



SATISFACCIÓN DE HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS EN CHILE UTILIZANDO Q METHODOLOGY

Alumnas

Paula Aranibar Valenzuela

Catalina Sepúlveda Bravo

Profesor Guía

Ismael Oliva Becerra

Resumen

La creciente competencia, la gran demanda y las expectativas del consumidor han revolucionado a las organizaciones y a las personas que trabajan en cada una de estas. Debido a estos nuevos desafíos, es que las compañías deben buscar nuevas estrategias empresariales que las ayuden a cumplir con cada una de estas exigencias. Para desarrollar cada una de las estrategias, muchas organizaciones utilizan las Herramientas Estratégicas para llevarlas a cabo.

El principal objetivo de esta investigación será conocer los factores relevantes que influyen en la Satisfacción de las Herramientas Estratégicas, específicamente en el sector del Retail.

Para comenzar se realizará una revisión bibliográfica, de la cual se logró extraer factores relevantes que afectan la satisfacción. A su vez, éstos, se clasificaron en dos etapas: la primera, relacionada con el proceso de Selección de la herramienta y la segunda, con el proceso de Implementación de la misma.

Finalmente, a través de la Metodología Q, se entrevistaron a gerentes que se desarrollan en la industria del Retail, para conocer, In situ, sus opiniones y percepciones sobre el tema.

Las principales conclusiones que se obtuvieron fueron que a pesar del crecimiento evidente de las Herramientas Estratégicas en Chile, no existen parámetros uniformes para evaluar las Herramientas Estratégicas, por los cuales los gerentes puedan guiarse. Específicamente, no existe un método que ayude a evaluar la satisfacción de las mismas dentro de la organización. Este estudio presenta evidencia con respecto a los temas mencionados anteriormente en la industria del Retail en Chile.

Índice

Resumen	2
Agradecimientos.....	5
Capítulo I	6
¿Qué son las herramientas estratégicas?	6
Definición de las herramientas estratégicas	8
1.- Benchmarking	8
2.- Outsourcing.....	9
3.- Strategic Alliances	10
4.- Supply Chain Management.....	11
5.- Total Quality Management	12
6.- Mass Customization.....	13
7.- Business Process Reengineering	14
8.- Loyalty Management	15
9.- Six Sigma.....	16
10.- Open Market Innovation.....	17
Herramientas estratégicas más usadas	18
Satisfacción de Herramientas estratégicas según estudio Oliva y Gallardo (2007).....	24
Satisfacción.....	30
Conclusión y Factores de Satisfacción.....	46
Factores de la Elección	47
Factores de la Implementación	47
Factor Transversal.....	48
Etapa de elección	50
Etapa de implementación	51
Capítulo II	52
Q Methodology.....	52
Historia	52
Teoría.....	53
Ventajas y desventajas de la metodología Q	55
Ejemplo de la aplicación de la metodología Q	57
Otras técnicas de medición de actitudes.	58
Capítulo III Metodología de la Investigación.....	60
Campo de Acción	60
Investigación y Grupo de Estudio	64
Validación de frases para usar en la Metodología Q.....	65
Capítulo IV Investigación y Resultados	66
Investigación y resultados	66

Conclusiones	78
Referencias.....	80

Índice de cuadros y gráficos

Gráficos

Gráfico 1: Herramientas estratégicas usadas en Chile	19
Gráfico 2: Porcentaje de uso de las Herramientas Estratégicas	20
Gráfico 3: Grado de Satisfacción en el uso de Herramientas Estratégicas	25
Gráfico 4: Esfuerzos utilizados en la implementación de las Herramientas Estratégicas	26
Gráfico 5: Grado de Satisfacción v/s Porcentaje de esfuerzo de Herramientas Estratégicas	27
Gráfico 6: Grado de Satisfacción v/s Porcentaje de uso de Herramientas Estratégicas	27
Gráfico 7: Categorías del Retail, según sus ventas	60
Gráfico 8: Participación de Mercado – Supermercados	61
Gráfico 9: Participación de Mercado – Mejoramiento de Hogar	61
Gráfico 10: Participación de Mercado – Tiendas por departamento	62
Gráfico 11: Participación de Mercado – Farmacias	62
Gráfico 12: Mapa de Posicionamiento empresas Retail	69

Cuadros

Cuadro 1: Las 10 Herramientas Estratégicas más usadas en el Mundo	18
Cuadro 2: Porcentaje de uso de las Herramientas Estratégicas en Chile y otras regiones.....	21
Cuadro 3: Relación Esfuerzo, Capacidades y Satisfacción	43
Cuadro 4: Factores de las Herramientas Estratégicas que determinan la Satisfacción	46
Cuadro 5: Pirámide de Q Methodology	54
Cuadro 6: Cuadro de correlación para las empresas de Retail	66
Cuadro 7: Clasificación de las empresas más representativas por cada factor	68

Agradecimientos

En estas líneas expresare mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de mis estudios profesionales.

A mis padres Cecilia y Jorge, y mi abuela Eliana, quienes son los forjadores de lo que hoy es una realidad, una excelente educación y ahora una profesión, jamás olvidaré la oportunidad que me han brindado con tanto cariño, comprensión y sacrificios.

A mi pololo Roberto, quien siempre supo estar presente con una palabra de aliento, comprensión y amor en los momentos difíciles y en los de alegría.

Y a Dios que me mostraba siempre el camino correcto a seguir.

A todos muchas gracias.

Paula Aranibar.

En estas pocas palabras agradeceré a mis padres, Sylvia y Luis, por su incondicional apoyo durante mi carrera, sus infinitos abrazos en épocas de dificultad y sus inmensas sonrisas en épocas de victoria. Gracias por tenderme una mano cada vez que lo necesité y gracias por creer mí cada día.

También agradeceré a mi novio Daniel, quién fue la mano que me guió por los senderos más importantes de mi carrera profesional. Fue él que sin palabras y desinteresadamente me acogió y con sólo un beso me consoló. Gracias por todo el cariño y la fe depositada en mí.

Catalina Sepúlveda Bravo.

Finalmente, a nuestro querido profesor Ismael Oliva, quien nos animaba cada día a superarnos y sacar lo mejor de nosotras.

Capítulo I

¿Qué son las herramientas estratégicas?

La creciente competencia, la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han revolucionado a las organizaciones y a las personas que trabajan en éstas. Según Martha Lafaurie (2003), la naturaleza del valor económico y la creación de riqueza, no sólo para empresas sino también para países, regiones, e industrias, se ha hecho fundamentalmente diferente, requiriendo no sólo nuevas actitudes, sino también, nuevos enfoques de dirección e instrumentos.

Lo anterior, sugiere la necesidad de un análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial, para destacar sus conceptos, ventajas, desventajas, características y aplicaciones, los cuales se describen en esta investigación.

Según la revista The Central New York Business Journal (2006), usar la herramienta estratégica adecuada es una de las 20 razones por la que un manager es ganador.

Desde aproximadamente los años 80 en adelante, variados autores como Dyson, Prescott y Zammuto, et. al (1990), han escrito acerca de cómo estas herramientas realizan un papel de ayuda esencial dentro del proceso estratégico de la gerencia. Sin embargo, se debe tener claro que una herramienta es un medio para un fin, no un fin en si mismo (Eilon, 1980).

Con respecto a lo anterior, Grant y Prescott (1988), mencionan que la selección eficiente de herramientas adecuadas para una situación en particular, depende de un proceso que consta de tres fases de conciencia y elección:

-Fase 1: ¿Qué técnicas relevantes están disponibles y cómo se pueden relacionar unas con otras?

-Fase 2: ¿Cuál es el enfoque y el alcance de la arena competitiva de interés?

-Fase 3: ¿Qué limitantes de tiempo, u otros recursos, limitan el alcance de los análisis que pueden llevarse a cabo?

Darrell Rigby (2007), en sus estudios sobre herramientas estratégicas, nombran las 25 más utilizadas, con una base de datos de más de 8.500 encuestas contestadas.

La utilización de las herramientas estratégicas ha ido en aumento en todo el mundo a lo largo del tiempo. En el año 2004, en promedio se utilizaban alrededor de 13 y en el 2006 se utilizaron, en promedio, 15 herramientas estratégicas. Una respuesta a este aumento son las pequeñas y medianas empresas, que poco a poco incurren en estas herramientas para sus mejores prácticas. Cabe destacar, que las empresas de Latinoamérica son las que utilizan una menor cantidad de estas. (Rigby, 2007).

Basándose en estas herramientas, Oliva y Gallardo (2007), destacaron que las herramientas más conocidas en Chile son: Benchmarking, Outsourcing, Strategic Alliances, Supply Chain Management, Total Quality Management, Mass Customization, Business Process Reengineering, Loyalty Management Tools, Six Sigma and Open Market Innovation.

Definición de las herramientas estratégicas

Para un mejor entendimiento, definiremos de manera sintética las herramientas estratégicas mencionadas anteriormente.

1.- Benchmarking

Esta técnica gerencial basada en la comparación, puede definirse como el proceso sistemático de buscar e introducir las mejores prácticas de negocio en una organización (Benjamin Tripier, 2002).

Julio Alonso y Sonia Martín (2004), en un estudio sobre Benchmarking definen que el proceso de benchmarking se clasifica, más comúnmente, en cuatro tipos: interno, competitivo, funcional y genérico.

- Benchmarking Interno: Este tipo permite examinar dentro de la propia organización las mejores prácticas observadas.
- Benchmarking Competitivo: Se comparan procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar y el alcance del proceso. El gran obstáculo en este tipo de benchmarking, radica en la confidencialidad de la información.
- Benchmarking Funcional: Esta herramienta se desarrolla principalmente, entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí.
- Benchmarking Genérico: Está orientado a procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a sectores distintos.

