque de poder-comportamiento	ANALÍTICA 89 88,12%	NEGOCIADA 12 11,88%
Patrón de las acciones del pasado frente a planificación orientada al futuro	PASADO 88 87,13%	FUTURO 13 12,87%
Estrategia emergente frente a estrategia deliberada	EMERGENTE 89 88,12%	DELIBERADA 12 11,88%

No hay un proceso mejor o peor, bueno o malo; lo que hay es un perfil, o una forma de pensar y definir el Proceso de Formación de la Estrategia.

Según los resultados, la característica de ese proceso es el siguiente.

- En un 88% de las empresas (89 empresas), analítico.
- En un 87% de las empresas (88 empresas), basado en el pasado.
- En un 88% de las empresas (89 empresas), emergente.
- En un 63% de las empresas (64 empresas), no comunicado.
- En un 80% de las empresas (80 empresas), no participativo.
- En un 82% de las empresas (83 empresas), no consensuado.

7.3.3. - Perfil Cultural - Estratégico

Tal lo planteáramos en la Intención del trabajo y en los Objetivos del mismo, nuestro propósito era vincular Cultura y Estrategia. En éste sentido, en base a la Tabla del Perfil Cultural (7.2.1.1) y a la Tabla del Concepto de Estrategia (7.3.1.1.); se elaboró la siguiente matriz que vincula precisamente estos dos conceptos (Cultura y Estrategia); siendo su resultado y composición el que se indica a continuación.

7.3.3.1. - Matriz Perfil Cultural - Estratégico (Resultado 3)

La siguiente tabla nos indica la frecuencia que obtuvo cada tipo de empresa en virtud del Ajuste Cultural y Concepto de Estrategia.

En tal sentido se trabajó con los resultados de las tablas anteriormente mencionadas de Cultura y Estrategia, a saber.

Cultura		Empresaria	
Desajustada	Ajustada	Alto	Bajo
86	15	15	86
85,15%	14,85%	14,85%	85,15%

En términos de Cultura - Estrategia significó la siguiente Tabla.

Matriz del Perfil Cultura - Estrategia

CONCEPTO DE ESTRATEGIA <i>(frente al "Ideal")</i>	Alto 14.85%	TIPO "C" 1 1.00%	TIPO "D" 14 13.85%
	Bajo 85.15%	TIPO "A" 85 84.15%	TIPO "B" 1 1.00%
		Desajustada 85.15%	Ajustada 14.85%
CULTURA EMPRESARIA			

Esto determinó.

- Un 14,85% de empresas (15 empresas) de Alto Concepto de Estrategia - ACE
- Un 85,15% de empresas (86 empresas) de Bajo Concepto de Estrategia - BCE

Muy importante

Sólo el **15%** de las empresas se encuentran en condición de Empresas de un Alto Concepto de Estrategia - ACE.

7.4. - Conclusiones Según Modelo Teórico

Según los resultados de la Matriz Cultura - Estrategia, podemos realizar distintos análisis y desde distintos ángulos.

Veamos la situación desde la Cultura Empresaria.

Como resulta de la matriz hay 86 empresas en condiciones de Culturalmente Desajustadas.

- De esas 86 empresas sólo 1 (una) posee un Alto Concepto Estratégico - ACE, es decir que sólo el 1% (uno) de las empresas desajustadas posee un Alto Concepto Estratégico - ACE.

- De esas 86 empresas, 85 empresas poseen un Bajo Concepto Estratégico - BCE, es decir que el 99% de las empresas desajustadas posee un Bajo Concepto Estratégico - BCE.

Este mismo análisis, pero teniendo en cuenta las empresas ajustadas, determina la siguiente situación.

Hay 15 empresas en condiciones de Culturalmente Ajustadas.

- De esas 15 empresas, 14 empresas poseen un Alto Concepto Estratégico - ACE, es decir que el 93% de las empresas ajustadas posee un Alto Concepto Estratégico - ACE.
- De esas 15 empresas, 1 (una) posee un Bajo Concepto Estratégico - BCE, es decir que sólo el 7% de las empresas ajustadas posee un Bajo Concepto Estratégico - BCE.

Estos resultados estarían confirmando nuestra hipótesis de trabajo (ver punto 7.5.).

Obviamente similar observación podemos realizar desde el Concepto de Estrategia.

El resultado de la matriz exhibe 15 empresas con un Alto Concepto Estratégico - ACE.

- De esas 15 empresas, 14 están en condiciones de Culturalmente Ajustadas, es decir que el 93% de las empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE son Culturalmente Ajustadas.
- De esas 15 empresas, sólo 1 (una) está en condiciones de Culturalmente Desajustada, es decir que el 7% de las empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE son Culturalmente Desajustadas.

Este mismo análisis, pero teniendo en cuenta las empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE, determina la siguiente situación.

Hay 86 empresas con un Bajo Concepto Estratégico - BCE.

- De esas 86 empresas, 85 empresas están en condiciones de Culturalmente Desajustadas; es decir que el 99% de las empresas son Culturalmente Desajustadas.
- De esas 86 empresas, 1 (una) empresa está en condiciones de Culturalmente Ajustada; es decir que el 1% de las empresas son Culturalmente Ajustadas.

Gráficamente

Cultura	Concepto	Estrategia
Desajustada	Alto	Bajo
86	1 1%	85 99%
Ajustada	Alto	Bajo
15	14 93%	1 7%
101	15	86

Concepto Estrategia	Cultura	Cultura
Alto	Ajustada	Desajustada
15	14 93%	1 7%
Bajo	Ajustada	Desajustada
86	1 1%	85 99%
101	15	86

7.4.1. - Matriz Perfil Cultural - Estratégico

Ya analizamos que sucedía con las 15 empresas de Alto Concepto Estratégico, y a su vez que ocurría con las 15 empresas Culturalmente Ajustadas, y la relación que existía entre ambas situaciones.

Ahora vamos a realizar un análisis por separado de las dos principales categorías de empresas, las de Alto Concepto Estratégico y las de Bajo Concepto Estratégico.

7.4.1.1. - Empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE

Si tomamos por separado el resultado de las empresas de Alto Concepto Estratégico, (recordemos que dentro de esta categoría sólo entraban 15 empresas -15%-), veremos que poseen un altísimo cumplimiento (100%) en un porcentaje muy importante (65%) de las respuestas (11 de ellas), un 18% (3 de ellas) no cumplen en absoluto (0%); y las restantes (3 de ellas) observan distinto grado de cumplimiento.

Porcentaje	100%	0%	30-40%	10%	< 10%
Preguntas	11 65%	3 18%	2 12%	1 6%	0 0%

Empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE	%
Define Objetivos	100
Asigna Recursos	100
Segmenta Negocios	100
Selecciona Ingreso-Egreso Negocios	100
Comprende Competidores	100
Anticipa Movimientos	100
Se Adapta a Cambios	100
Reconoce Foda	100
Asigna Tareas Nivel funcional	100
Posee Patrón Unificador Decisiones	100
Define Contribuciones Sectores Interés	100
Define Programas	40
Establece Propósito Estratégico	33,33
Busca una Ventaja Sostenible	13,33
Asigna Tareas Nivel corporativo	0
Asigna Tareas Nivel de negocios	0
Desarrolla Competencias Centrales	0

7.4.1.2. - Empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE

Si por otro lado tomamos las empresas de Bajo Concepto Estratégico, (de esta categoría forman parte 86 empresas -85%-), veremos que el grado de cumplimiento es muy bajo (10%) en el 50% de las respuestas (8 de ellas), que el nivel de no cumplimiento absoluto es el mismo 18% (3 de ellas); y que el 36% restante (6 de ellas) observa un bajo grado de cumplimiento (30% y 50%).

Porcentaje	100%	0%	30-50%	10%	< 10%
Preguntas	0	3	6	3	5
	0%	18%	36%	18%	29%

Empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE	%
Reconoce Foda	50
Selecciona Ingreso-Egreso Negocios	47,67
Define Objetivos	46,51
Segmenta Negocios	44,19
Comprende Competidores	39,53
Asigna Tareas Nivel funcional	38,37
Se Adapta a Cambios	12,79
Anticipa Movimientos	11,63
Asigna Recursos	10,47
Posee Patrón Unificador Decisiones	8,14
Define Programas	6,97
Define Contribuciones Sectores Interés	5,81
Busca una Ventaja Sostenible	3,48
Establece Propósito Estratégico	3,48
Asigna Tareas Nivel corporativo	0
Asigna Tareas Nivel de negocios	0
Desarrolla Competencias Centrales	0

Un cuadro de situación comparativa entre las empresas de Alto Concepto Estratégico, Bajo Concepto Estratégico, y el de todas las empresas consideradas en su conjunto; es el siguiente.

Resumen Comparativo	Alto	Bajo	Todas
Define Objetivos	100	46,51	54,46
Asigna Recursos	100	10,47	23,76
Segmenta Negocios	100	44,19	52,48
Selecciona Ingreso-Egreso Negocios	100	47,67	55,45
Comprende Competidores	100	39,53	48,51
Anticipa Movimientos	100	11,63	24,75
Se Adapta a Cambios	100	12,79	25,74
Reconoce Foda	100	50	57,43
Asigna Tareas Nivel funcional	100	38,37	47,52
Posee Patrón Unificador Decisiones	100	8,14	21,78
Define Contribuciones Sectores Interés	100	5,81	19,80
Define Programas	40	6,97	11,88
Establece Propósito Estratégico	33,33	3,48	7,92
Busca una Ventaja Sostenible	13,33	3,48	4,95
Asigna Tareas Nivel corporativo	0	0	0
Asigna Tareas Nivel de negocios	0	0	0
Desarrolla Competencias Centrales	0	0	0

7.4.2. - Matriz FADI (Facilidad - Dificultad)

Veamos las implicancias de Alto y Bajo concepto de estrategia, en la facilidad y dificultad que esto representa para la implantación del proceso estratégico.

La siguiente matriz nos indica la Facilidad-Dificultad para la formulación y cambios de estrategias; en donde observamos situaciones que van desde el impedimento o resistencia al cambio, pasando por problemas de congruencia entre cultura y estrategia, hasta la facilidad de implementación.

Matriz FADI / Facilidad-Dificultad

CONCEPTO DE ESTRATEGIA	ALTO	1 1,00% PROBLEMAS DE CONGRUENCIA	14 13,85% FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN
	BAJO	85 84,15% IMPEDIMENTOS RESISTENCIA	1 1,00% PROBLEMAS DE CONGRUENCIA
		DESAJUSTADA	AJUSTADA

- CULTURA -

Muy Importante

Según observamos de los resultados de la Matriz FADI (Facilidad-Dificultad), la muestra nos brinda una situación de empresas comprometidas en materia de formulación y cambios de estrategias; es decir empresas con Dificultades de Implementación.

Gráficamente la situación es la siguiente.

Empresas con Facilidad de Implantación	14	13,86%
Empresas con Problemas de Congruencia	2	1,98%
Empresas Con IMPEDIMENTOS O RESISTENCIA	85	84,15%

Esto significa que el 86% de las empresas se encuentra con problemas para el proceso de formulación y cambios de estrategias.

7.4.2.1. - Empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE

Veamos que sucede con las empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE

CONCEPTO DE ESTRATEGIA	ALTO	1 <small>6,66%</small> PROBLEMAS DE CONGRUENCIA	14 <small>93,33%</small> FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN
	BAJO	0 IMPEDIMENTOS RESISTENCIA	0 PROBLEMAS DE CONGRUENCIA
		DESAJUSTADA	AJUSTADA

- CULTURA -

Muy Importante

La Matriz FADI (Facilidad-Dificultad), nos muestra que casi la totalidad de las empresas se encuentran en situación totalmente favorable para la formulación y cambios de estrategias, sólo un 7% presentaría problemas de congruencia.

Gráficamente la situación es la siguiente.

Empresas con Facilidad de Implantación	14	93,33%
Empresas con Problemas de Congruencia	1	6,66%
Empresas Con IMPEDIMENTOS O RESISTENCIA	0	0%

Esto significa que no existe ninguna empresa con impedimentos o resistencia para el proceso de formulación y cambios de estrategias.

7.4.2.2. - *Empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE*

Hagamos lo propio con las empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE

	ALTO	0	0
		PROBLEMAS DE CONGRUENCIA	FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN
CONCEPTO DE ESTRATEGIA		85 <small>98,84%</small>	1 <small>1,16%</small>
	BAJO	IMPEDIMENTOS RESISTENCIA	PROBLEMAS DE CONGRUENCIA
		DESAJUSTADA - CULTURA - AJUSTADA	

Muy Importante

Por el contrario en este caso la Matriz FADI (Facilidad-Dificultad), nos muestra que prácticamente la totalidad de las empresas se encuentran en situación de impedimentos y resistencia para la formulación y cambios de estrategias, y que sólo un 1% presentaría problemas de congruencia.

Gráficamente la situación es la siguiente.

Empresas con Facilidad de Implantación	0	0%
Empresas con Problemas de Congruencia	1	1,16%
Empresas Con IMPEDIMENTOS O RESISTENCIA	85	98,84%

Esto significa que no existe ninguna empresa con facilidad de implantación para el proceso de formulación y cambios de estrategias.

7.4.3. - *Grado de Ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia*

Quizás la mejor forma de advertir la diferencia de ajuste al concepto ideal de estrategia, sea la visualización gráfica de la distancia que separa a las empresas entre; el estado "real" en que se encuentran, y el estado "ideal" deseado.

Expresaremos esta situación bajo dos condiciones, una Global para todas las respuestas, y otra Particular para cada una de ellas, y esto a partir de las siguientes formas gráficas.

Global para Todas las Respuestas

Se presenta un histograma que representa la superficie que cubre la posición Total Acuerdo - Acuerdo para la totalidad de las respuestas.

Así se graficó: la superficie "Ideal" que debía cubrir la totalidad de las respuestas, la que cubrieron las empresas de Alto Concepto Estratégico-ACE, de Bajo Concepto Estratégico-BCE, y el conjunto de Todas las Empresas (alto más bajo).

Todo ello se muestra en una gráfica. (Ver 7.4.3.1.-Tabla Ajuste Concepto de Estrategia).

Particular para Cada Respuesta

Se presentan histogramas que representan la superficie que cubre la posición Total Acuerdo - Acuerdo para cada respuesta.

En tal sentido por un lado se graficó la superficie "Ideal" que debía cubrir cada una de las respuestas, y por otro la que cubrieron tanto las empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE, como las de Bajo Concepto Estratégico - BCE.