En el Seminario de Benchmarking de Canadian Grain Commission – 1999, concluyeron que los beneficios del Benchmarking son:

- Facilitar la mejora incremental.
- Generar afán de superación e innovación.
- Apoyar el cambio cultural hacia la excelencia.
- Aportar a la cultura de procesos y hechos.
- Reforzar el auto-conocimiento y la reflexión.
- Promover la participación y desarrollo.
- Descubrir factores críticos de éxito.
- Asegurar puntos fuertes.
- Fomentar la gestión del conocimiento.
- Ayudar a fijar objetivos a partir de estándares.
- Posicionarse en el mercado.

Sylvia Codling (1992), comenta que Benchmarking se puede utilizar en diversas áreas. Por ejemplo, en los años 60, el sector industrial utilizó esta herramienta para obtener mayor flexibilidad y cambios de imagen, y en los años 80, se empleó para los mercados globales y el incremento de los clientes informados. En todos estos ejemplos, el Benchmarking jugaba un rol importante al momento de evaluar diversas situaciones de cambio.

Según Rigby (2007), la herramienta de Benchmarking está posicionada en el cuarto lugar a nivel mundial, con un 81% de uso, y en Latinoamérica ocupa el segundo lugar, con un 84% de uso. Según Oliva y Gallardo (2007), Benchmarking es la primera herramienta más utilizada en Chile con un 75%.

2.- Outsourcing

José Antonio Romero (2002), profesor de la Universidad Andrés Belloso (Venezuela) en su estudio sobre Outsourcing, o también nombrado como tercerización o subcontratación, es una técnica innovadora de administración que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios, que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales, a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Los Beneficios del Outsourcing, de acuerdo a la empresa Getronics (2003) son:

- Permitir reducir Costo.
- Permitir enfocarse en las Core Competences.

- El acceso a capacidades de primer nivel.
- La liberación de recursos para otros propósitos.
- La eliminación del riesgo por obsolescencia tecnológica.
- La mejora en la gestión de funciones complejas o difíciles de manejar.

Para Romero (2002), las áreas donde se puede subcontratar son:

- Las que hacen uso intensivo de recursos.
- Áreas relativamente independientes.
- Servicios especializados y de apoyo.
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- Aquellas con tecnología rápidamente cambiante, que requieren una gran inversión.

Rigby (2007), menciona que la herramienta Outsourcing, se encuentra en el lugar séptimo a nivel mundial en cuanto a preferencia de uso, con un 77%. En Chile ocupa el segundo lugar con un 74% de preferencia (Oliva, Gallardo, 2007).

3.- Strategic Alliances

Una alianza estratégica puede definirse como la unión de dos o más empresas para desarrollar conjuntamente alguna de las distintas modalidades de cooperación en los negocios, considerando un horizonte de tiempo a largo plazo. (Stephen Gates, 1993)

Stephen Gates (1993), menciona que los beneficios de las Alianzas estratégicas son:

- Salvar una empresa de la quiebra.
- Mejorar productos.
- Ampliar mercados.
- Incrementar ventas.
- Incursionar en otros mercados.
- Complementar productos o servicios.
- Expandir su mercado al plano internacional.

Las alianzas estratégicas, son probables para casi cualquier tipo y tamaño de empresa que puede asociarse, a su vez, con una o varias empresas, ya sea con productos, servicios o incluso capitales.

A nivel mundial, su uso corresponde a un 68%, lo que le permite ocupar el lugar número once dentro de las 25 herramientas mundiales que estudia Rigby a lo largo de sus investigaciones. En Chile, con un 51%, ocupa el cuarto lugar. (Oliva, Gallardo, 2007).

4.- Supply Chain Management

Esta herramienta estratégica se puede entender como: “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de aprovisionamiento, con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena en global” (Ballau, R, Mendoza C, et al, 2004)

En el texto de Ballau, Mendoza, et al (2004), se pueden identificar una serie de beneficios que son adquiridos gracias a la utilización de esta herramienta: En primer lugar, una reducción del nivel de inventario en todo el canal, en segundo lugar, una reducción en los costos totales en la cadena de aprovisionamiento, en tercer lugar, un horizonte temporal de largo plazo, y en cuarto lugar, una disminución del tiempo del ciclo del producto desde las materias primas de origen, al producto terminado que llega al consumidor.

En conclusión, se produce una mejora en el servicio al cliente gracias al aumento en la flexibilidad productiva, la reducción en los activos necesarios y un menor costo de suministro (Christopher, 1998).

Según el estudio de Manuel Espitia y Alfredo Campos (2005), revelan que los sectores donde se utiliza en mayor medida esta herramienta son: Maquinaria y Equipo Mecánico, Productos Metálicos y Maquinaria y por último, Material Eléctrico y Electrónico. Estas tres áreas representan el 53,84% del total de empresas.

El ámbito de SCM es funcional y organizacional. Por una parte, el ámbito funcional se refiere cuando las funciones tradicionales del negocio son incluidas o excluidas del proceso e implementación de SCM. Por otra parte, el ámbito organizacional concierne qué tipos de relaciones entre las firmas son relevantes para la participación de las firmas en la implementación y proceso de SCM. (Mentzer, 2001)

Con respecto al porcentaje de uso de esta herramienta, Rigby (2007), lo posiciona en el lugar número 12 con un 66% de uso a nivel mundial. Para Oliva y Gallardo (2007), esta herramienta ocuparía el quinto lugar en Chile con un 50%.

5.- Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) es un método por el cual, administradores y empleados, pueden involucrarse en la mejora continua de la producción de servicios y productos. Esta modalidad es una combinación de calidad y herramientas administrativas que apuntan al crecimiento de los negocios y la reducción de pérdidas debido a prácticas derrochadoras. (Khurram Hashmi, 2005)

Según Wilson (1995), los principales beneficios de Total Quality Management son:

- Permite Mejora continua.
- Equipos Multifuncionales.

- Reducción de Variación.
- Integración de Proveedores.
- Educación y Entrenamiento.

Smith (1999), definió que TQM puede ser utilizado en: Fabricación, Márketing, Ingeniería, I+D, Ventas, Compra, RRHH, etc.

En Chile, de acuerdo a lo mencionado por Oliva y Gallardo (2007), TQM sigue muy de cerca de SCM con respecto al uso de esta herramienta, con un 49% y ocupando la sexta posición. Según Rigby (2007), TQM se encuentra en el quinceavo lugar con el 64% de uso a nivel mundial.

6.- Mass Customization

La denominación de “Mass Customization” fue propuesta por Kotler (1989) desde el punto de vista del Marketing. Pine (1993), la llevó al campo de la gestión de la producción y la dirección de operaciones. La definió como la producción de productos y servicios a bajo coste, alta calidad, y suministro de grandes volúmenes de producción personalizados a cada cliente.

Tradicionalmente, la producción en masa, demuestra sus ventajas con grandes volúmenes de producción, donde las elevadas inversiones en bienes de equipo y utillajes se diluyen al imputarlas a cada producto. Por otro lado, satisfacer las necesidades específicas de cada cliente implica dar un alto valor añadido, personalizado a cada consumidor. Desde una perspectiva económica, la personalización en masa es la que mejor cumple las necesidades de los clientes y las capacidades de las empresas productoras. Por ello, las empresas que logran implantar sistemas de personalización en masa, son capaces de satisfacer ambos requisitos, obtener cuantiosos beneficios y una ventaja competitiva en el mercado. (José Vilana, 2006).

En el estudio de José Vilana (2006), se comenta que en los últimos años se han publicado muchos estudios en el mercado con diferentes perspectivas: Estrategia, Marketing, Gestión del Producto, Ingeniería de la producción y Tecnologías de la información. Sin embargo, el enfoque más utilizado

ha sido el relacionado con el Diseño e Ingeniería de productos. Además defendieron la necesidad de diseños robustos que permitiesen generar series de diferentes productos a partir de conjuntos muy reducidos de procesos y adaptarse fácilmente a cambios en los requerimientos de los clientes, mediante pequeñas modificaciones en el número de componentes o módulos que componen el producto.

Rigby (2008) no ha incluido esta herramienta dentro de las 25 más usadas en el mundo consideradas por él, pero en Chile si se encuentra como una de las 10 más usadas, ocupando el último lugar con Six Sigma, con un 8,7% (Oliva y Gallardo, 2007).

7.- Business Process Reengineering

Este método es descrito por Hammer y Champy (1995) como: “la reconsideración fundamental y el reajuste radical de procesos de organización, para lograr la mejoría drástica del desempeño actual en costos, servicios y velocidad”.

Business Process Reengineering (BPR), debe ser un esfuerzo bien organizado que implica la evaluación cuidadosa de la naturaleza del cambio del proceso deseado antes de usar cualquier Tecnología de la Información o algún cambio en la estructura organizacional. (Grover, Teng y Fiedler, 1993)

Las ventajas de BPR pueden ser numerosas si es desarrollado correctamente. La reingeniería beneficia el análisis cuidadoso, el replanteamiento fundamental, y el completo diseño de procesos de negocios esenciales para alcanzar mejoras en el funcionamiento del servicio, calidad, velocidad y costos. (Rommery ,1994)

A nivel mundial, Rigby (2007) muestra que BPR se ubica en la octava posición de las herramientas más utilizadas con un 69% de las preferencias. En Chile ocupa un lugar similar. Con un 33%, se encuentra en el lugar número siete entre las 10 herramientas más usadas. (Oliva y Gallardo, 2007).

8.- Loyalty Management

Loyalty Management (LM), puede tener diferentes significados dependiendo de la literatura. Una de las definiciones más claras es la de Roberts Phelps (2001), en la cual menciona que: “En forma simple esto (Loyalty Management) es una actitud, un valor que usted coloca sobre su negocio y sobre su relación con sus clientes. Esto es una metodología, un modo de creación y desarrollo de su organización en el mercado y al mismo tiempo en la mente de cada cliente de forma individual”.

Según Downie (2007), los beneficios claves de LM son:

- Crear y mantener relaciones positivas.
- Permitir el aumento de las ventas y la retención de clientes.
- Aumentar el valor de la marca.

Los programas de Loyalty Management normalmente son utilizados por compañías como Bain & Company, cuyos principales objetivos son:

- Evaluar niveles de lealtad por revisiones y datos conductuales.
- Identificar las dimensiones de funcionamiento que importan más a los clientes y empleados, rastreándolos rigurosamente.
- Sistemáticamente comunicar feedback en todas las áreas de la organización.
- Construir la lealtad y los objetivos de retención dentro de la empresa, planificando y haciendo un presupuesto de sistemas.

Dentro de las 25 herramientas que analiza Bain & Company, Loyalty Management se encuentra en el lugar número 19 del mundo, con un porcentaje de uso de 51%. En Chile se encuentra en tercer lugar con un 58% de uso.

9.- Six Sigma

Six Sigma es una filosofía de trabajo y una estrategia de negocio, la cual se basa en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos, metodologías y diseños robustos, que permite eliminar la variable en los procesos y alcanzar un nivel menor o igual a 3,4 defectos por millón. (PPG Consultores)

Las ventajas de esta metodología (Néstor y Rivera, 2006) son:

- Entender claramente a la empresa o negocio como un sistema interrelacionado entre procesos y clientes.
- Ciclos de mejora más cortos.
- Establecer un sistema que sea capaz de generar mayores ingresos
- Satisfacer clientes internos y externos que aseguren una mejor competitividad para obtener beneficios tangibles en menor tiempo.
- Una infraestructura y cultura del personal cada vez más fuerte para apoyar cambios y sostener resultados.

La metodología Six Sigma puede ser aplicada en casi cualquier coyuntura, tanto en procesos transaccionales (cuentas por cobrar, ventas, mercadeo, niveles y tiempos de servicio y satisfacción del cliente) como en procesos de operaciones (logística, manufactura y reducción de defectos). (Pande y Holpp, 2001).

Six Sigma es una de las herramientas menos usadas a nivel mundial. Según Darrell Rigby (2008), sólo un 40% de sus encuestados la utilizan. En Chile, un 8,3% de las empresas utilizan esta herramienta ocupando el último puesto junto con Mass Customization entre las 10 más usadas.

10.- Open Market Innovation

Darrell Rigby y Chris Zook (2002), han definido el término “Open Market Innovation” para describir como las empresas pueden conseguir ideas inalcanzables para crear nuevos productos y servicios.

De acuerdo a Rigby y Zook (2002), esta herramienta tiene 4 ventajas:

- Importa nuevas ideas: Puede ayudar a multiplicar su campo de innovación.
- Exportando ideas: Es adecuada para incrementar la liquidez y mantener el talento.
- Exportando ideas: Da a la compañía una vía para medir el real valor de la innovación.
- Exportando e Importando ideas: Ayuda a las compañías a clarificar que es lo que hacen mejor.

La utilización de Open Market Innovation varía a través de las industrias. Las empresas pueden determinar si es favorable o desfavorable para ellos aplicar esta herramienta, considerando el ambiente de negocio. Ellos se manejan a lo largo de cinco dimensiones claves: intensidad de innovación, economías de innovación, necesidad de innovaciones acumulativas, aplicabilidad de innovaciones y volatilidad del mercado. (Harvard Business Review, Oct 2002).

En el año 2007, esta herramienta no fue incluida por Darrell Rigby en su estudio sobre herramientas estratégicas. Cabe mencionar que en Chile ocupa el octavo lugar dentro de las 10 herramientas más utilizadas con un 17% de las preferencias. (Oliva y Gallardo, 2007).

Herramientas estratégicas más usadas

Basados en el estudio de Darrell Rigby (2008), y la tesis de Ismael Oliva y Guisella Gallardo (2007), se desarrollará un análisis comparativo de las herramientas estratégicas más utilizadas en el mundo. Específicamente se hará una comparación con aquellas herramientas desarrolladas en Latinoamérica y las tendencias de Chile en la incorporación de herramientas estratégicas.

La metodología del estudio de D. Rigby (2007), es a través de encuestas por correo enviadas a ejecutivos senior de 70 países en Norte América, Europa, Asia, África, Oriente Medio y América Latina. El estudio constató que los ejecutivos encuestados fueran representativos de distintos tipos de industrias y diferentes tamaños de compañías.

La investigación realizada en Chile por I. Oliva y G. Gallardo (2007), se realizó en dos etapas, una exploratoria y otra descriptiva. El objetivo de la primera etapa fueron principalmente dos. El primero, fue conocer las herramientas estratégicas más utilizadas o conocidas en Chile en el periodo de años 2001-2005 y el segundo, incrementar el entendimiento del uso de las herramientas.

El metodología que se usó, fue a través de la realización de 20 encuestas a expertos que tuvieran directa incidencia en la decisión de qué herramienta utilizar y a académicos de prestigiosas Escuelas de Negocios del país. Específicamente el diseño de la muestra estuvo conformado por 10 gerentes generales o presidentes de empresas que reportan actividad económica para Chile, y 10 académicos de las universidades más prestigiosas del país.

Los objetivos centrales de la segunda etapa del estudio fueron, entre otros, descubrir las diferencias de uso por tamaño de las empresas, realizar una comparación entre el grado de satisfacción y uso de la herramienta estratégica y por último, hallar las causas de elección y abandono de estas herramientas.

Para la segunda etapa, se entrevistaron a gerentes de mandos medios y a nivel gerencial de 24 empresas representativas chilenas, quienes deciden la herramienta estratégica a utilizar.

De un listado de las 25 herramientas populares se identificó las 10 principales a nivel mundial, dividido en cuatro regiones: Norte América, Europa, Asia y Latinoamérica.

Cuadro 1: Las 10 herramientas más usadas en el Mundo.

Herramienta Estratégica	Global	N. América	Europa	Asia	Latinoamérica
Strategic Planning	1	1	1	2	1
Customer Relationship Management	2	3	4	1	9
Customer Segmentation	3	6	2	3	3
Benchmarking	4	2	2	9	2
Core Competencies	5	5	5	4	10
Mission and Vision Statements	5	4	7	5	5
Outsourcing	7	8	5	7	3
Business Process Reengineering	8	10	10	5	14
Knowledge Management	8	12	10	7	14
Scenario & Contingency Planning	8	9	8	14	7
Strategic Alliances	11	7	9		-
Growth Strategy Tools	14	10	10	-	6
Total Quality Management	15	-	-		8

Fuente: Management Tools and Trends 2007, Darrell Rigby)

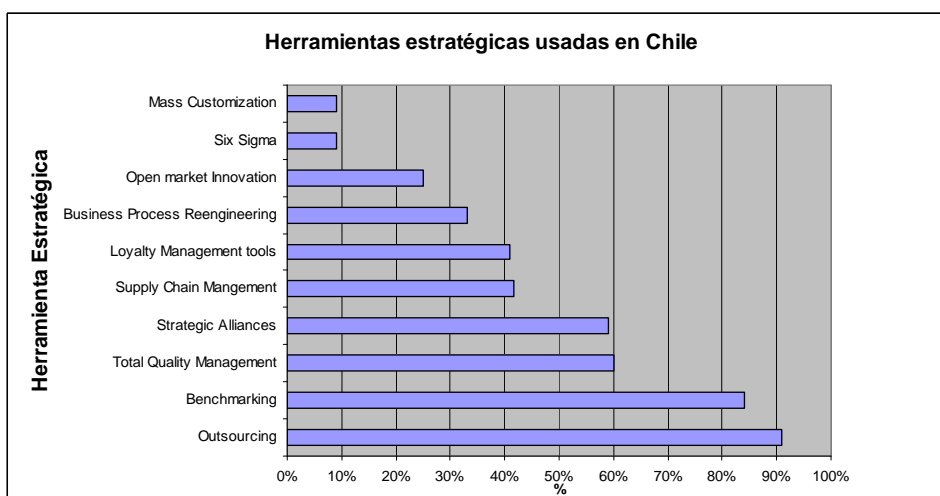
En este cuadro se identificaron y calificaron todas las herramientas de acuerdo al nivel de uso de cada una de ellas en cada región. Donde 1 corresponde a la herramientas usada con mayor preferencia, 2 la segunda herramientas más utilizada y así sucesivamente, hasta llegar a la herramienta menos utilizada que ocupa el lugar número 15.

La herramienta más utilizada a nivel mundial es Strategic Planning, salvo en Asia que queda en segundo lugar. Customer Relationship Management está dentro de las cuatro herramientas más utilizadas, sin embargo en América Latina, queda en el puesto número nueve. Customer Segmentation está dentro de las herramientas mejor posicionadas en Europa, a pesar que para Norte América queda en el lugar seis del ranking.

En relación a las 25 herramientas divididas por región, los resultados obtenidos son más específicos. Las empresas norteamericanas utilizan con más frecuencia Strategic Alliances, Offshoring y Misión

and Vision Statements, entre otras. En Europa Customer Segmentation y Benchmarking son utilizadas más intensamente. Las empresas asiáticas se inclinan por el uso de Consumer Ethnography y Corporate Blogs. Finalmente, en Latino América el uso de herramientas, en relación a las otras regiones, es significativamente menor en todas las herramientas mencionadas. Las que más de destacan por su escaso uso son: Six Sigma, Strategic Alliances y Collaborative Innovation, entre otras. Del el estudio realizado en Chile, las herramientas más utilizadas son:

Gráfico 1: Herramientas estratégicas usadas en Chile.