Así se muestran gráficas para:

- Las empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE
- Las empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE
- Todas las Empresas en su conjunto (alto concepto más bajo concepto)
- Cada Respuesta

(Ver 7.4.3.1.-Tabla de Ajuste del Concepto de Estrategia).

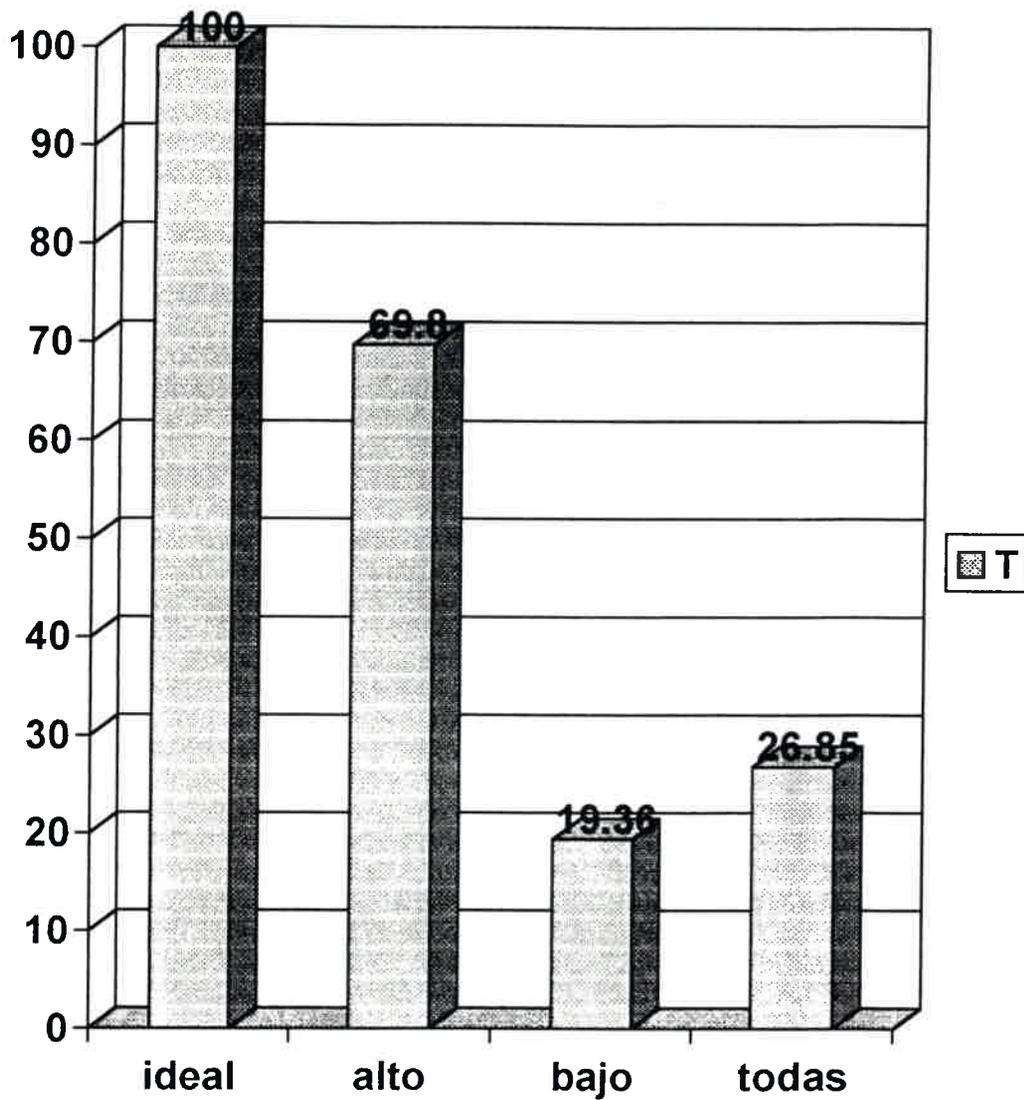
7.4.3.1. - Tabla de Ajuste del Concepto de Estrategia

Primero se muestra el histograma *Global para Todas las Respuestas* identificado como TOTAL.

Luego se muestran los histogramas *Particulares para Cada Respuesta*, en el siguiente orden:

- Empresas de Alto Concepto Estratégico - ACE
- Empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE
- Todas las Empresas en su conjunto (alto concepto más bajo concepto)
- Cada Respuesta

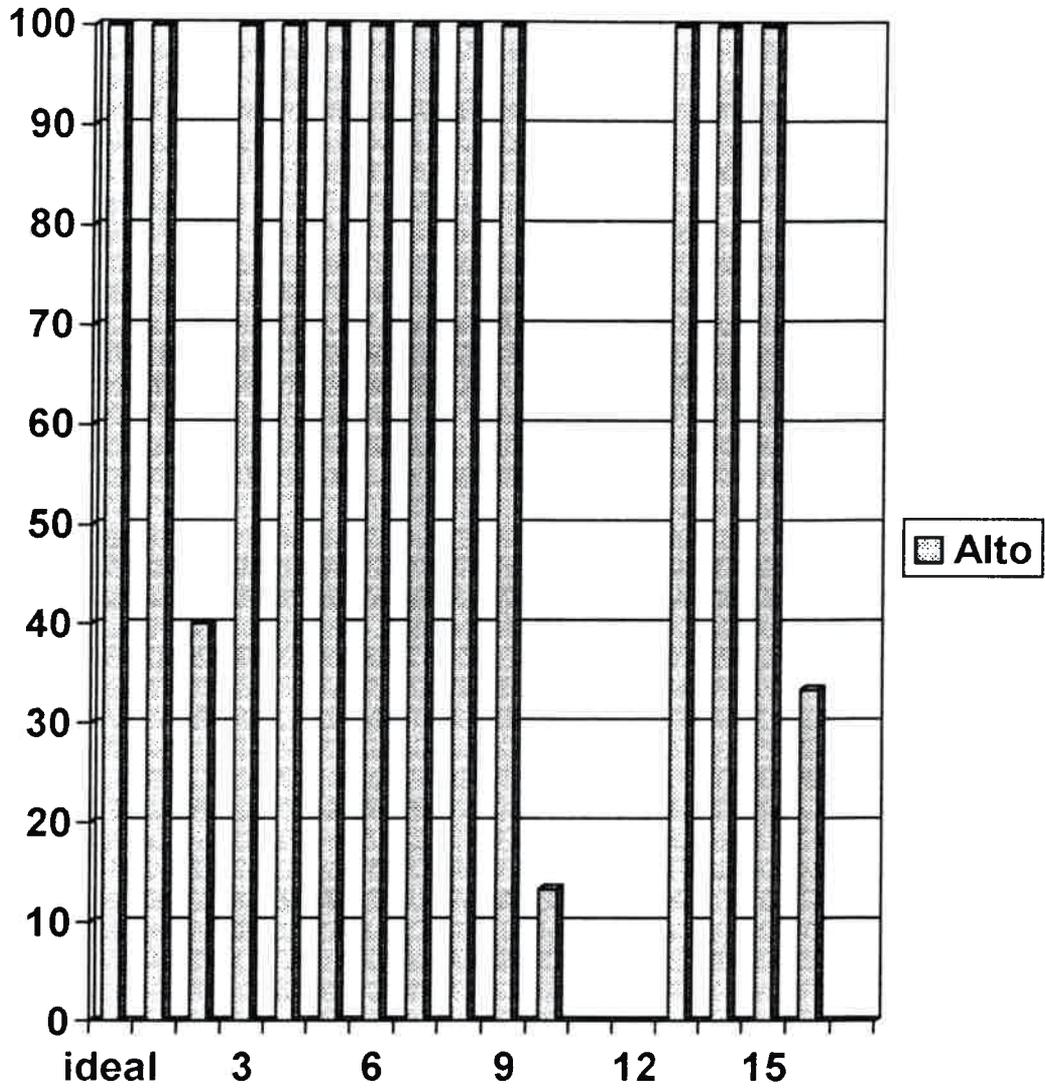
TOTAL



Representa el porcentaje de Alto Concepto Estratégico obtenido por las empresas (en base al total de preguntas efectuadas), discriminado según los resultados en particular de las:

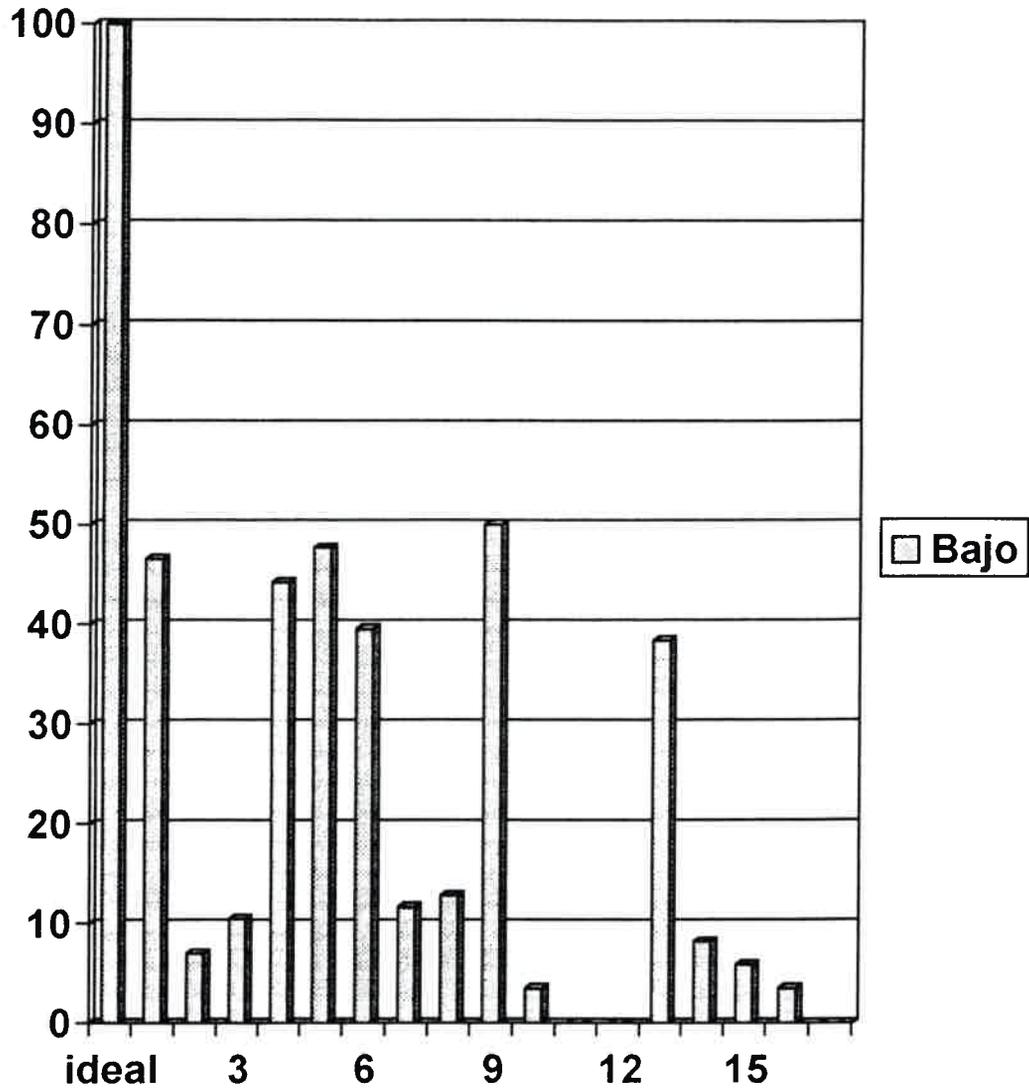
- Empresas de Alto Concepto Estratégico
- Empresas de Bajo Concepto Estratégico
- Todas las Empresas en su Conjunto (empresas de alto concepto más empresas de bajo concepto)

ALTO



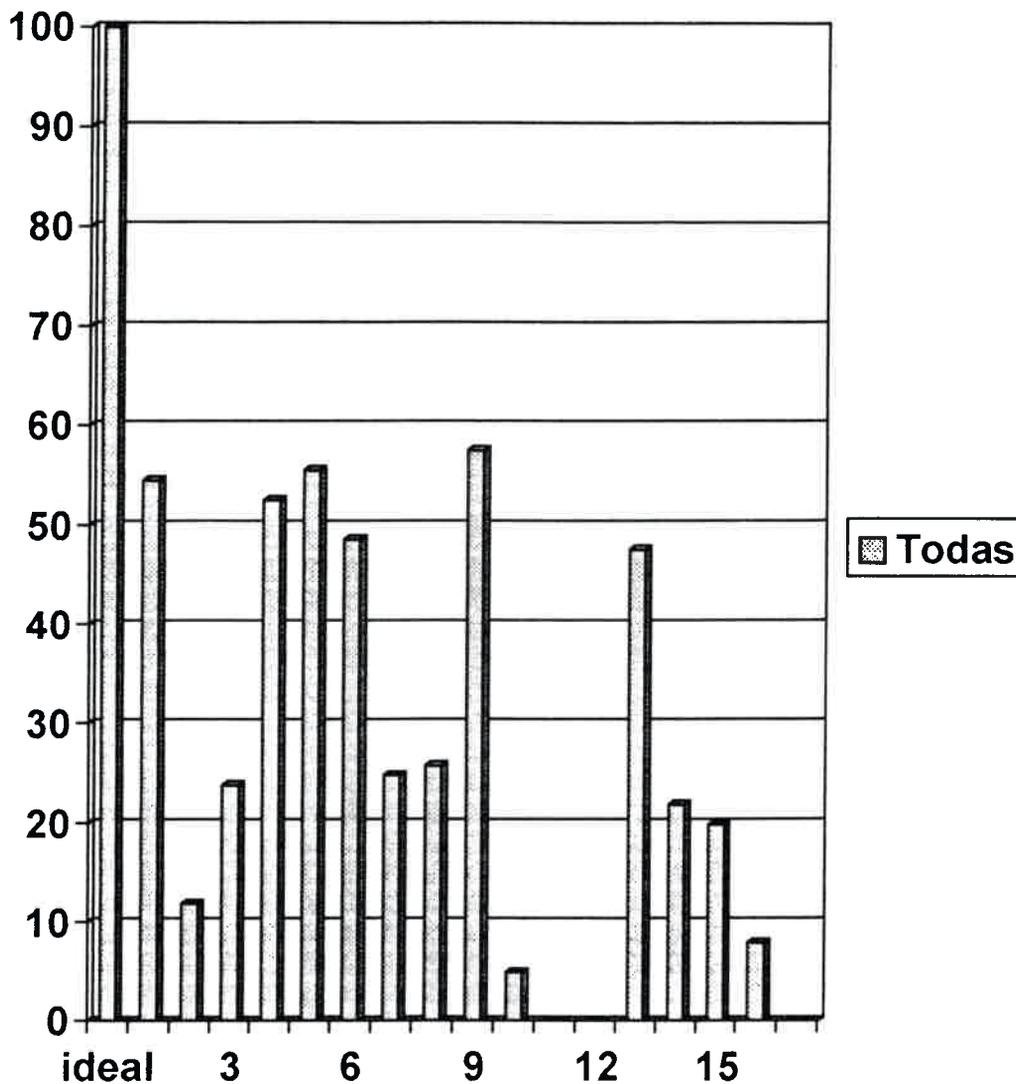
Representa el porcentaje de Alto Concepto Estratégico obtenido por las Empresas de Alto Concepto Estratégico (discriminado **pregunta por pregunta**).

BAJO



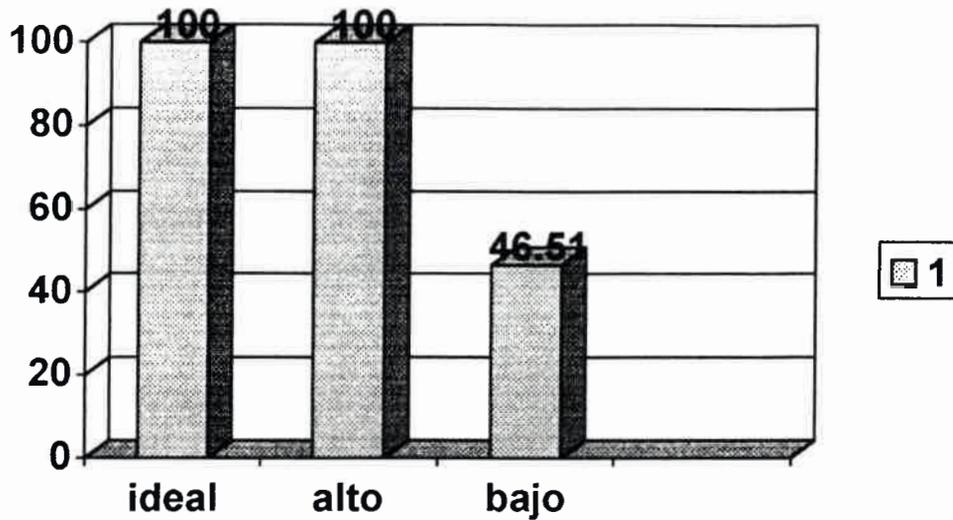
Representa el porcentaje de Alto Concepto Estratégico obtenido por las Empresas de Bajo Concepto Estratégico (discriminado pregunta por pregunta).

TODAS

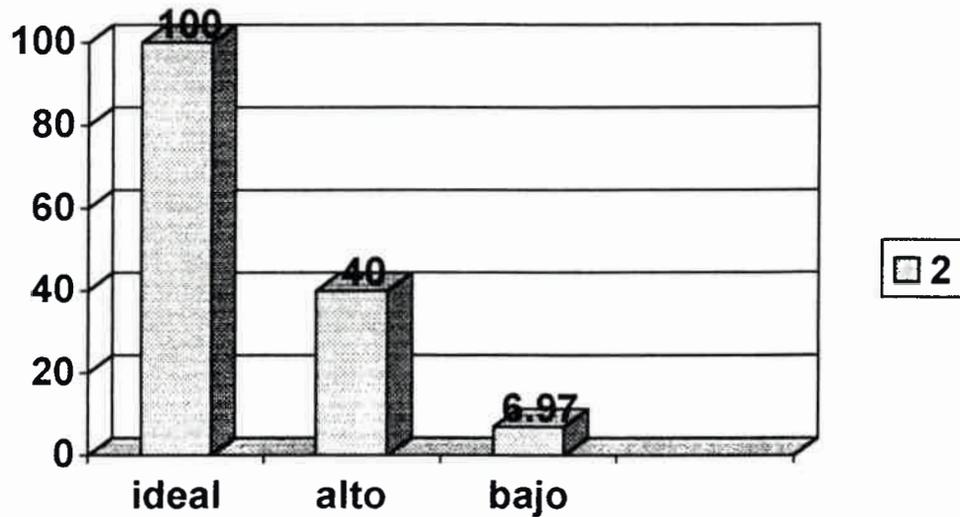


Representa el porcentaje de Alto Concepto Estratégico obtenido por las Todas las Empresas en su Conjunto (discriminado **pregunta por pregunta**).

DEFINE OBJETIVOS



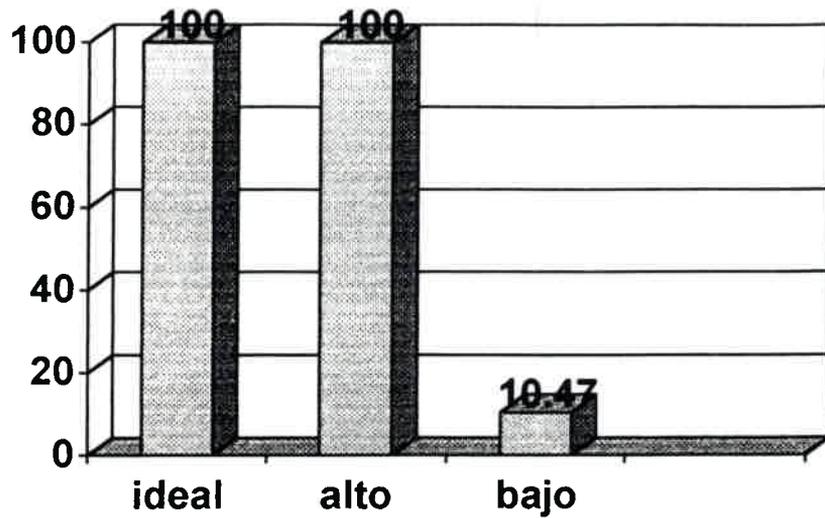
DEFINE PROGRAMAS



Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico y Empresas de Bajo Concepto Estratégico, en cuanto a:

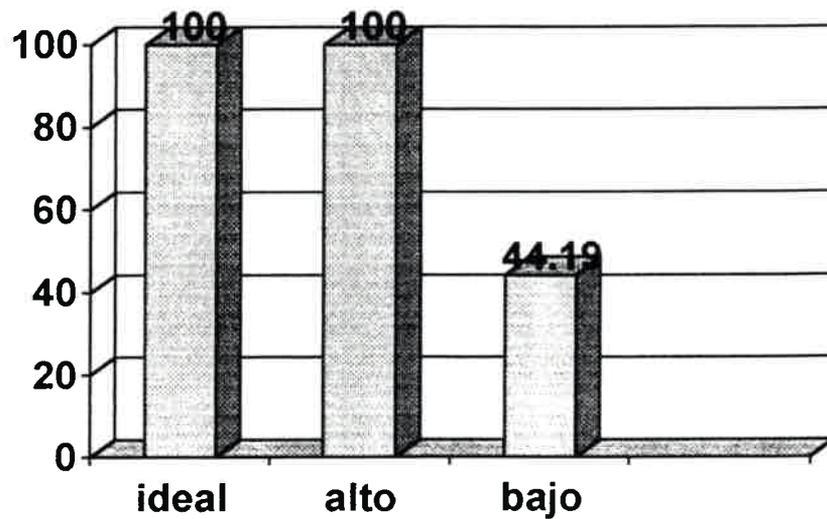
- Definición de Objetivos
- Definición de Programas

ASIGNA RECURSOS



3

SEGMENTA

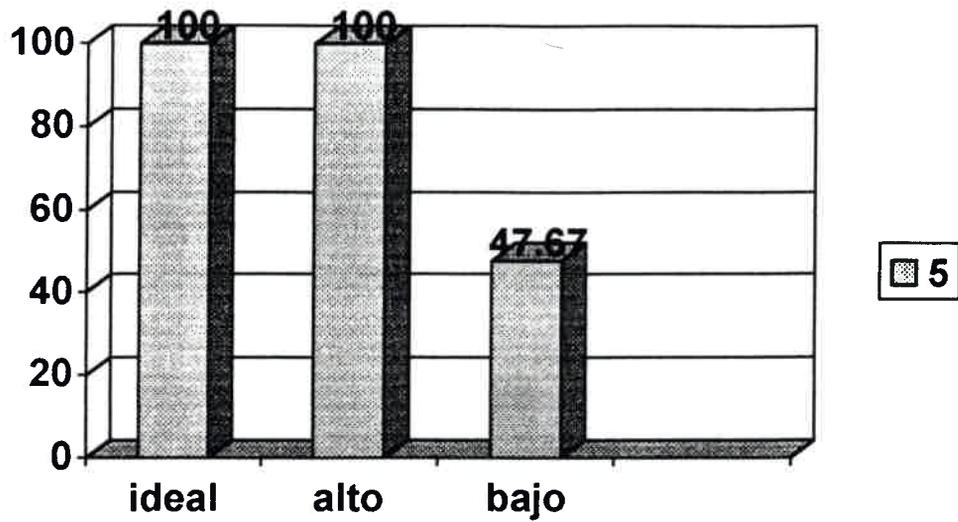


4

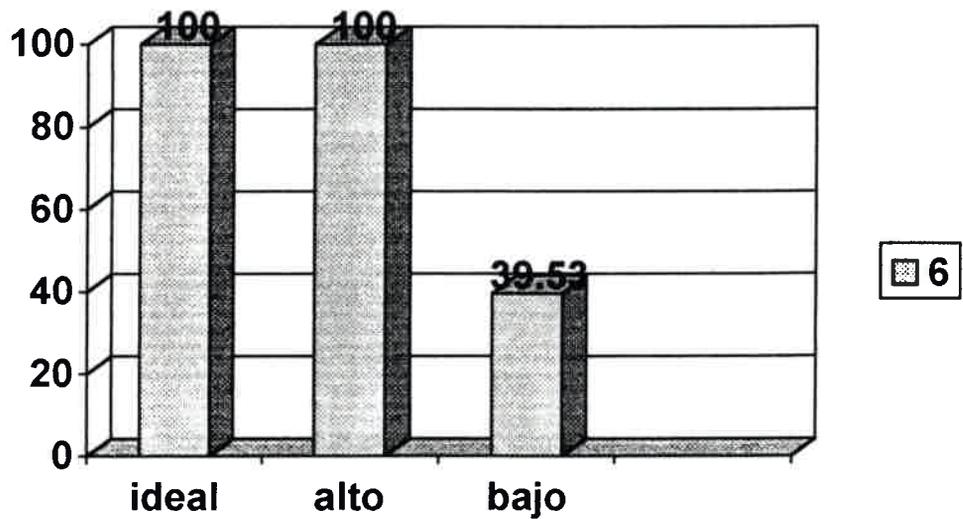
Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico y Empresas de Bajo Concepto Estratégico, en cuanto a:

- Asignación de Recursos
- Segmentación de Negocios

SELECCIONA NEGOCIOS



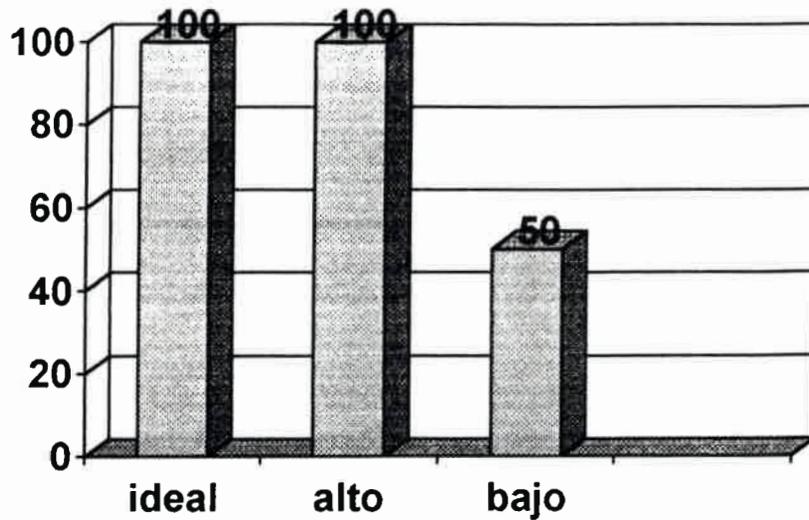
COMPRENDE COMPETIDOR



Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico y Empresas de Bajo Concepto Estratégico, en cuanto a:

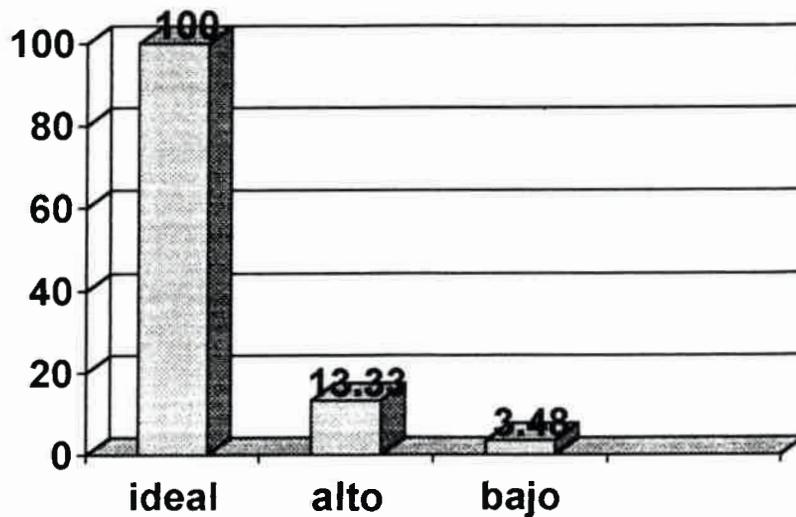
- Selección de Negocios de Ingresos y Negocios de Egreso
- Comprensión del Competidor