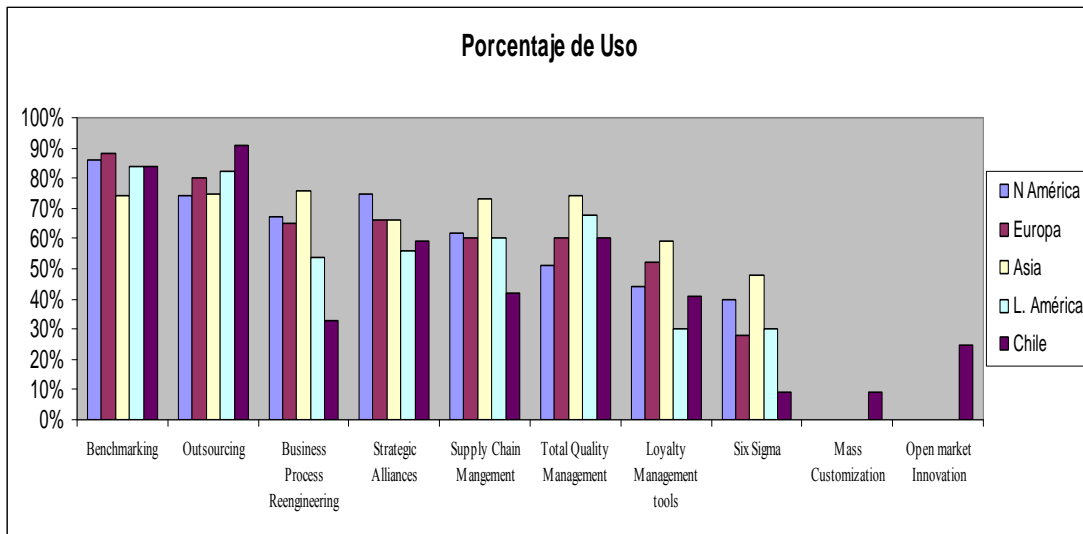


Fuente: Herramientas estratégicas utilizadas como mejores practicas en Chile, (Oliva, Gallardo, 2007)

Como podemos observar, las herramientas más utilizadas son Benchmarking con un 84% de uso y Outsourcing con un 91%, las menos utilizadas son Mass Customization y Six Sigma, ambos con un 9% de uso en las empresas chilenas.

Mass Customization y Open Marketing Innovation son dos herramientas que no se encuentran dentro de las 25 herramientas más utilizadas identificadas por Bain and Company, no obstante Open Marketing Innovation tiene un porcentaje relativamente alto en el uso de las herramientas estratégicas en Chile de un 25% de uso.

Gráfico 2: Porcentaje de uso de las Herramientas Estratégicas.



Fuente propia

Si se hace una comparación del uso de las herramientas utilizadas en Chile con el resto del mundo, se puede observar que en Chile, no existe una tendencia clara ni definida con respecto a las otras regiones. Existen casos que en algunas regiones donde se intensifica el uso de una herramienta en particular, en Chile son utilizadas en menor medida y viceversa.

Oliva y Gallardo (2007), realizaron un ranking de las 10 herramientas más utilizadas en Chile y las compararon con las 10 herramientas más utilizadas a nivel mundial con el fin de tener una visión más clara sobre la posición actual de Chile con respecto al resto del mundo.

Cuadro 2: Porcentaje de Uso de las herramientas estratégicas en Chile y otras regiones

Herramienta Estratégica	Rank.	N Amé	Rank.	Europa	Rank.	Asia	Rank.	L. Amé	Chile	Rank.
Benchmarking	1	0,86	1	0,88	3	0,74	1	0,84	0,84	2
Outsourcing	3	0,74	2	0,8	2	0,75	2	0,82	0,91	1
B. Process Reengineering	4	0,67	4	0,65	1	0,76	6	0,54	0,33	7
Strategic Alliances	2	0,75	3	0,66	5	0,66	5	0,56	0,59	4
Supply Chain Mangement	5	0,62	5	0,6	4	0,73	4	0,6	0,417	5
Total Quality Management	6	0,51	5	0,6	3	0,74	3	0,68	0,6	3
Loyalty Management tools	7	0,44	6	0,52	6	0,59	7	0,3	0,41	6
Six Sigma	8	0,4	7	0,28	7	0,48	7	0,3	0,09	10
Mass Customization		-		-		-		-	0,09	9
Open market Innovation		-		-		-		-	0,25	8

Fuente Propia

La herramienta estratégica más utilizada en Chile es el Outsourcing, la cual se encuentra dentro del segundo y tercer puesto para las demás regiones del mundo. Por otro lado, la segunda herramienta más utilizada en Chile que es Benchmarking. Tanto en Norte América, Europa y en Latino América, se encuentra en primer lugar.

Se puede observar con respecto a la herramienta Loyalty Management Tools, que Chile sigue la tendencia mundial entrando al ranking entre la sexta y séptima posición. Six Sigma, en cada región incluido Chile, se encuentra utilizando la posición de menor uso por las empresas. En relación a Total Quality Management Chile sigue la tendencia de América Latina y Asia encontrándose en las tres regiones mencionadas en el tercer lugar de la tabla de posiciones. A diferencia de Supply Chain Management, que continua con la tendencia de Norte América y Europa, ubicando a esta herramienta estratégica en el quinto lugar.

En relación al grado de desarrollo, el uso de las herramientas estratégicas también difiere según si se encuentra establecida en un mercado emergente o estable. El ranking realizado, está realizado contando las 25 herramientas analizadas anteriormente. Según esto, se hace hincapié en el porcentaje que difiere entre ambas categorías para cada herramienta, siendo las diferencias más

significativas consideradas para las principales observaciones. Así sobre el 6% de variación, quedan clasificadas dentro de las más o menos usadas según sea el caso.

Actualmente, no existe evidencia empírica relacionada con el uso de las herramientas en Chile de acuerdo al grado de desarrollo de los mercados. Por esto, sólo se observó evidencia existente relacionada con este tema en el resto del mundo.

Las herramientas que son más utilizadas en compañías en mercados emergentes son: Total Quality Management (16%), Supply Chain Management (10%), Six Sigma (9%), Corporate Blogs (9%), Shared Service Centers (7%) y Consumer Ethnography (7%). Por ende, se puede observar que las herramientas más utilizadas sobre un 10% de diferencia con las compañías asentadas en mercados establecidos son: Total Quality Management y Supply Chain Management.

Para las compañías en mercados establecidos, se utilizó el mismo procedimiento, por lo que las herramientas más utilizadas son: Mergers and Acquisitions (10%), Offshoring (9%), Benchmarking (13%), Scenario and Contingency Planning (10%) y Strategic Alliances (10%), todas ellas relevantes si consideramos una diferencia sobre el 10%.

Otro resultado importante que arroja D. Rigby (2007), es que el tamaño de las compañías también es un factor sustancial que determina el uso de ciertas herramientas estratégicas. Al igual que en los resultados anteriores, estos son relativos a los otros tamaños y los usos de cada herramienta en cada caso, siendo las mayores diferencias las significativas para las conclusiones del análisis.

La mayoría de las compañías grandes utilizan todas las 25 herramientas mencionadas, salvo Total Quality Management, que es usado en una menor proporción (58%) en relación a los otros tamaños: Medianas (72%) y pequeñas (64%). En las compañías medianas las herramientas gerenciales más utilizadas relativamente son RFID (29%) y Total Quality Management (72%).

Para el caso de Chile, las empresas utilizan 4,4 herramientas estratégicas en promedio. Las empresas grandes utilizan 4,5 herramientas en promedio y las empresas grandes y medianas

utilizan 3,5 herramientas en promedio. Business Process Reengineering y Supply Chain Management sólo la utilizan las empresas grandes.

Satisfacción de Herramientas estratégicas según estudio Oliva y Gallardo (2007)

La satisfacción está directamente relacionada con los esfuerzos de implementación y la elección de las herramientas estratégicas por parte de las empresas (Rigby, 1993). Los resultados que arroja el estudio de D. Rigby (2008) muestran la relación entre el nivel de satisfacción y su relación con el esfuerzo en la implementación de las herramientas, con el tamaño de la empresa y con el nivel de desarrollo de la compañía. Por otro lado, el estudio de Oliva y Gallardo (2007), se enfoca principalmente en el grado de satisfacción de las herramientas estratégicas en Chile.

En el estudio de Rigby (2008), de las 25 herramientas gerenciales, las líderes en satisfacción a nivel global son Customer Segmentation, Strategic Planning, Mergers and Acquisitions, Customer Relationship y Core Competences. Así, las herramientas con más bajos niveles de satisfacción a nivel global entre otras destacan: Loyalty Management Tools, RFID y Corporate Blogs. A pesar que esta última herramienta gerencial en Latinoamérica tiene un alto nivel de satisfacción de 4,2 puntos. Por otro lado, las compañías asiáticas son las menos satisfechas en la mayoría de las herramientas y las compañías sudamericanas las más satisfechas. En el caso de China, el nivel de satisfacción es mucho menor comparados con otras compañías de países del Asia-Pacífico.

Si dividimos el estudio del grado de satisfacción por regiones, los resultados son mucho más específicos, a pesar de que las diferencias entre regiones con las herramientas mejor o peor evaluadas, no difieren significativamente. Se observa nuevamente que Asia tiene los niveles más bajos de satisfacción en relación a las otras regiones. Dentro de las herramientas mejores evaluadas Customer Segmentation es la mejor evaluada tanto en Europa (4,19) como en Latino América (4,18), difiriendo solo por 0,01. Mientras que en la herramienta Strategic Planning, difieren por 0,18 puntos entre ambas regiones.

A nivel global, las diferencias del nivel de satisfacción son grandes cuando el esfuerzo en la implementación de la estrategia es relativamente alto o relativamente bajo.

Se deja claro que el esfuerzo implica invertir en la aplicación de las herramientas estratégicas, capacitar al personal de la empresa, tener mayor información y adoptar instrumentos que sean necesarios y que no se hayan tenido. Sólo así, un mayor esfuerzo implica una mejor implementación debido al conocimiento que se tiene y los recursos que se adoptan, esto permite obtener mejores resultados y por ende, una mayor satisfacción. Con respecto a la elección de la herramienta estratégica, también las empresas necesitan información y antecedentes para poder tomar una buena elección.

El esfuerzo que puede hacer cada empresa u organización resulta distinto para cada una, ya que depende de las capacidades que posean. Estas capacidades permiten manejar de forma distinta los recursos o habilidades que cada empresa posee, posicionándola en un mayor nivel en cuanto al manejo del stock de recursos tangibles e intangibles y las habilidades de manejarlos.

Por ejemplo, cuando Strategic Planning es implementado con un alto esfuerzo en la organización, el nivel de satisfacción es de 4,19 puntos, mientras que de hacerlo con un bajo esfuerzo, el nivel de satisfacción cae a 3,57. También lo podemos observar con la herramienta Core competentes, cuyo nivel de esfuerzo fluctúa entre 4,25 puntos y 3,47 puntos. Y así para la gran mayoría de las herramientas estratégicas.

La evidencia a nivel mundial muestra además, que los niveles de satisfacción también dependen del grado de desarrollo de las compañías. Con respecto a este tema, estas se dividieron en tres categorías: grandes, medianas y pequeñas.

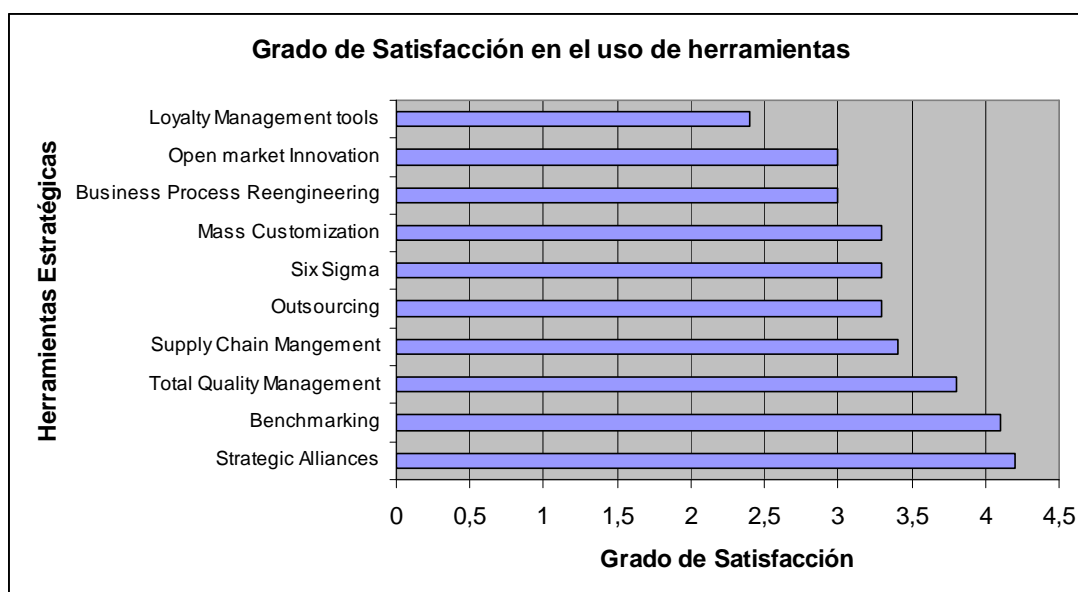
En las compañías más desarrolladas, las herramientas con mayores grados de satisfacción son Customer Segmentation, Mergers and Acquisitions, Scenario and Contingency Planning y Lean Operations, entre otras, en comparación al grado de satisfacción en las otras categorías. De la misma forma, con un grado de desarrollo medio, las herramientas que tienen una puntuación favorable del nivel de satisfacción son Benchmarking, Balanced Scorecard y RFID. Por último en las

compañías con poco desarrollo, el nivel de satisfacción es relativamente pequeño en cada herramienta en relación a los otros tamaños de compañías.

En el estudio de este tema se deja evidencia empírica que las compañías que están en mercados establecidos están más satisfechas que aquella que están en mercados emergentes. Con una excepción: Total Quality Management, cuya puntuación de satisfacción varía relativamente poco de una categoría a otra.

En el estudio Oliva y Gallardo (2007), las herramientas con una mayor puntuación de satisfacción son Satrategic Alliances (4,2), Benchmarking (4,1), Total Quality Management (3,8) y es una menor medida Supply Chain Management (3,4). Las herramientas con menores puntuaciones son Loyalty Management, Bussiness Process Reengineering y Open-Market Innovation, entre otras. Los resultados arrojados por el estudio se aprecian el siguiente gráfico.

Gráfico 3: Grado de Satisfacción en el uso de herramientas

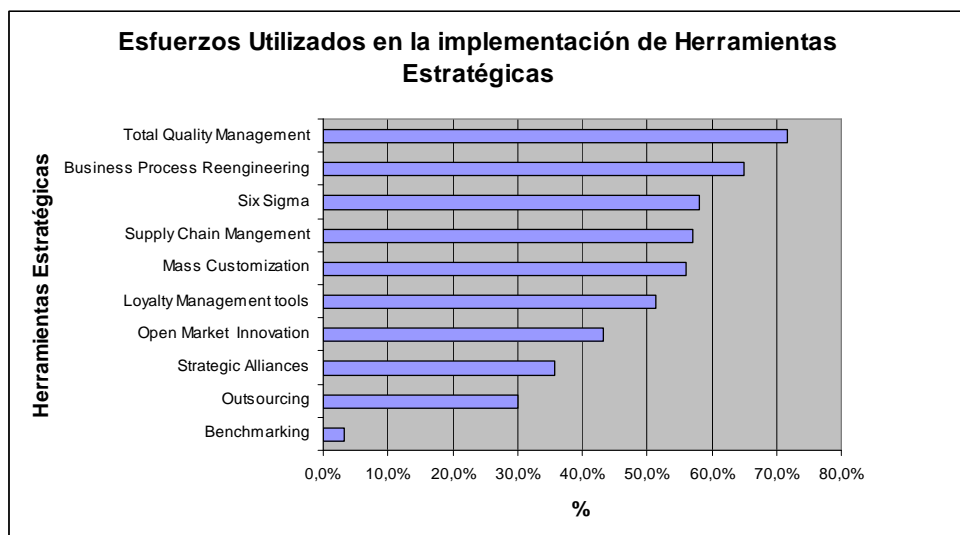


Fuente: Herramientas estratégicas utilizadas como mejores prácticas en Chile, Oliva, Gallardo, 2007

Como se mencionó anteriormente, el grado de satisfacción depende del nivel de esfuerzo que se ejerza para implementar la estrategia. Para el caso chileno, Total Quality Management (71,7%) y Business Process Reengineering (65%) son las herramientas que requieren un mayor esfuerzo de

implementación, seguidas de Six Sigma (58,0%). Las herramientas con menor esfuerzo son Benchmarking (3,3%), Outsourcing (30,0%), seguidas de Strategic Alliances (35,7%).

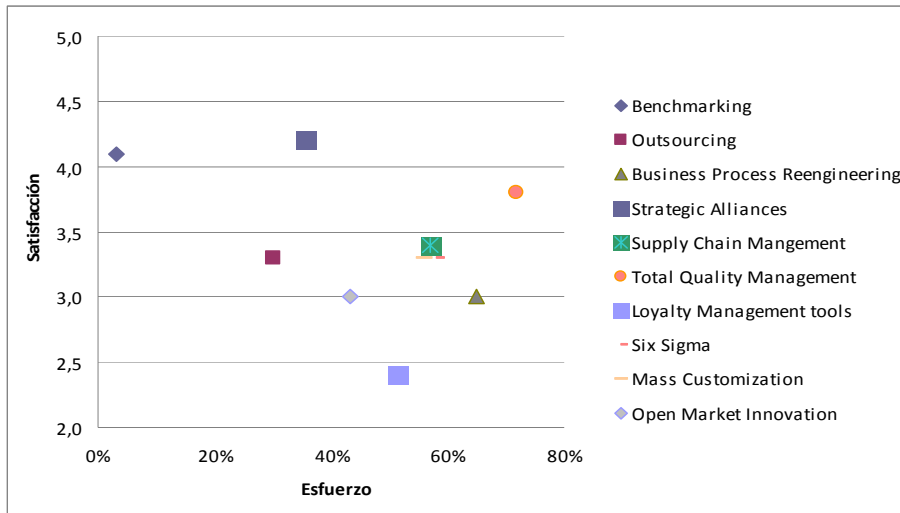
Gráfico 4: Esfuerzos utilizados en la implementación de las Herramientas Estratégicas.