RECONOCE FODA



9

BUSCA VENTAJA SOSTENIBLE

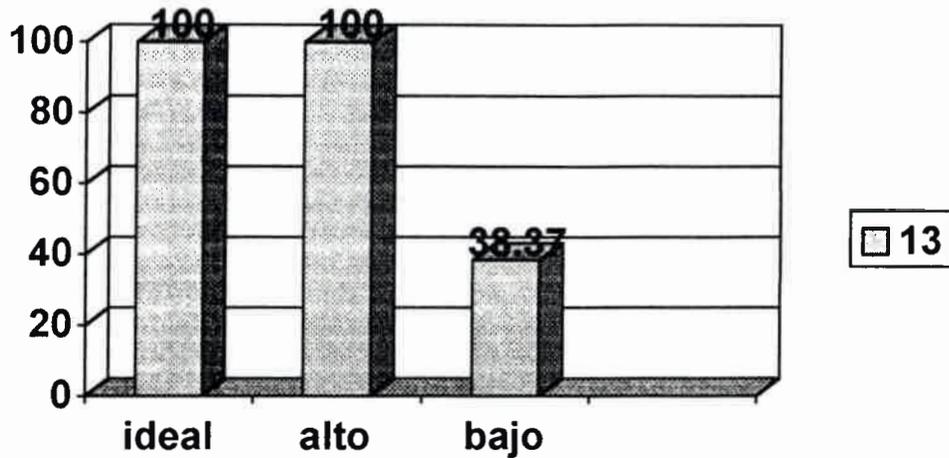


10

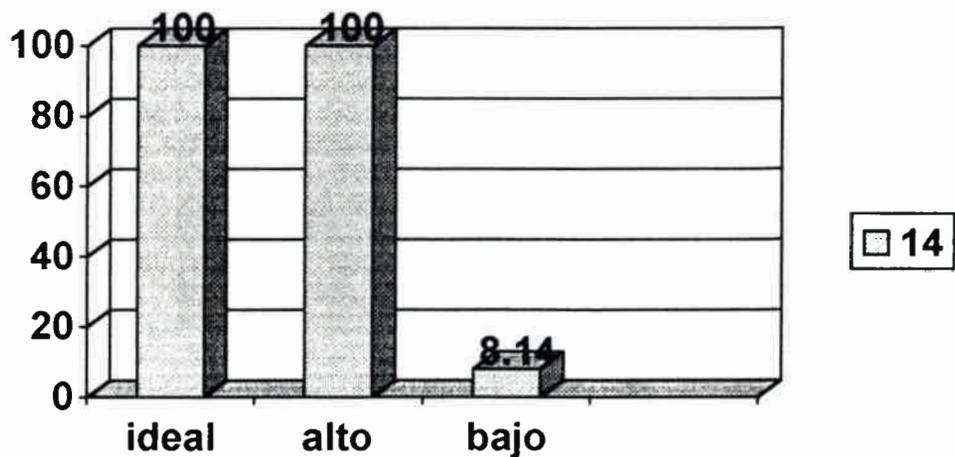
Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico y Empresas de Bajo Concepto Estratégico, en cuanto a:

- Reconocimiento de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas
- Búsqueda de una Ventaja Sostenible respecto a Competidores Claves

RECONOCE TAREAS FUNCIONALES



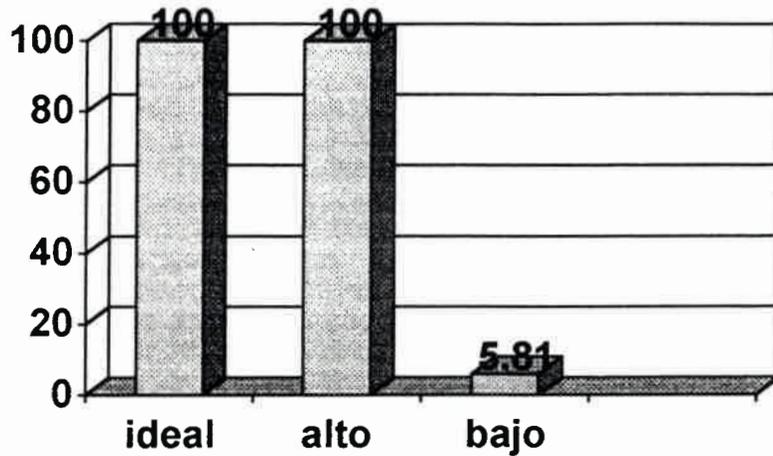
POSEE PATRÓN UNIFICADO DECISIONES



Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico y Empresas de Bajo Concepto Estratégico, en cuanto a:

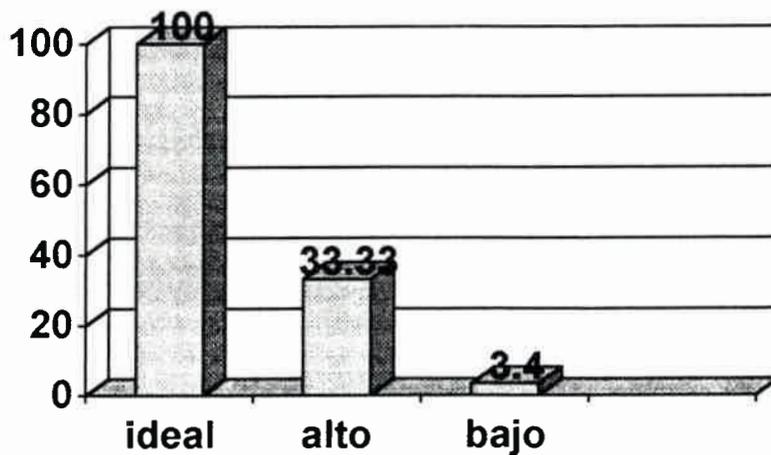
- Definición de Tareas a Nivel Funcional
- Existencia de un Patrón Unificador e Integrador de Decisiones

DEFINE CONTRIBUCIÓN SECTORES INTERÉS



□ 15

DEFINE PROPÓSITO ESTRATÉGICO

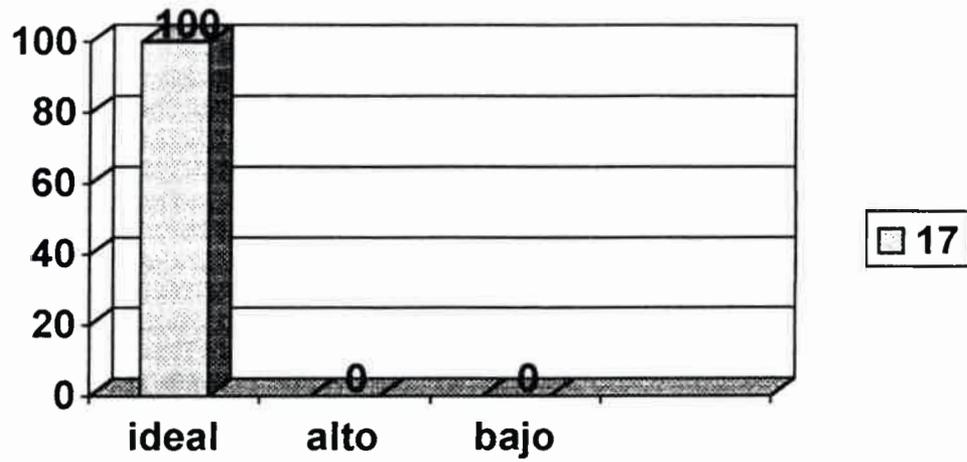


□ 16

Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico y Empresas de Bajo Concepto Estratégico, en cuanto a:

- Definición de Contribuciones a Sectores de Interés
- Definición de Propósito Estratégico

DESARROLLA COMPETENCIAS CENTRALES



Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico y Empresas de Bajo Concepto Estratégico, en cuanto a:

- Fomento y Desarrollo de Competencias Centrales

7.4.4. - Forma de Pensar y Definir el Proceso de Formación de la Estrategia

De igual manera que en el punto anterior (Grado de Ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia), vamos a expresar gráficamente la posición referida a la forma de pensar y definir el Proceso de Formación de la Estrategia.

En este caso no lo vamos referenciar frente a un "Ideal" (hay uno "real", el que se manifiesta realmente), sino que sólo graficaremos el perfil resultante frente a cada concepto o requisitoria.

Esta situación la expresaremos bajo tres condiciones, una Global para todas las respuestas, otra Particular para cada una de ellas, y una última enfrentando Pares Opuestos.

Global para Todas las Respuestas

Se presenta un histograma que representa la superficie que cubre la posición Total Acuerdo - Acuerdo para la totalidad de las respuestas.

Esta presentación se hace para las siguientes situaciones.

- Empresas de Alto Concepto Estratégico-ACE
- Empresas de Bajo Concepto Estratégico-BCE
- Todas las Empresas (alto más bajo)
- Comparativa Total (de las tres situaciones anteriores)

Todo ello se muestra en gráficas. (Ver 7.4.4.1. -Gráficas Proceso Formación de la Estrategia).

Particular para Cada Respuesta

Se presentan histogramas que representan la superficie que cubre la posición Total Acuerdo - Acuerdo para cada respuesta.

En tal sentido se graficaron las respuestas de las empresas, de Alto Concepto Estratégico - ACE, de Bajo Concepto Estratégico - BCE, de Todas en Conjunto (alto más bajo). (Ver 7.4.4.1. -Gráficas Proceso Formación de la Estrategia).

De Pares Opuestos

Se presentan histogramas que representan la superficie que cubre la posición Total Acuerdo - Acuerdo para cada respuesta, de pares opuestos.

En particular para los siguientes casos.

- Comunicada No Comunicada
- Participativa No Participativa
- Consensuada No Consensuada
- Analítica Negociada
- Pasado Futuro
- Deliberada Emergente

7.4.4.1. -Gráficas del Proceso de Formación de la Estrategia

Primero se muestran los histogramas *Globales para Todas las Respuestas*, en el siguiente orden.

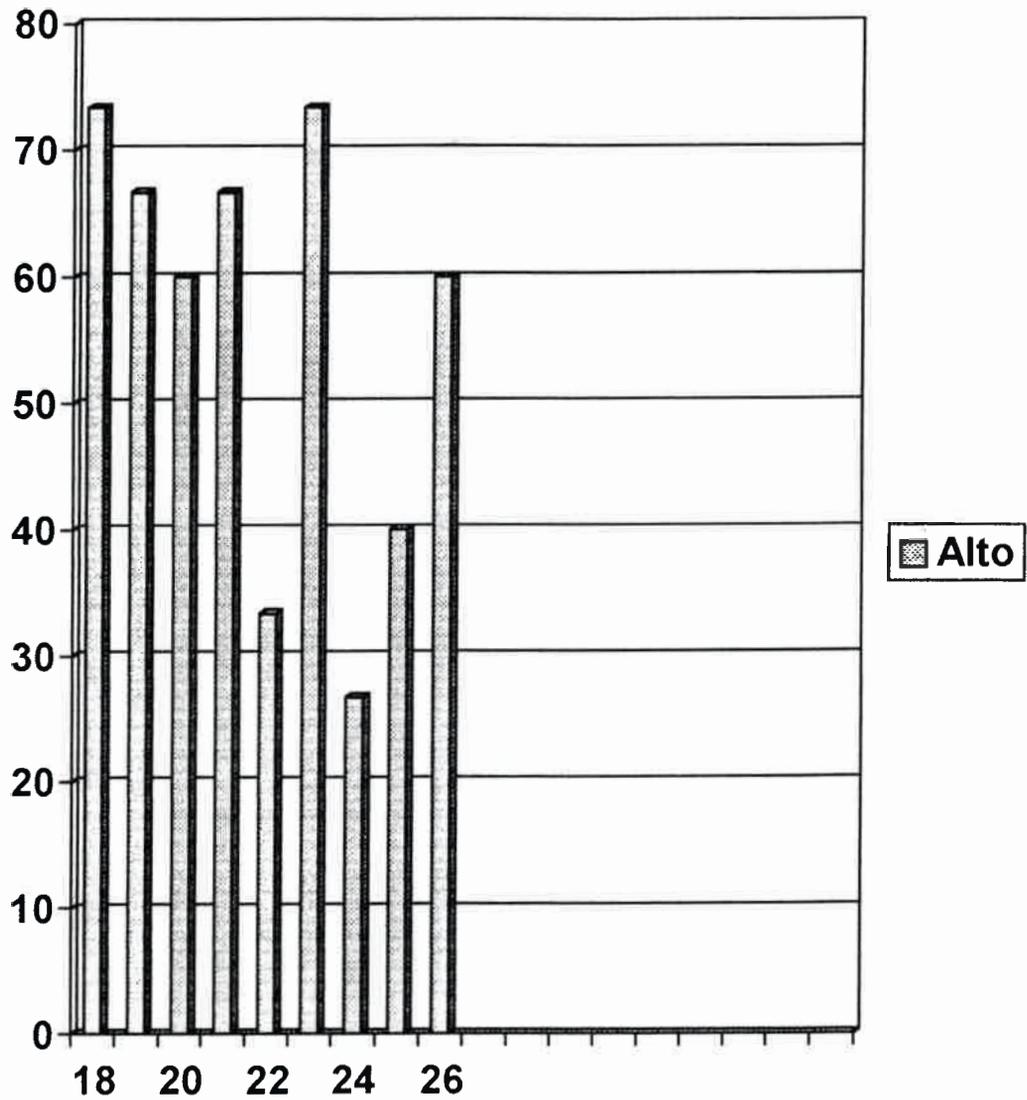
- Empresas de Alto Concepto Estratégico-ACE
- Empresas de Bajo Concepto Estratégico-BCE
- Todas las Empresas (alto más bajo)
- Comparativa Total (de las tres situaciones anteriores)

Luego se muestran los histogramas *Particulares para Cada Respuesta*, en el orden de las mismas.

Por último se muestran los histogramas de *Pares Opuestos*, en el siguiente orden.