Fuente: Herramientas estratégicas utilizadas como mejores prácticas en Chile, Oliva, Gallardo, 2007

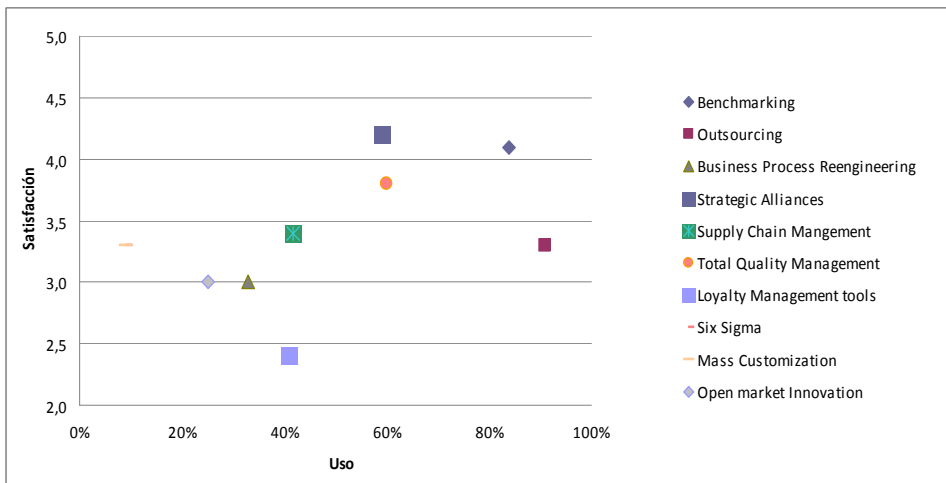
Para tener una mayor claridad de la relación existente entre el grado de esfuerzo, grado de uso y la satisfacción de cada herramienta gerencial, se cruzó la información de tal modo de obtener la relación que existe entre la satisfacción y el uso de la herramienta; y la relación existente entre el grado de esfuerzo de implementación de una herramienta con su grado de satisfacción. La información relevante se resume en los siguientes gráficos.

Gráfico 5: Grado de Satisfacción v/s porcentaje de esfuerzo de herramientas estratégicas.



Fuente propia

Gráfico 6: Grado de Satisfacción v/s porcentaje de uso de herramientas estratégicas.



Fuente Propia

Strategic Alliances es la herramienta que produce mayor satisfacción cuyo nivel de uso es del 59%, además de estar su nivel de esfuerzo dentro de los tres menores, apoyando las conclusiones de que la satisfacción está estrechamente relacionada con los niveles de esfuerzo que se utilizan en su implementación (Rigby, 1993). Otro caso similar es el que ocurre con la herramienta Benchmarking.

Esta tiene un grado de satisfacción entre los mejores de 4,2 puntos, el menor nivel de esfuerzo entre las 10 herramientas analizadas y un porcentaje alto de 84%.

Mass Customization es la herramienta de menor uso, sin embargo tiene un nivel de satisfacción (3,3) mayor que otras que tienen un elevado uso y alto nivel de esfuerzo (56%).

Existen resultados que son un poco confusos ya que a pesar de poseer un alto porcentaje de esfuerzo, el nivel de satisfacción es menor que otras, como por ejemplo, Open-Market Innovation con un grado de satisfacción de 3,0 puntos y un nivel de esfuerzo de 43,3%, versus Loyalty Management con un nivel de esfuerzo de 51,4% y una puntuación de 2,4 puntos en el nivel de satisfacción. Estos resultados confusos suelen repetirse al observar aquellas herramientas con niveles de satisfacción relativamente bajos.

Por otro lado, la herramienta más utilizada Outsourcing con un 91%, tiene 3,3 puntos de nivel de satisfacción, relativamente pequeño para el grado de uso de la herramienta. Lo cual se repite al observar todas las herramientas con un bajo nivel de satisfacción teniendo un bajo nivel de esfuerzo del 30%.

En conclusión, quedan ciertas preguntas sin respuestas en estos estudios. Por ejemplo, ¿Qué significa esfuerzo?, ¿Por qué se dice que existe una relación tan directa entre esfuerzo y satisfacción?. Esperamos responder estas y otras preguntas a lo largo de este estudio.

Satisfacción

El principal objetivo de este estudio consiste en poder medir la satisfacción de las herramientas estratégicas más utilizadas en Chile, a través de la Metodología Q, en el Sector Retail.

Para comenzar a definir cómo se midió la satisfacción, se hará una revisión bibliográfica, que permitirá encontrar los factores más relevantes que se considerarán para la medición de esta.

Satisfacción: Revisión bibliográfica.

Al momento de llevar a cabo la revisión bibliográfica antes mencionada, se constató que existe poca información en el estudio de la satisfacción de las herramientas estratégicas. Sin embargo, Darrel Rigby, ha sido uno de los pocos autores que ha profundizado en este tema entre el año 1999 y 2007. Es por esto que resulta relevante hacer hincapié en sus investigaciones realizadas, a fin de analizar el aporte que puede generar su visión a este estudio. Luego de este análisis, se revisará la postura que tienen una serie de autores con respecto a ciertos factores que influyen en la medición de la satisfacción, lo cual permitirá concluir cómo se entenderá finalmente el término satisfacción para efectos de esta investigación.

Desde 1999 a la fecha, Darrell Rigby ha llevado a cabo un amplio estudio donde evalúa, entre otros aspectos: las herramientas estratégicas más usadas en el mundo y la satisfacción de las herramientas y sus tendencias, comparándolas de acuerdo al tamaño de la firma, a la ubicación geográfica, etc.

La propuesta del autor consiste en que cada año se solicita a las empresas participantes, mediante una encuesta, evaluar diversos aspectos de las herramientas. Uno de estos aspectos está enfocado en la medición de la satisfacción. En esta encuesta se define el término satisfacción como: “los beneficios recibidos y todos los costos asociados con el uso de cada técnica”.

Los factores que se consideran para medir la satisfacción son:

1.-Resultados Financieros:

Este factor apela a incrementos de flujo de caja, crecimiento de los beneficios y aumentos del precio de stock. Al analizar los efectos directos que tiene cada herramienta estratégica, queda en evidencia que el impacto de los beneficios de estas herramientas no se reflejan directamente en los resultados financieros de la compañía. Por ejemplo, en el caso del Benchmarking, como se comentó en el inicio del estudio, esta herramienta estudia a la competencia y los resultados que arroja, por lo que permite tener una visión de la posición de la compañía con respecto a sus pares. Por lo tanto, se puede observar que el primer impacto de la herramienta estratégica no es aumentar el flujo de caja, si no más bien, obtener información de la competencia.

2.-Customer Equity:

Se define como incremento de la lealtad del consumidor, aumento de la cuota de mercado y mayor valor del consumidor. En este caso, Rigby (2001), apunta netamente a los resultados con respecto al impacto que tienen las herramientas en los clientes finales. Esta medida conlleva un sesgo importante ya que, como se observa en la primera parte de esta Tesis, no todas las herramientas se enfocan en apoyar o generar lealtad del consumidor, o bien, su fin último no se enfoca en una estrategia de conservación de clientes, como es el caso de Six Sigma o Strategic Alliances.

Por lo tanto, se debe considerar que, medir la satisfacción sólo de acuerdo a la creación de lealtad de los consumidores, puede estar dejando de lado otros resultados que son potenciados con otras acciones.

3.-Capacidad de Funcionamiento a Largo Plazo:

Este factor busca expandir la capacidad de crecimiento, mejorar el desarrollo de productos y aumentar las habilidades y la moral de los empleados. (Rigby 2001).

4.-Posicionamiento Competitivo:

Rigby (2001) apunta a la creación de fuertes barreras de entrada y expansión, mayores ventajas bases para competir y mejor posición para lograr liderazgo en el mercado, lo que implica tener una mejor posición competitiva con respecto a su competencia.

5.-Integración Organizacional:

Este factor se define como mayor aprendizaje y participación, mejores equipos de trabajo y mayor rapidez e innovación en la toma de decisiones (Rigby 2001).

Los tres últimos factores de evaluación propuestos por Rigby (2001 y 2005), apuntan a características puntuales de ciertas herramientas, sesgando la evaluación de otras que no poseen las mismas características. Por ejemplo, de acuerdo a la definición de integración organizacional, este ítem apunta a evaluar características propias de herramientas como Loyalty Management. Por lo tanto, si se desea medir otra herramienta como Benchmarking bajo este criterio, la evaluación de la satisfacción de la herramienta puede ser débil o inconsistente.

Para Rigby (2001 y 2005), la medición de la satisfacción se enfoca en la medición de los 5 factores anteriormente mencionados. Estos se orientan a la evaluación final de la estrategia, más que al desarrollo propio de la herramienta y el aporte que puede hacer esta a sus objetivos estratégicos. Si bien este enfoque no deja de ser relevante, existen otras visiones que aportan elementos importantes a la hora de evaluar una herramienta. Otros autores como Bunney y Dale (1997), Delwyn (1993), Godet (2000), Samuel Paul (1984), McQuarter et al., (1995), plantean que existen aspectos importantes que afectan el desarrollo de la herramienta y la selección de ésta, permitiendo definir que existen etapas previas, como es el caso del proceso de elección e implementación de la herramienta estratégica. Estos procesos si son analizados con atención, permitirán obtener un grado de satisfacción mayor de la herramienta, debido a que estos factores potencian el buen funcionamiento de ésta.

Rigby (1999-2007), deja de lado los procesos mencionados anteriormente al medir la satisfacción de la herramienta, considerando aspectos que no son incluidos en su análisis y que se revisarán a continuación.

Debido a que existe una similitud entre las visiones de los autores Bunney y Dale (1997), Delwyn (1993), Godet (2000), Samuel Paul (1984) y McQuarter et al., (1995, en ciertos factores que afectan a las herramientas estratégicas en su aplicación y funcionamiento, es que se agruparon estos aspectos en “dimensiones”, lo que permitirá organizar las posturas de los autores antes mencionados.

Las dimensiones estudiadas serán: Conocimiento, Tiempos de acción de la herramienta, Integración, Liderazgo y Comunicación, Esfuerzo y Capacidades.

I. Conocimiento

Uno de los principales autores que hace mención al tema del Conocimiento es Delwyn (1993), quien hace una revisión detallada de las herramientas estratégicas, con el principal objetivo de tener un conocimiento exhaustivo de las características esenciales por las cuales las herramientas pueden ser seleccionadas.

En el estudio (Delwyn, 1993), se revisaron 66 herramientas distintas, las cuales fueron clasificadas de la siguiente forma:

Naturaleza: Puede ser específica o genérica. Se califica como “específica” si la herramienta es utilizada para un área en particular o tipo de análisis, y “genérica” si son capaces de aplicarse en diversas áreas o situaciones. La diferencia radica en la flexibilidad o movilidad que posee cada herramienta para enfrentar diferentes situaciones. De las 66 herramientas estudiadas, el 74% de ellas son específicas y 26% generales.

Alcance: Este factor fue medido en base a la gama de temas, influencias y factores que son incorporados al momento de hacer uso de cada herramienta. Se calificará como “amplio” cuando

incluya una gran cantidad de temas al momento de utilizarla y será “estrecho” cuando la cantidad de factores o temas utilizados sea menor. En la muestra 38 herramientas (58%) son amplias en su alcance y 28 herramientas (42%) tienen un estrecho alcance de factores.

Función: Estos grupos fueron: “Comunicación”, la cual intenta educar y realizar reuniones de consenso, etc.; “Dirección y control”, conlleva análisis y planificación de funciones; “Información”, el cual contiene nuevo conocimiento, auto confirmación, toma de pulso, entre otros; y “simbolismo” el cual concierne participación y acción simbólica.

El 80% de las herramientas en esta muestra son principalmente designadas para obtener Información. El grupo de Dirección y Control son atendidos por el 15% de las herramientas en esta muestra y el restante 5% son esencialmente para propósitos Comunicacionales. Ninguna de las herramientas es designada para propósitos simbólicos.

Tipo de análisis: Incluye tres categorías; “Cualitativo”, análisis que involucra factores subjetivos; “Cuantitativo”, incorpora valores numéricos y estimaciones; y finalmente aquellos que incluye ambos tipos de análisis. La categoría cuantitativa es la de mayor tamaño con un 47% de la muestra, el 27% son cualitativas y un 26% son una combinación de ambas.

Se concuerda con la visión de Delwyn (1993) en cuanto al grado de conocimiento que se debe tener de la herramienta al momento de su elección. Conocer la naturaleza y función de la herramienta, permite alinear los objetivos estratégicos de la organización con la posible herramienta que se quiere implementar. Por otro lado, conocer el alcance de la herramienta permitirá saber que áreas se involucrarán en el desarrollo de la esta y así coordinarlas, lo que facilitará su desempeño. Por último, la forma en que el “tipo de análisis” es desarrollado por Delwyn (1993), hace creer que existen herramientas estratégicas que sólo involucran factores cuantitativos o cualitativos. Sin embargo, si se analizan de manera más detallada las herramientas estratégicas, éstas involucran ambos factores, en mayor o menor grado, ya que al utilizar ambos procedimientos ayuda a corregir los sesgos propios de cada método (Fernández, Díaz, 2002). Por lo tanto si Delwyn (1993) aclarara inicialmente que toda herramienta tiene una mezcla de ambos factores, y que su categorización va enfocada a evaluar la tendencia que tienen las herramientas a uno de estos factores, su división

estaría considerando que toda herramienta tiene un carácter mixto, lo cual concuerda con la realidad de las herramientas estratégicas.

Este conocimiento profundo de las herramientas estratégicas, permite realizar una buena elección, acorde al proyecto que se desea llevar a cabo, lo cual es la base para comenzar a implementar el desarrollo de esta.

De realizarse este proceso adecuadamente, aumentaría la probabilidad de obtener los resultados esperados y por ende un mayor grado de satisfacción.

Sin embargo, se cree que esta visión se enfoca exclusivamente en conocer las características propias del funcionamiento de la herramienta, y deja de lado el conocimiento que se debe tener en relación a los requerimientos necesarios de una herramienta, olvidando que ambos son importantes para el desarrollo óptimo de ésta. Debido a lo anterior, se considera que la visión de Delwyn (1993) es acotada en cuanto al conocimiento real que se debiera tener de la herramienta. Se cree lógico que, teniendo en claro el funcionamiento y los requerimientos de la herramienta, es posible tomar una adecuada decisión al momento de la elección, ya que solo así se podrá optar al nivel de satisfacción óptimo.

Asimismo, Rigby (2003), permite ampliar el concepto de conocimiento, ya que menciona que al momento de la elección, además de investigar sobre la herramienta en sí, se debe tener conocimiento del contexto económico y los lineamientos internos de la compañía. El principal objetivo de esto, es que exista una coherencia entre los aspectos señalados anteriormente, lo que permitirá elegir la herramienta estratégica más adecuada para la organización. Por ejemplo, en el estudio publicado por Rigby (2003), las compañías encuestadas se encontraban favoreciendo una estrategia para incrementar un fuerte crecimiento. Bajo este contexto, la herramienta Contingency Planning tuvo una pequeña medición en satisfacción, ya que los administradores comienzan un plan de contingencia en la mitad de una crisis más que durante periodos de crecimiento, limitando la efectividad de la herramienta.

Otro autor que aporta su visión sobre el conocimiento es Godet (2000), quien menciona que se debe tener comprensión sobre el problema en el cual está inmersa la empresa, los límites habituales de tiempo disponibles para aplicar la herramienta y obtener resultados de ella, y la información que se necesita para coordinar la herramienta estratégica con el problema.

No obstante, algunos autores como Bunney y Dale (1997), Paul (1984) y Rigby (2001,2005), mencionan la importancia de tener los recursos esenciales para la correcta implementación y desarrollo de la herramienta, sin embargo no consideran que, para tener claro cuales son los recursos relevantes, es necesario tener un conocimiento y una comprensión profunda de los recursos que requiere la herramienta que se desea utilizar.

Para efectos de este estudio, se consideran las visiones de Delwyn (1993), Rigby (2003), Godet (2000), concluyendo que el conocimiento abarcará los tópicos de: conocimiento de las características funcionales y requerimientos de la herramientas en cuanto a recursos, del contexto económico donde está inserta la empresa, los lineamientos internos de la compañía, los límites habituales de tiempo disponible para aplicar la herramienta y el campo de acción de la herramienta.

II. Tiempo relacionado con la herramienta

Existe otro factor que influye en la medición de la satisfacción, que es mencionado solamente en el estudio de Rigby (2001, 2003). Este factor tiene relación con el tiempo, el cual se puede entender de dos formas: La primera, está relacionada con el tiempo que se demora una herramienta en arrojar resultados cuantificables por la organización y la segunda, el tiempo que requiere la herramienta en su periodo de arranque.

Según los autores de esta Tesis, el desconocimiento del tiempo real que tarda una herramienta en arrojar los primeros resultados y no conocer el tiempo de arranque de la herramienta, puede generar frustración o ansiedad de parte del equipo que desarrolla la herramienta al subestimar el periodo de acción de ésta. Una vez más, el conocimiento profundo de la herramienta juega un rol importante al momento de elegir aquella que más se adecue a los objetivos de la empresa.

III. Recursos

Otro aspecto común desarrollado por los autores Rigby (2001, 2005), Samuel Paul (1984), Bunney (1997) y Delwyn (1993), corresponde a los recursos tanto físicos como humanos, necesarios para llevar a cabo la implementación de una herramienta estratégica.

Delwyn (1993) hace mención a nueve tipos de recursos que son relevantes para su estudio. Estos son: Sistema Administrativo, Recursos financieros, Recursos humanos, Temas de información, Recursos intangibles, Marketing/ Distribución, Producción/Operaciones, Recursos físicos e Investigación y Desarrollo. En cambio, en otros estudios, autores como Rigby (2001,2005), hacen hincapié en los recursos esenciales para una organización, que permiten el desarrollo de otros tipos de recursos. Estos son: Recurso Humano, Recurso Financiero y Recurso Tecnológico. Si bien son dos enfoques diferentes, en el que uno es más específico que el otro, finalmente ambos autores concuerdan en la necesidad de tener los recursos adecuados para una correcta implementación de la herramienta.

Samuel Paul (1984) y Rigby (2001,2005), concuerdan que los recursos no sólo son una necesidad, si no más bien, una precondition para el desarrollo de programas y proyectos que conllevan a las herramientas estratégicas. Cuando esta condición no es cumplida, la habilidad para liderar programas en el desarrollo de sus tareas se ve afectada.

Algunos ejemplos relacionados con los Recursos Tecnológicos sucede cuando se quiere implementar One to one marketing. En este caso, es necesario llevar a cabo un sistema bastante complejo para que se pueda usar completamente. Aquellas compañías que no sean capaces de implementar estos requerimientos, encontrarán frustrante su implementación y posterior uso (Rigby, 2001). Otro ejemplo es la implementación de CMR ya que se necesitan poderosos hardware y sofisticados software para que sean efectivas, así las compañías se toman un tiempo para adquirir los apropiados recursos y las habilidades necesarias (Rigby 2005).

En cuanto al Recurso Humano, Bunney (1984), comenta que una correcta formación de los profesionales en el uso y desarrollo de la herramienta, previo un estudio acabado de los requerimientos necesarios para la implementación de esta, permite ser eficientes al momento de interactuar con la herramienta y sacarle mayor provecho posible.

Por lo tanto, de acuerdo a los comentarios vertidos anteriormente por los autores tratados en esta revisión bibliográfica, podemos concluir que es necesario tener en claro cuales son los recursos necesarios para aplicar una herramienta y esforzarse en conseguirlos, a fin de potenciarlas y sacar mayor provecho de ellas.

IV. Integración

Otro tema importante que atañe a los niveles de satisfacción percibidos de las herramientas estratégicas, es cómo estas son integradas a la organización para su desarrollo y uso. Este proceso, es tomado en cuenta por autores como Rigby (2003), Bunney y Dale (1997) y Godet (2000), los que se analizarán a continuación.