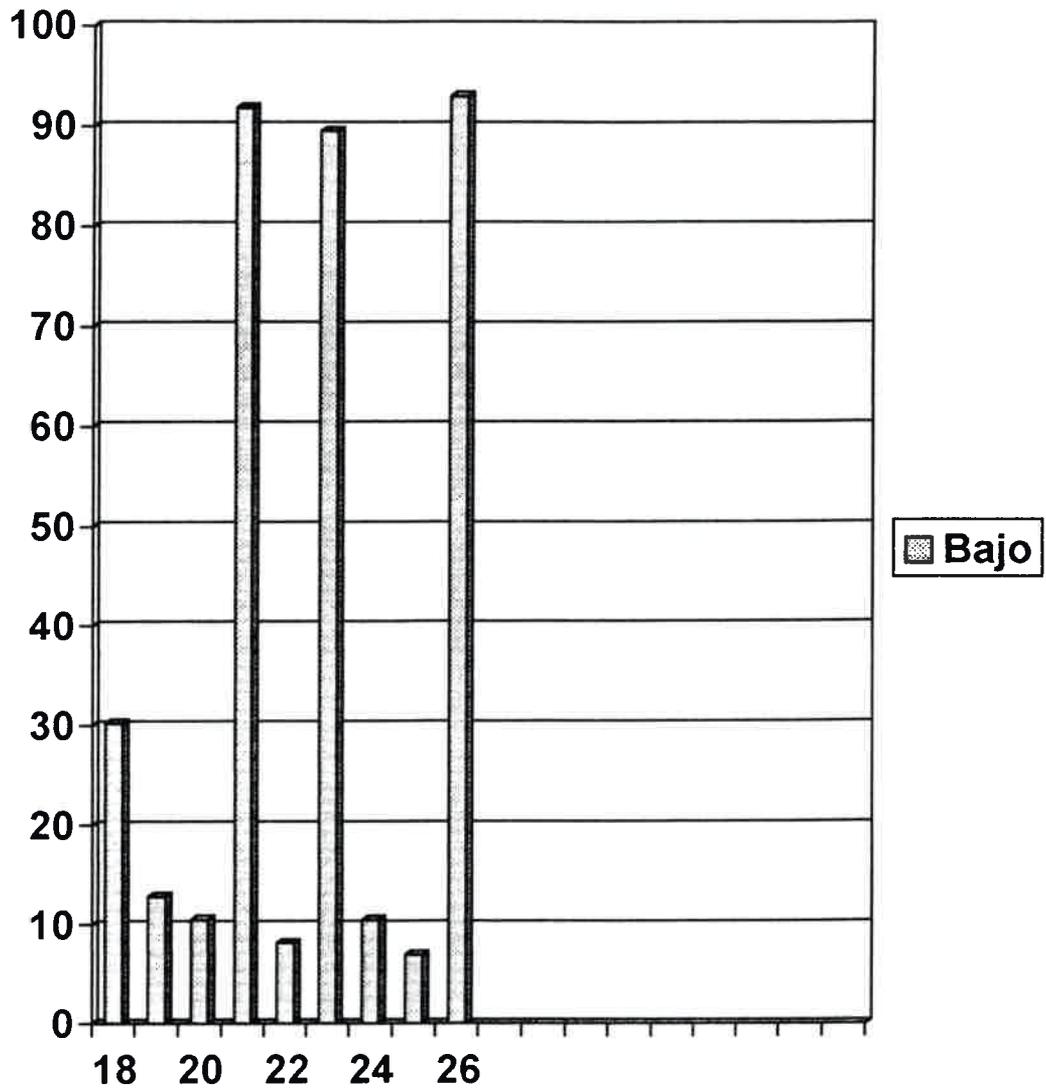
- Comunicada No Comunicada
- Participativa No Participativa
- Consensuada No Consensuada
- Analítica Negociada
- Pasado Futuro
- Deliberada Emergente

ALTO



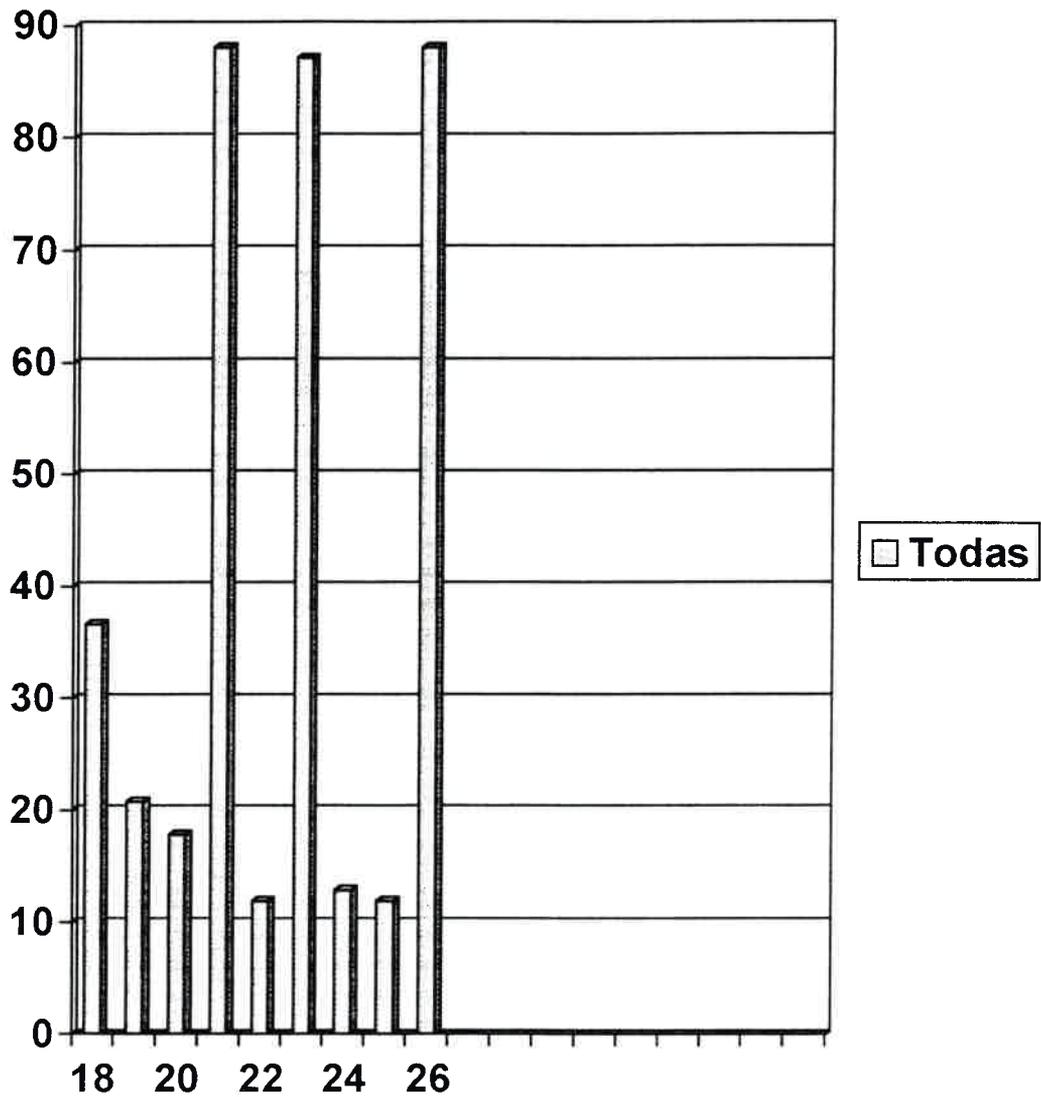
Representa la Forma de Pensar y Definir el Proceso de Formación de la Estrategia, de las Empresas de Alto Concepto Estratégico (discriminado **pregunta por pregunta**).

BAJO



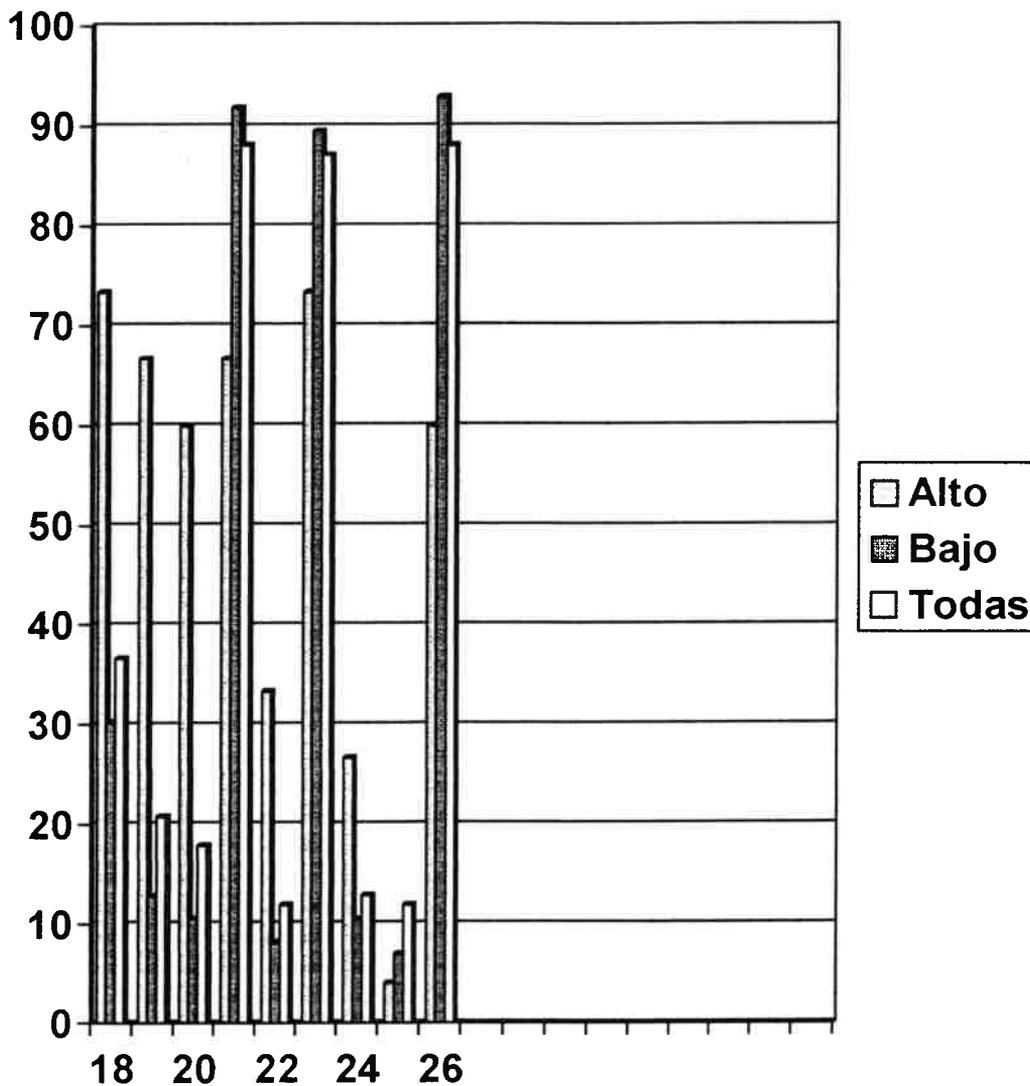
*Representa la Forma de Pensar y Definir el Proceso de Formación de la Estrategia, de las Empresas de Bajo Concepto Estratégico (discriminado **pregunta por pregunta**).*

TODAS



Representa la Forma de Pensar y Definir el Proceso de Formación de la Estrategia, de Todas las Empresas en su Conjunto (discriminado **pregunta por pregunta**).

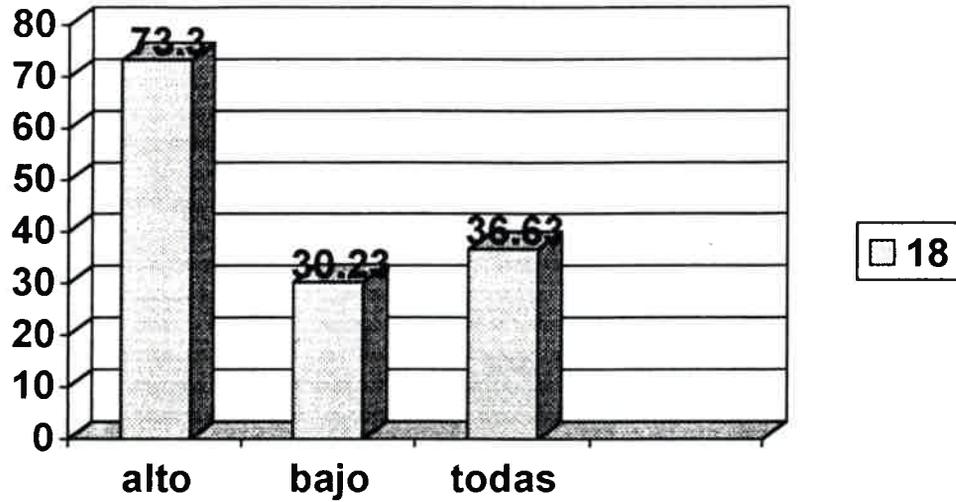
COMPARATIVA TOTAL



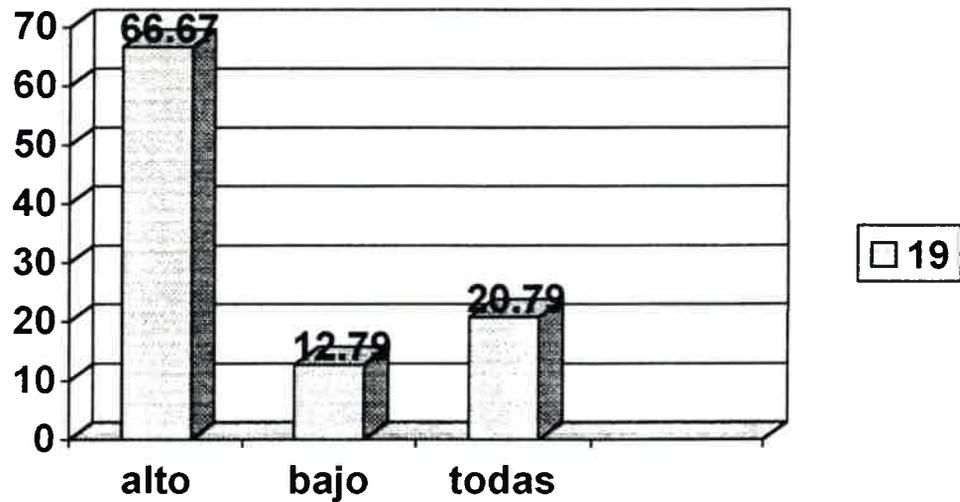
Representa la Forma de Pensar y Definir el Proceso de Formación de la Estrategia, obtenido por las empresas (discriminado **pregunta por pregunta**), según los resultados en particular de las:

- Empresas de Alto Concepto Estratégico
- Empresas de Bajo Concepto Estratégico
- Todas las Empresas en su Conjunto (empresas de alto concepto más empresas de bajo concepto)

ESTRATEGIA COMUNICADA



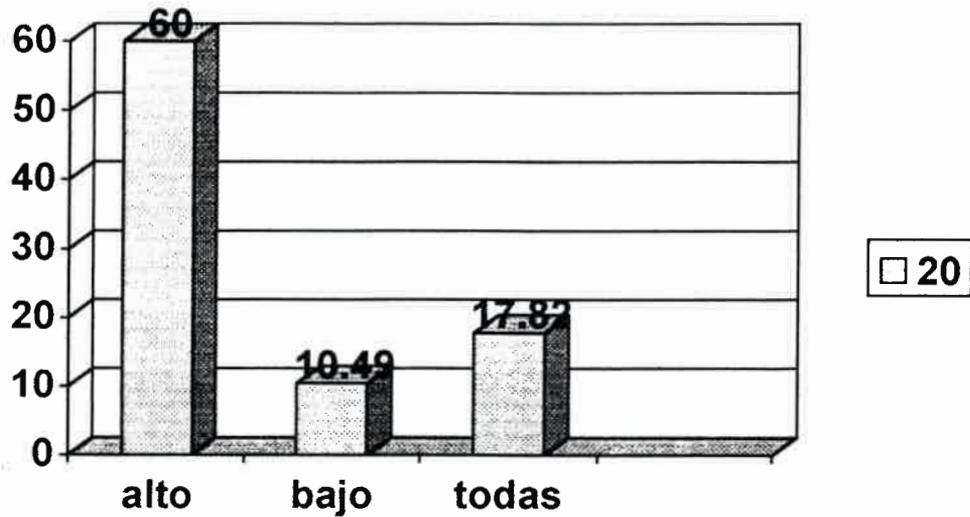
ESTRATEGIA PARTICIPATIVA



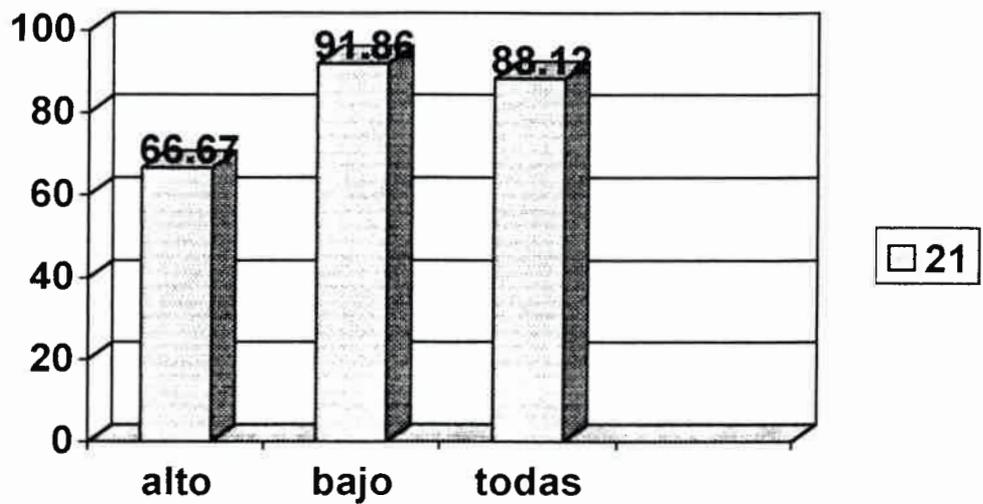
Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico, Empresas de Bajo Concepto Estratégico, y Todas las Empresas en su Conjunto; en cuanto a:

- Comunicación de la Estrategia
- Participación en la Generación de la Estrategia

ESTRATEGIA CONSENSUADA



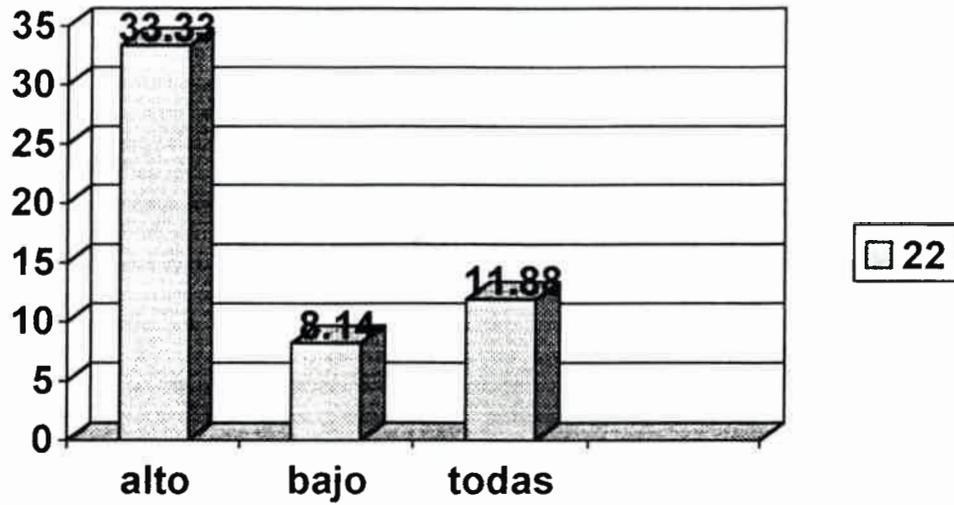
ESTRATEGIA ANÁLITICA



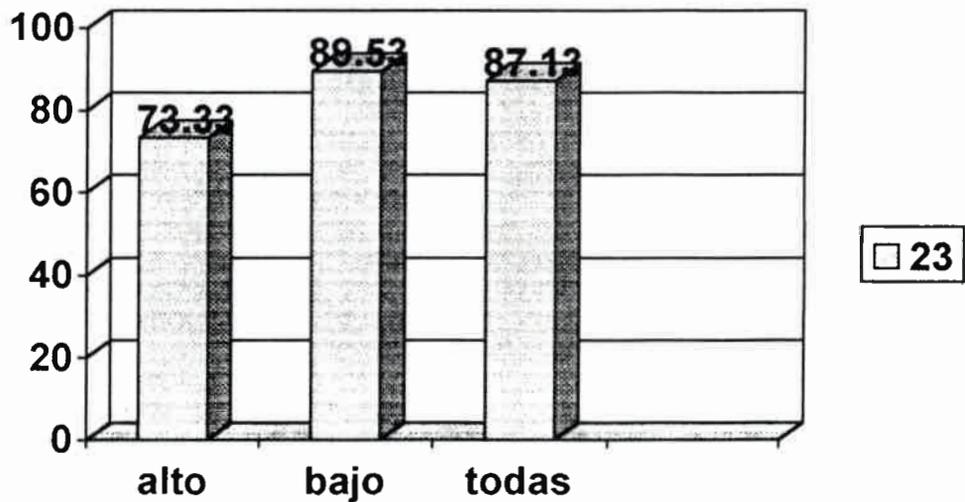
Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico, Empresas de Bajo Concepto Estratégico, y Todas las Empresas en su Conjunto; en cuanto:

- Consenso de los Cursos de Acción Intencionales
- Formulación de la Estrategia en base a un Proceso Formal Disciplinado

ESTRATEGIA NEGOCIADA



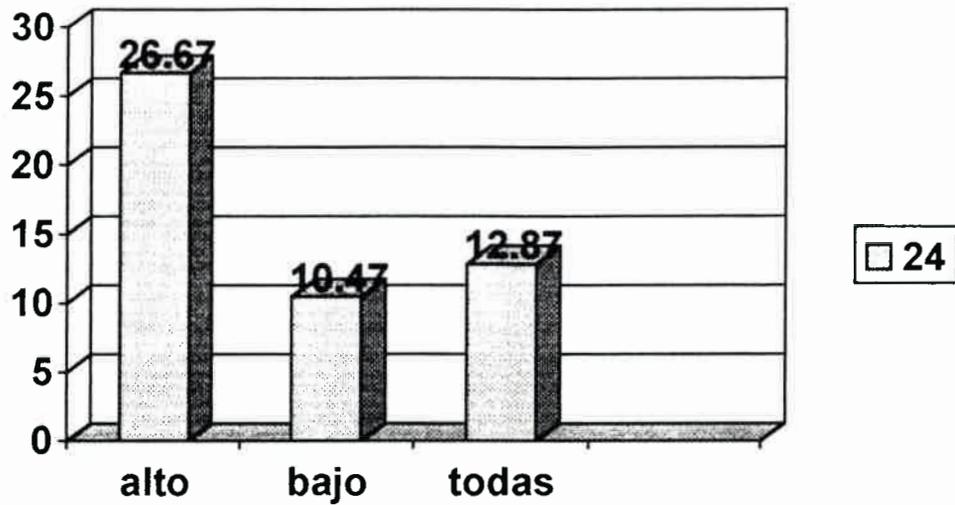
ESTRATEGIA BASE PASADO



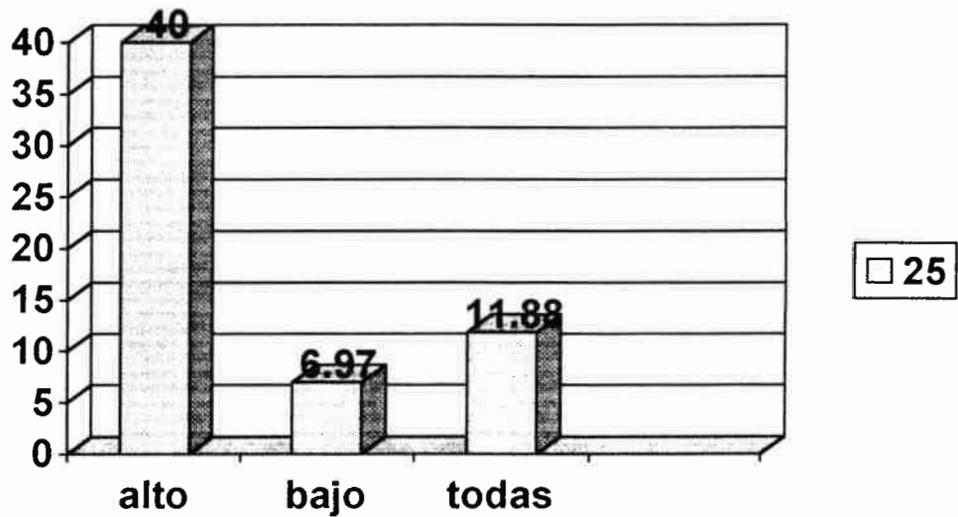
Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico, Empresas de Bajo Concepto Estratégico, y Todas las Empresas en su Conjunto; en cuanto:

- Formulación de la Estrategia en base a un Proceso de Negociación entre Participantes Claves
- Formulación de la Estrategia en base a Acciones del Pasado

ESTRATEGIA BASE FUTURO



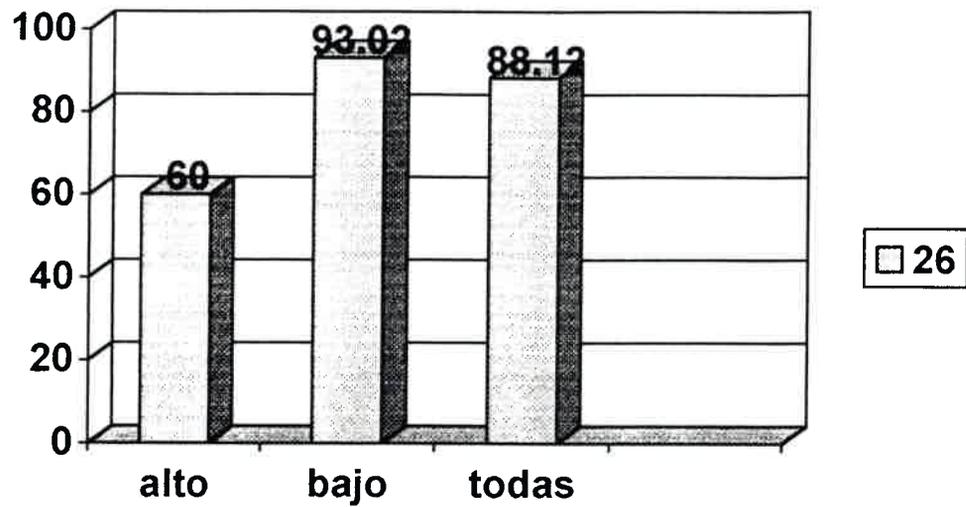
ESTRATEGIA DELIBERADA



Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico, Empresas de Bajo Concepto Estratégico, y Todas las Empresas en su Conjunto; en cuanto:

- Formulación de la Estrategia en base a Nuevos Cursos de Acción
- Formulación de la Estrategia en Forma Deliberada

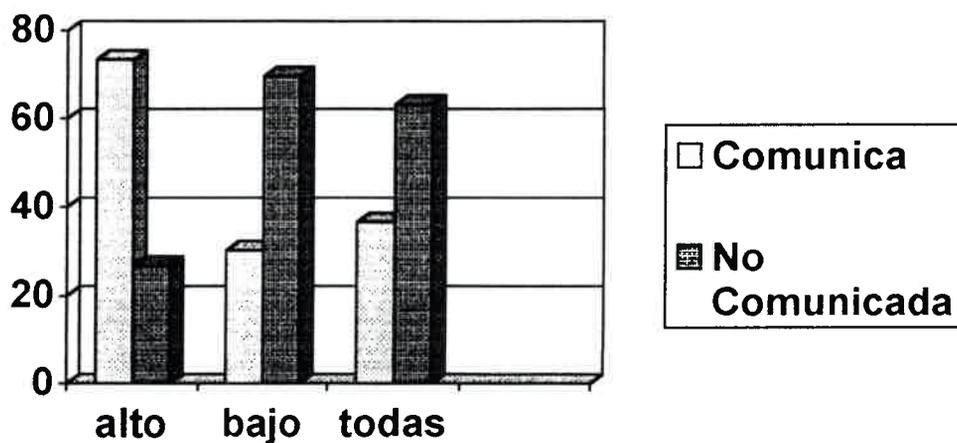
ESTRATEGIA EMERGENTE



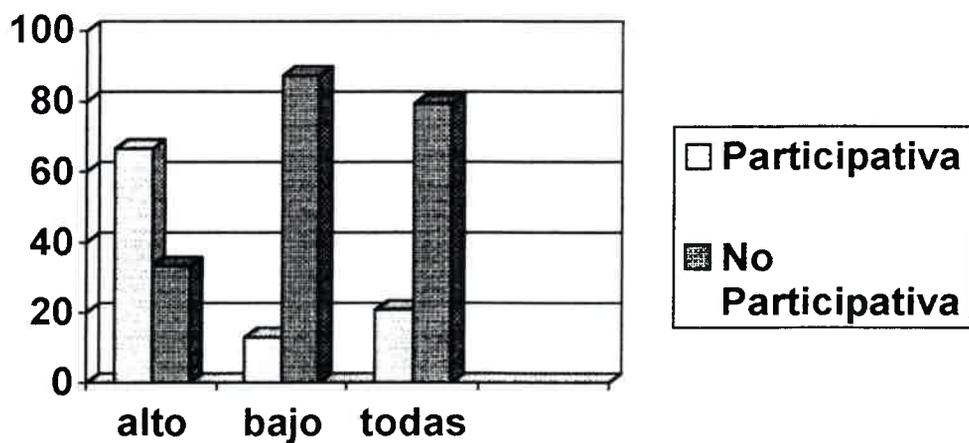
Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico, Empresas de Bajo Concepto Estratégico, y Todas las Empresas en su Conjunto; en cuanto:

- Formulación de la Estrategia en Forma Emergente

COMUNICADA NO COMUNICADA



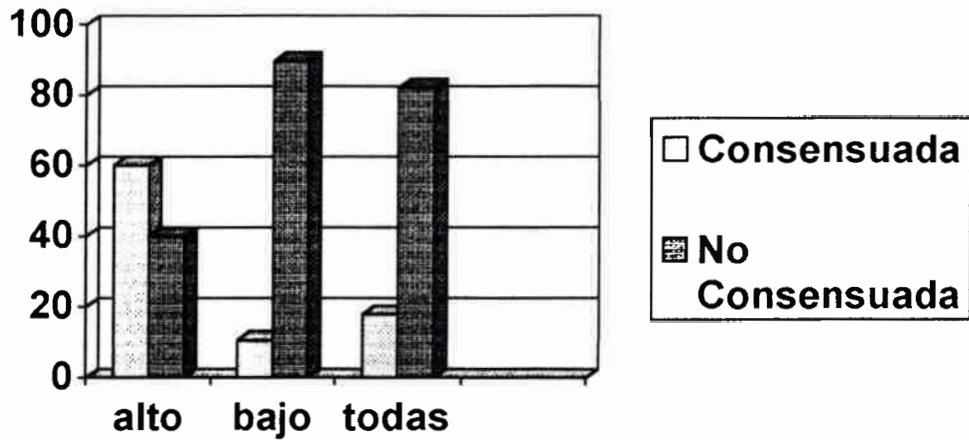
PARTICIPATIVA NO PARTICIPATIVA



Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico, Empresas de Bajo Concepto Estratégico, y Todas las Empresas en su Conjunto; en cuanto a las posiciones de Pares Opuestos:

- Estrategia Comunicada versus Estrategia NO Comunicada
- Estrategia Participativa versus Estrategia NO Participativa

CONSENSUADA NO CONSENSUADA



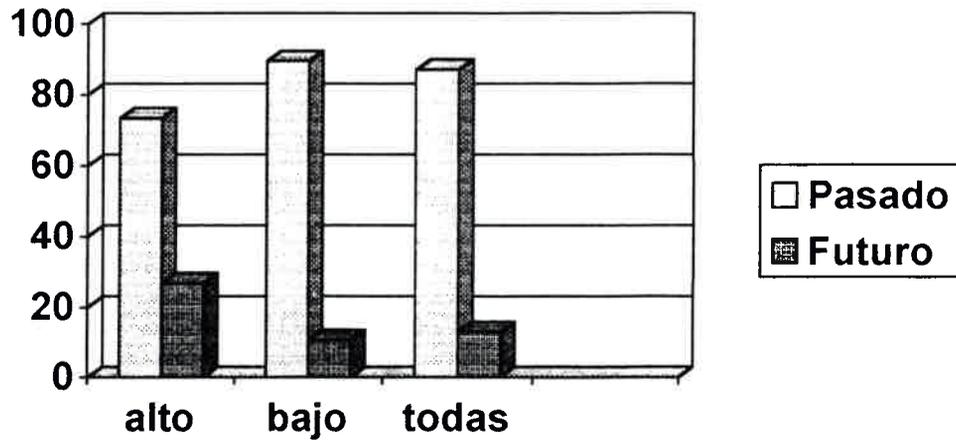
ANALÍTICA NEGOCIADA



Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico, Empresas de Bajo Concepto Estratégico, y Todas las Empresas en su Conjunto; en cuanto a las posiciones de Pares Opuestos:

- Estrategia Consensuada versus Estrategia NO Consensuada
- Estrategia Analítica (Proceso Formal Disciplinado) versus Estrategia Negociada (Negociación entre Participantes Claves)

PASADO FUTURO



DELIBERADA EMERGENTE



Representa los resultados obtenidos en Empresas de Alto Concepto Estratégico, Empresas de Bajo Concepto Estratégico, y Todas las Empresas en su Conjunto; en cuanto a las posiciones de Pares Opuestos:

- Estrategia basada en Acciones del Pasado versus Estrategia basada en Nuevos Cursos de Acción
- Estrategia Deliberada versus Estrategia Emergente

7.5. - Reflexiones Sobre Hipótesis Relevantes

Al comienzo del trabajo se puso de manifiesto que, "... las temáticas abordadas ... eran no sólo compatibles, sino complementarias y vinculantes ...".

De hecho existe una vinculación y complementariedad entre cultura y estrategia.

En virtud de ello se desarrolló nuestra hipótesis resultante.

- Las empresas con mayor Ajuste Cultural poseen un Perfil de Concepto de Estrategia de mayor grado de ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia.
- Existiría una correlación entre el perfil cultural y el perfil de estrategia, así a: empresas ajustadas culturalmente, correspondería un alto concepto de estrategia; y a empresas desajustadas culturalmente, correspondería un bajo concepto de estrategia.
- La brecha entre el perfil existente y el perfil deseado indica el tipo y la intensidad del trabajo de gestión que debe asignarse al mejoramiento de las capacidades estratégicas de la empresa.

Analicemos cada una de ellas.

7.5.1. - Mayor Ajuste Cultural - Mayor Concepto de Estrategia

Los resultados del trabajo confirmarían las hipótesis planteadas oportunamente. En este sentido podríamos decir que los mismos son contundentes, y que dieron una correlación prácticamente absoluta entre el ajuste cultural de la empresa y un alto concepto estratégico.

- Las empresas con mayor Ajuste Cultural poseen un Perfil de Concepto de Estrategia de mayor grado de ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia.
- Existiría una correlación entre el perfil cultural y el perfil de estrategia, así a: empresas ajustadas culturalmente, correspondería un alto concepto de estrategia; y a empresas desajustadas culturalmente, correspondería un bajo concepto de estrategia.

Repasemos los resultados obtenidos al respecto. (Ver 7.4. - Conclusiones Según Modelo Teórico).

Gráficamente vemos la contundencia en la corroboración de nuestra hipótesis.

Cultura	Concepto Estrategia	
Desajustada	Alto	Bajo
86	1 1%	85 99%
Ajustada	Alto	Bajo
15	14 93%	1 7%
101	15	86

Concepto Estrategia	Cultura	Cultura
Alto	Ajustada	Desajustada
15	14 93%	1 7%
Bajo	Ajustada	Desajustada
86	1 1%	85 99%
101	15	86

A las empresas Ajustadas Culturalmente(15 empresas), les corresponde un Alto Concepto de Estrategia (en un 93% de los casos -14 empresas-); y a las empresas Desajustadas Culturalmente(86 empresas), un Bajo Concepto de Estrategia (en un 99% de los casos -85 empresas-).

Expresado de otra forma las empresas con Alto Concepto de Estrategia (15 empresas), son Culturalmente Ajustadas (en un 93% de los casos -14 empresas-); y las empresas de Bajo Concepto de Estrategia (86 empresas), son Culturalmente Desajustadas (en un 99% de los casos -85 empresas-).

Las empresas de Alto Concepto Estratégico respondieron el 65% de las preguntas (11 preguntas) en un Total Acuerdo (100%), mientras que las empresas de Bajo Concepto Estratégico, en el 50% de las preguntas (8 preguntas) respondieron en un Total Desacuerdo (10%).

Los corolarios de estas hipótesis los podemos observar en la Facilidad o Dificultad para la implantación y cambios de estrategias.

Las empresas de Alto Concepto Estratégico, en un 93% (14 empresas), corresponden al cuadrante de Facilidad de Implantación de la Matriz de Facilidad-Dificultad para la implantación y cambio de estrategias; no existiendo en la muestra empresas que presenten Impedimentos o Resistencia para la implantación y cambios de estrategias.

Por su parte las empresas de Bajo Concepto Estratégico, en un 98% (85 empresas), presentan Impedimentos o Resistencia para la implantación y cambios de estrategias, no existiendo empresas en condiciones de Facilidad de Implantación.

Además las empresas con mayor Ajuste Cultural poseen un Perfil de Concepto de Estrategia de mayor grado de ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia. (Ver 7.5.2. - Brecha entre Estado "Ideal" y Estado "Real").

7.5.2. - Brecha entre Estado "Ideal" y Estado "Real"

Los resultados también pusieron de manifiesto la brecha entre el perfil existente y el perfil deseado.

Aquí también se mantuvo la correlación prácticamente absoluta entre, el ajuste cultural de la empresa, un alto concepto estratégico, y la magnitud de la brecha entre estado "Ideal" y estado "Real".

Las empresas de Alto Concepto Estratégico evidencian una sincronía total (del 100%), entre estado "Ideal" y "Real", en el 65% de las preguntas (11 preguntas).

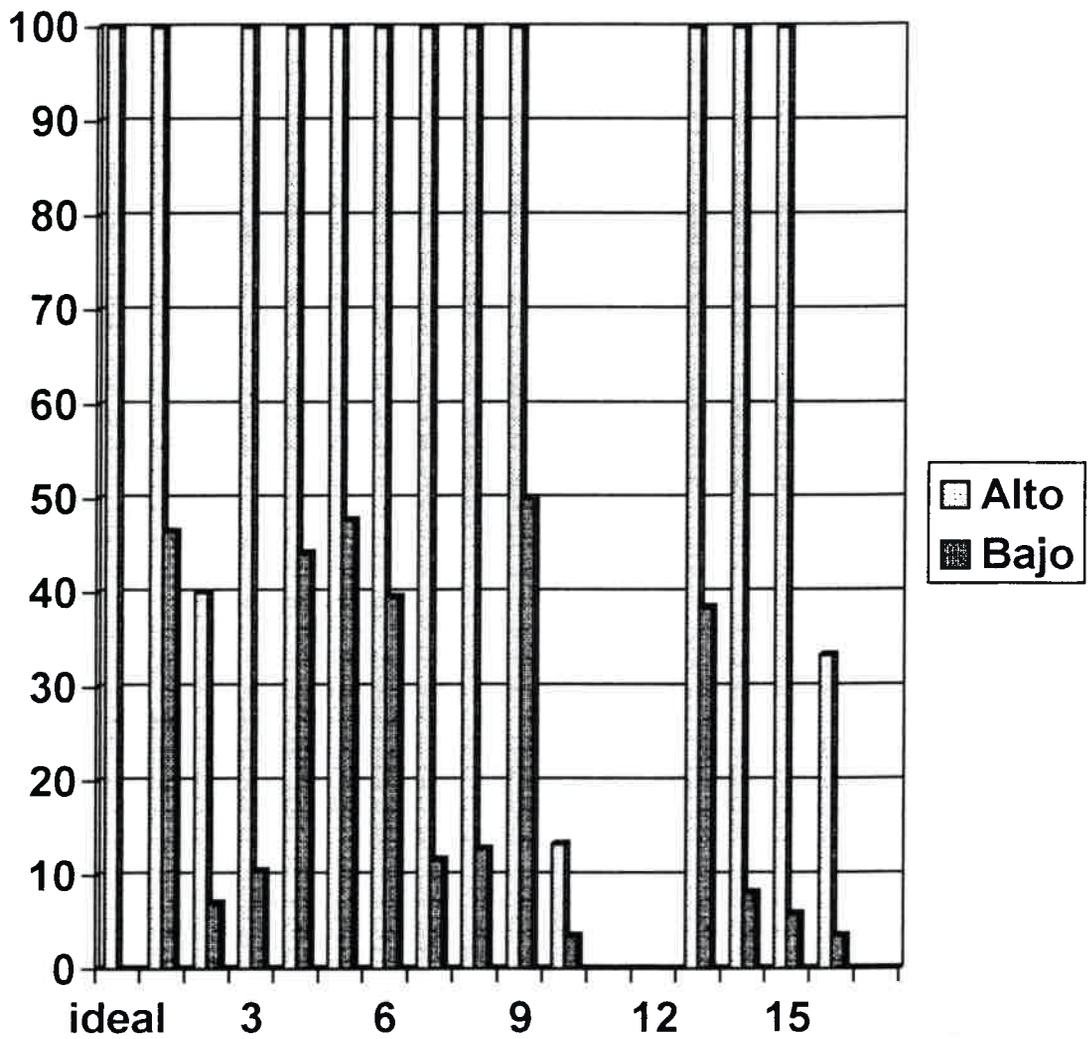
Brecha al del 100%	Estado "Ideal" del 30%-40%
En 3 Conceptos 18% Conceptos	En 3 Conceptos 18% Conceptos

Por su parte las empresas de Bajo Concepto Estratégico, en el 18% de las preguntas (3 preguntas), manifiestan una brecha del 100% entre el estado "Ideal" y "Real", en el 47% de las preguntas (8 preguntas) una brecha del 90% entre el estado "Ideal" y "Real", y en el 35% de las preguntas (8 preguntas) una brecha del % 50% al 70%.

Brecha del 100%	al Estado "Ideal"	
	del 90%	del 50%-70%
En 3 Conceptos 18% Conceptos	En 8 Conceptos 47% Conceptos	En 6 Conceptos 35% Conceptos

La brecha planteada para las empresas de Alto y Bajo Concepto Estratégico se puede observar gráficamente en la siguiente ilustración.

BRECHA ESTADO "IDEAL" ESTADO "REAL"



7.5.3. - Tipo y Cantidad de Trabajo a Realizar

La brecha expresada en el punto anterior (entre el perfil existente y el perfil deseado), indica el tipo y la intensidad del trabajo de gestión que debe asignarse al mejoramiento de las capacidades estratégicas de la empresa.

En este sentido podemos manifestar que los mayores esfuerzos se deberán realizar sobre los siguientes conceptos y orden de prioridades.

De Primer Orden

- Asigna Tareas Nivel corporativo
- Asigna Tareas Nivel de negocios
- Desarrolla Competencias Centrales

De Segundo Orden

- Busca Ventaja Sostenible
- Establece Propósito Estratégico
- Define Contribuciones Sectores Interés
- Define Programas
- Establece Patrón Unificador Decisiones
- Asigna Recursos
- Anticipa Movimientos
- Se Adapta a Cambios

De Tercer Orden

- Asigna Tareas Nivel funcional
- Comprende Competidores
- Segmenta Negocios
- Define Objetivos
- Selecciona Ingreso-Egreso Negocios
- Reconoce Foda

7.6. - Perfil de las Empresas de Río Cuarto

Teniendo en cuenta el Modelo Teórico adoptado, surgido de la combinación de dos tipos de variables (*variables relativas a la cultura empresarial y variables relativas al concepto de estrategia*), de donde surgieron cuatro tipos de empresas totalmente diferenciadas (*Tipo A / Tipo B / Tipo C / Tipo D*); y en función de los resultados obtenidos en el trabajo de campo; se obtuvo la siguiente matriz de Cultura-Estrategia (*luego de ubicar cada empresa relevada en alguno de los cuatro cuadrantes o tipo de empresas*) brindándonos el siguiente perfil de las empresas de Río Cuarto.

La ubicación de las empresas, en los distintos tipos del modelo, se hizo según las respuestas brindadas por cada una de ellas a los temas de las dos variables (cultura y estrategia).

En virtud de las respuestas a los cuestionarios existentes y a partir de una escala Acuerdo - Desacuerdo, se procesó la información resultante (*en forma binaria SI-NO*) y se elaboraron distintas tablas (*Tabla de Ajuste Cultural, Tabla de Concepto de Estrategia, Tabla de Proceso Formación de la Estrategia*), que permitieron la obtención de la matriz Cultura-Estrategia.

Tabla de Ajuste Cultural

Cultura	Empresaria
Desajustada	Ajustada
86	15
85,15%	14,85%

Tabla de Concepto de Estrategia

Concepto	Estrategia
Alto	Bajo
15	86
14,85%	85,15%

Tabla de Frecuencia que obtuvo cada Tipo de Empresa

Empresa	Cantidad	%
Tipo D	14	13,85%
Tipo C	1	1%
Tipo B	1	1%
Tipo A	85	84,15%
Total	101	100,00

Matriz Cultura - Estrategia

Concepto de Estrategia	Alto 14,85%	Tipo C 1 1%	Tipo D 14 13,85%
	85,15% Bajo	85 84,15%	1 1%
		Tipo A Desajustada 85,15%	Tipo B Ajustada 14,85%
		Cultura	Empresaria

Esto significa.

- Un 13,85% de empresas (14 empresas) de Cultura Ajustada y Alto Concepto de Estrategia. (Tipo D).
- Un 1,00% de empresas (1 empresa) de Cultura ajustada y Bajo Concepto de Estrategia. (Tipo B).
- Un 1,00% de empresas (1 empresa) de Cultura Desajustada y Alto Concepto de Estrategia. (Tipo C).
- Un 85,15% de empresas (85 empresas) de Cultura Desajustada y Bajo Concepto de Estrategia. (Tipo A)

Así el Perfil de Empresas de Río Cuarto nos brinda una situación de empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia, es decir empresas con impedimentos o resistencia a la implantación y cambio de estrategias, según la Matriz FADI Facilidad-Dificultad.

Matriz FADI Facilidad-Dificultad

	ALTO	<p>1 1,00%</p> <p>PROBLEMAS DE CONGRUENCIA</p>	<p>14 13,85%</p> <p>FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN</p>
CONCEPTO DE ESTRATEGIA		<p>85 84,15%</p> <p>IMPEDIMENTOS RESISTENCIA</p>	<p>1 1,00%</p> <p>PROBLEMAS DE CONGRUENCIA</p>
	BAJO	DES AJUSTADA - CULTURA - AJUSTADA	

Empresas con Facilidad de Implantación	14	13,86%
Empresas con Problemas de Congruencia	2	1,98%
Empresas Con IMPEDIMENTOS O RESISTENCIA	85	84,15%

Como vemos el 86% de las empresas se encuentra con problemas para el proceso de formulación y cambios de estrategias.

Estamos muy lejos, o en la situación inversa a la planteada en el ranking de deseabilidad esperada, el que está ordenado de la mejor situación posible a la peor situación en la que se puede encontrar una empresa, según su ajuste cultural y su concepto de estrategia.

Ranking de Deseabilidad Esperada

D	Tipo D: Cultura ajustada y alto concepto de estrategia	14	13,85%
B	Tipo B: Cultura ajustada y bajo concepto de estrategia	1	1%
C	Tipo C: Cultura desajustada y alto concepto de estrategia	1	1%
A	Tipo A: Cultura desajustada y bajo concepto de estrategia	85	84,15%

En términos de este ranking tendríamos un 13,85% por cien de las empresas de Río Cuarto ubicadas en el top de la mejor situación posible en la que se puede encontrar una empresa, según su ajuste cultural y concepto de estrategia.

Se observa una polarización manifiesta en los tipos extremos de empresas, en donde se refleja la peor situación y la mejor situación, en la que se puede encontrar una empresa.

Así encontramos (84,158%) de *Empresas Tipo A* ("La Peor Situación Posible") y (13,85%) de *Empresas Tipo D* ("La Mejor Situación Posible"), lo que implica un exiguo porcentaje en los tipos intermedios de empresas (B: 1%), (C: 1%).

A continuación se detallan los principales aspectos que caracterizan el perfil de la mayoría (84,158%) de las empresas de la muestra.

- Lo que caracteriza este perfil es una cultura desajustada y un bajo concepto de estrategia.
- Son empresas que pertenecen y responden al modelo de Empresas Tipo A y que pertenecen a la categoría de ("La Peor Situación Posible").

Empresas Tipo A-Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia

<p><i>Cultura desajustada (con bajo uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa delegación. • Negocio gira alrededor del empresario. • Liderazgo autoritario - paternalista. • Pérdida de motivaciones del personal. • Poca capacitación de sus integrantes. • Escasa o nula evaluación. • El progreso de cada integrante está en relación con la afinidad que pueda tener con el conductor. • No se usan herramientas administrativas más que las indispensables. • La contabilidad es el único auxiliar de que dispone para tomar decisiones. <p><i>Cultura desajustada (con alto uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "Compran" o "importan" herramientas y técnicas administrativas, pero no existe convencimiento de que así puede mejorarse la gestión, ni de iniciar una transformación profunda en toda la empresa. • No existe voluntad para construir, modificar y ajustar "desde adentro" la cultura organizacional. 	<p><i>Bajo Concepto de Estrategia - BCF</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • NO establece propósito organizativo. • NO fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). • NO selecciona negocios en los que participa. • NO determina negocios que desca abandonar. • NO segmenta claramente negocios en los que participa. • NO analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). • NO establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. • NO establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. • NO define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. • NO expresa claramente su propósito estratégico. • NO desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa. • NO determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
--	---

En contraposición detallamos los principales aspectos que caracterizan el perfil de las empresas ubicadas en el top de la mejor situación posible.

Lo que caracteriza este perfil es una cultura ajustada y un alto concepto de estrategia.

Son empresas que pertenecen y responden al modelo de Empresas Tipo D y que pertenecen a la categoría de ("La Mejor Situación Posible")

Empresas Tipo D

Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia

<p><i>Cultura ajustada (con alto uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de conducción participativo • Objetivos claros y precisos • Definición de la misión del negocio • Necesidad de análisis permanente del contexto/mercado/competencia • Decisiones por consenso y sobre la base del análisis previo. • Compromiso permanente con la excelencia, calidad, servicio, innovación, mejora continua. • Se usan todas las herramientas administrativas. • La contabilidad es un sistema de información más. <p><i>Cultura ajustada (con bajo uso de herramientas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Han evolucionado culturalmente pero persisten en un manejo tradicional del negocio. • En general existe capacitación, el empresario conoce las herramientas, aunque se resiste a utilizarlas por cuanto "conforme su entender" la relación costo-beneficio no lo favorece. En épocas de crisis -principalmente financieras- reflexiona acerca de su instrumentación. 	<p><i>Alto Concepto de Estrategia (adecuado) - ACE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determina propósito organizativo. • Fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). • Selecciona negocios en los que participa. • Determina negocios que desea abandonar. • Segmenta claramente negocios en los que participa. • Analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). • Establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. • Establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. • Define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. • Expresa claramente su propósito estratégico. • Desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa. • Determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
---	--

Como vemos la mayoría (86,15%) de las empresas se encuentran totalmente alejadas de este perfil, sólo un 13,85% lo cumple.

Esta composición del perfil de empresas, nos permite algunas conclusiones sintetizadas gráficamente en el siguiente cuadro.

La observación es más contundente si la expresamos de la siguiente manera.

Empresas	Brecha de "Real" a "Ideal" entre 50%-100%	
Alto Concepto Estrategia	En 6 Conceptos	En 35% de los conceptos
Bajo Concepto Estrategia	En 11 Conceptos	En 100% de los conceptos

Los resultados del trabajo confirman las hipótesis planteadas oportunamente. Los mismos dieron una correlación prácticamente absoluta entre el ajuste cultural de la empresa y un alto concepto estratégico.

Las empresas con mayor Ajuste Cultural poseen un Perfil de Concepto de Estrategia de mayor grado de ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia.

Existe una correlación entre el perfil cultural y el perfil de estrategia, así a: empresas ajustadas culturalmente, corresponde un alto concepto de estrategia; y a empresas desajustadas culturalmente, corresponde un bajo concepto de estrategia.

A las empresas Ajustadas Culturalmente(15 empresas), les corresponde un Alto Concepto de Estrategia (en un 93% de los casos -14 empresas-), y a las empresas Desajustadas Culturalmente(86 empresas), un Bajo Concepto de Estrategia (en un 99% de los casos -85 empresas-).

Expresado de otra forma las empresas con Alto Concepto de Estrategia (15 empresas), son Culturalmente Ajustadas (en un 93% de los casos -14 empresas-); y las empresas de Bajo Concepto de Estrategia (86 empresas), son Culturalmente Desajustadas (en un 99% de los casos -85 empresas-).

Los corolarios de estas hipótesis los podemos observar en la Facilidad o Dificultad para la implantación y cambios de estrategias.

Las empresas de Alto Concepto Estratégico, en un 93% (14 empresas), corresponden al cuadrante de Facilidad de Implantación de la Matriz de Facilidad-Dificultad, lo que significa sincronía y facilidad para la implantación y cambio de estrategias.

Por su parte las empresas de Bajo Concepto Estratégico, en un 98% (85 empresas), presentan Impedimentos o Resistencia para la implantación y cambios de estrategias.

Además las empresas con mayor Ajuste Cultural poseen un Perfil de Concepto de Estrategia de mayor grado de ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia.

La brecha entre el perfil existente y el perfil deseado, indica el tipo y la intensidad del trabajo de gestión que debe asignarse al mejoramiento de las capacidades estratégicas de la empresa.

En este sentido podemos manifestar que los mayores esfuerzos se deberán realizar sobre los siguientes conceptos y orden de prioridades.

De Primer Orden

- Asigna Tareas Nivel corporativo
- Asigna Tareas Nivel de negocios
- Desarrolla Competencias Centrales

De Segundo Orden

- Busca Ventaja Sostenible
- Establece Propósito Estratégico
- Define Contribuciones Sectores Interés
- Define Programas
- Establece Patrón Unificador Decisiones
- Asigna Recursos
- Anticipa Movimientos
- Se Adapta a Cambios

De Tercer Orden

- Asigna Tareas Nivel funcional
- Comprende Competidores
- Segmenta Negocios
- Define Objetivos
- Selecciona Ingreso-Egreso Negocios
- Reconoce Foda

Mención aparte merece el Proceso de Formación de la Estrategia, ya que no existe un paradigma normativo del proceso de formulación de estrategias revelado por el perfil.

De todas maneras se indica en el próximo cuadro, la frecuencia que obtuvo cada expresión y orientación vinculada con la forma de pensar, visualizar, y definir el Proceso de Formación de la Estrategia.

PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Concepto	Estrategia	Estrategia
Estrategia explícita frente a estrategia implícita	COMUNICADA	NO-COMUNICADA
	37	64
	36,63%	63,37%
	PARTICIPATIVA	NO PARTICIPATIVA
	21	80
	20,79%	79,21%
	CONSENSUADA	NO CONSENSUADA
	18	83
	17,82%	82,18%
Proceso analítico-formal frente a enfoque de poder-comportamiento	ANALÍTICA	NEGOCIADA
	89	12
	88,12%	11,88%
Patrón de las acciones del pasado frente a planificación orientada al futuro	PASADO	FUTURO
	88	13
	87,13%	12,87%
Estrategia emergente frente a estrategia deliberada	EMERGENTE	DELIBERADA
	89	12
	88,12%	11,88%

Vemos entonces, las principales características del proceso de formación de la estrategia

- En un 88% de las empresas (89 empresas), analítico.
- En un 87% de las empresas (88 empresas), basado en el pasado.
- En un 88% de las empresas (89 empresas), emergente.
- En un 63% de las empresas (64 empresas), no comunicado.
- En un 80% de las empresas (80 empresas), no participativo.
- En un 82% de las empresas (83 empresas), no consensuado.

Resultados que deberíamos analizar y comparar a la luz de las principales características de un proceso de formación de la estrategia sensible a las necesidades de la empresa.

- Comunicación
- Participación
- Consenso
- Procesos formales
- Incentivos
- Patrones pasados
- Fuerzas para el cambio

8 - BIBLIOGRAFÍA

- Mintzberg, Henry - "El proceso estratégico" - Prentice may, 1997
- Thompson, Arthur - "Dirección y administración estratégicas" - Addison Wesley
- Porter, Michael - "Estrategia competitiva" - CECSA
- Porter, Michael - "Ventaja competitiva" - Compañía editorial continental
- Ackoff - "Planificación de la empresa del futuro" - Limusa
- David - "Conceptos de administración estratégica" - Prentice Hall
- Hamel y Prahalad - "Competiendo por el futuro" - Ariel S.A.
- Bogo, Hector - "Modelos estratégicos de comercialización" - Uade
- Schein, Edgar - "La cultura Empresarial y el liderazgo Una visión dinámica" - Plaza y Janes editores S.A.
- Robbins, Stephen - "Comportamiento organizacional" - Prentice Hall. México 6 edición.
- Robbins, Stephen - "Administración Teoría y Práctica" - Prentice Hall. México 4ta. edición.
- Hermida, Jorge y colaboradores - "Administración y Estrategia". Macchi - Buenos Aires. 1992 - 4ta. edición.
- Ortega Martínez - "Manual de Investigación Comercial" - Pirámide 1/81.
- Aaker - Day - "Investigación de Mercados" - Mc graw hill - 1990.
- Kinneer - Taylor - "Investigación de Mercados" - Mc graw hill - 1993.
- Weiers - "Investigación de Mercados" - Prentice Hall - 1986.
- Deal-Kennedy - "Las Empresas como Sistemas Culturales" - Editorial Sudamericana.
- Sallenave, Jean-Paul - "Gerencia y Planeación Estratégica" - Norma - 1990.