Rigby (2003) y Bunney y Dale (1997), consideran que la integración adecuada de la herramienta es necesaria para el éxito de ésta. Según estos autores, la integración de la herramienta se define como la capacidad de conocer el funcionamiento de esta, y de acuerdo a la situación de la empresa en la que se encuentre, ser capaz de adaptarla a la cultura organizacional, a los procesos de la empresa, sistemas, etc. A través de una base de recursos físicos y humanos necesarios para que la herramienta se desarrolle de manera acorde. Se debe tener en cuenta que esta capacidad de integración está supeditada a las capacidades gerenciales del líder que la implementa y la desarrolla. Esto es afirmado por Rigby (2001), quien menciona que el grado de satisfacción en compañías exitosas, está dada por aquellos gerentes que son capaces de llevar a cabo las herramientas de forma más eficaz, permitiendo obtener mejores resultados que sus pares menos eficaces, al utilizar las mismas herramientas. Por lo tanto, las capacidades gerenciales permiten llevar e integrar las herramientas para obtener de ellas su máximo potencial, asegurando resultados satisfactorios para la compañía.

Continuando con el punto de vista de la integración, un aspecto importante a destacar y que permite el entendimiento de la herramienta estratégica y su posterior integración, es que se debe tener conciencia que toda herramienta tiene debilidades y fortalezas, por lo que se requiere entender los efectos totales y laterales de cada herramienta para prever algún contratiempo que pueda perturbar la efectividad de esta. Es necesario también tener en consideración que no es posible esperar que la herramienta entregue una simple y fácil solución, ya que puede ser ambicioso por parte de la organización pretender esto, especialmente si no se tiene información previa de la herramienta y del ambiente dónde se desarrollará, Rigby (2003).

V. Liderazgo y Comunicación

La visión de Godet (2000) con respecto a la comunicación dentro de la organización, también tiene sentido para otros autores como Bunney (1997), Samuel Paul (1984), Pradeep Ray (2000), McQuater et al. (1995). Estos autores tienen visiones similares en cuanto a la importancia que le dan a la comunicación y estilo de liderazgo. Todos coinciden que el principal objetivo de estos aspectos, es generar un entendimiento y confianza colectiva dentro de la organización.

Bunney y Dale (1997) se centra específicamente en la comunicación y expresa que las instrucciones claras y creíbles de parte del líder, administrador o la directiva, son vitales para el éxito temprano en el uso de las herramientas. Esto genera una comprensión común de los objetivos estratégicos que se quieren obtener, logrando un compromiso en todos los niveles de la organización y permitiendo disminuir la resistencia al cambio.

Otro aspecto relacionado con la comunicación, es la referida por Pradeep Ray (2000), en relación a la confianza que debe generar un líder en transmitir a sus trabajadores que el buen desempeño de la herramienta será la mejor solución a los problemas. Para Ray (2000), la confianza conlleva a un compromiso, el cual permite una participación más genuina de las personas con la herramienta, lo que lleva a luchar y estar alerta ante posibles contratiempos o dificultades que se presenten en la aplicación de la herramienta estratégica.

Considerando la visión de los autores anteriormente analizados, se puede concluir que una buena comunicación y una actitud de compromiso de parte del líder o la administración, es un factor fundamental a la hora de implementar una herramienta estratégica, ya que de lograr un entendimiento generalizado de parte de la organización, ayudará a potenciar la obtención de resultados positivos, a través de una participación genuina y comprometida de parte de todos los trabajadores con la herramienta estratégica.

Sin embargo, hay un aspecto que no es desarrollado explícitamente por estos autores, el cual dice relación con la comunicación que tiene que existir de parte de los trabajadores, hacia la administración o los líderes. Esto es de suma importancia, ya que permite obtener un feedback en el entendimiento de las instrucciones y el desarrollo del trabajo mismo. Esto a su vez, permite a los administradores estar alerta ante posibles contratiempos o dificultades que se presenten en este proceso informativo y en la aplicación de la herramienta estratégica, aspecto destacado por Ray (2000). Es decir, la comunicación, para que sea realmente efectiva, necesita ser de un orden bidireccional. Así, ambas partes pueden coordinar su trabajo y saber con precisión qué es lo que se espera de cada uno en su desempeño laboral.

A través de la comunicación, una herramienta estratégica tendrá un mejor proceso de implementación, potenciando la obtención de resultados positivos y por lo tanto, mayores niveles de satisfacción. Para efecto de este estudio, se consideran las dos visiones anteriores, que aluden a que la comunicación permite generar un entendimiento y confianza colectiva dentro de la organización y un compromiso de parte de ésta, con el fin de obtener resultados satisfactorios para la empresa, sin olvidar el carácter bidireccional de esta comunicación.

Otro factor importante que es destacado por los autores citados anteriormente, está relacionado con el estilo de liderazgo. De la revisión de Rigby (2001, 2003 y 2005), Paul (1984) y Bunney y Dale (1997), existe consenso en que el estilo de liderazgo es un factor importante en la obtención de resultados efectivos en la implementación de la herramienta estratégica. Dentro de las características del estilo de liderazgo apropiado, la persona debe ser capaz de adaptar a la empresa la herramienta estratégica y no viceversa (Rigby 2003, 2005).

En la revisión del paper de Paul (1984) se observó que él utiliza el concepto de programas estratégicos como símil para el término de herramientas estratégicas. Es por esto, que para efectos del análisis de su paper, relacionado con el estilo de liderazgo, se utiliza indistintamente ambos conceptos.

Samuel Paul (1984), define “sub-dimensiones” las cuales tienen relación con las características que debe tener un buen líder, estas son: visión estratégica, creatividad, iniciativa y voluntad para tomar riesgos y probar nuevas soluciones.

El autor detalla dos razones por las cuales se debe tener estas características:

- 1.- La planificación y la iniciación de una nueva herramienta, requiere de actitudes relacionadas con el ámbito empresarial/emprendedor.
- 2.- El manager debe ser capaz de mediar entre líderes políticos y el ambiente de la herramienta, junto con saber manejar la administración de ésta. Además, Paul (1984) señala que el compromiso del liderazgo con el programa estratégico requiere tener la habilidad de construir equipos, desarrollar y motivar personas y habilidades.

Como se aprecia en la literatura, autores como Rigby (2001, 2003) y Paul (1984), se enfocan en los aspectos más técnicos del liderazgo, a diferencia de Bunney y Dale (1997) que se enfocan en un estilo de liderazgo con mayor tendencia al coaching y trabajo en equipo. Estos autores mencionan que para la correcta y efectiva implementación de las herramientas y técnicas, la actitud que tienen que tener los administradores y líderes se debe enfocar en practicar la paciencia, perseverancia y a tener la capacidad de animar a sus empleados en la participación, en la medición y análisis de los procesos de ejecución.

De igual forma McQuater et al., (1995) menciona que una parte integral del éxito de la implementación de herramientas o técnicas, es alentar a las personas a tomar decisiones sobre su propio trabajo y medio ambiente, lo cual a menudo estimula a las personas a hacer uso de las herramientas o técnicas estratégicas.

Además, plantea que existen ciertos factores de éxito que se deben cumplir y que muchas de las dificultades encontradas en el uso y aplicación de las herramientas se debe precisamente a la ausencia de alguno de estos factores.

Relacionado con el estilo de liderazgo, específicamente se refiere al pleno apoyo y compromiso de la administración (coherencia interna entre lo que se dice y hace con respecto a la utilización de las herramientas), característica propia de el estilo de liderazgo.

En consecuencia, se debe tener en cuenta que todos los aspectos mencionados anteriormente son de suma importancia a la hora de implementar una herramienta estratégica, ya que permiten que la organización trabaje en forma conjunta hacia un mismo objetivo estratégico, con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas planteadas y por ende incidir de forma positiva, en los niveles de satisfacción con la herramienta estratégica.

Por lo indicado anteriormente, se considera que por un lado, un buen líder debe cumplir con las siguientes características: tener visión estratégica, creatividad, iniciativa, voluntad para tomar riesgos y probar nuevas soluciones. Y por otro lado, debe ser capaz de construir equipos, desarrollar habilidades en sus trabajadores, motivar personas, cultivar la paciencia y la perseverancia, además de ser capaz de animar a sus empleados en la participación, medición y análisis de los procesos de ejecución de las herramientas estratégicas.

VI. Esfuerzo y Capacidades

Según Rigby (2003), existe una relación positiva entre el grado de satisfacción que entregan las herramientas y el esfuerzo organizacional que se hace en su implementación. Es decir, a mayor esfuerzo, mayor nivel de satisfacción. Sin embargo, Rigby (2003), no deja de manifiesto una definición más precisa de lo que él entiende como “esfuerzo”, permitiendo una interpretación bastante amplia del concepto.

Aún así, y gracias a la reiterada revisión de los estudios realizados por Rigby (2001,2005), se podrá interpretar que para efectos de este estudio, esfuerzo será considerado como la acción de motivar a

los trabajadores y movilizar los recursos necesarios para obtener la dedicación y entrega adecuada para realizar todo proceso, con el fin de obtener los mejores resultados de la herramienta estratégica.

Debido a que existe poca información empírica relacionada con el esfuerzo, dentro de la investigación de satisfacción se verificará si ésta definición es concordante con la visión del grupo de estudio. La metodología que se utilizará será la misma que se empleará para fines de medir los niveles de satisfacción. De no ser posible lograr resultados concluyentes, la información recabada en relación al tema de esfuerzo podría ser el inicio de un interesante tema para ser desarrollado en investigaciones futuras.

Antes de seguir con el análisis resulta importante definir el término capacidades. La relación de este con el esfuerzo quedará explícito más adelante.

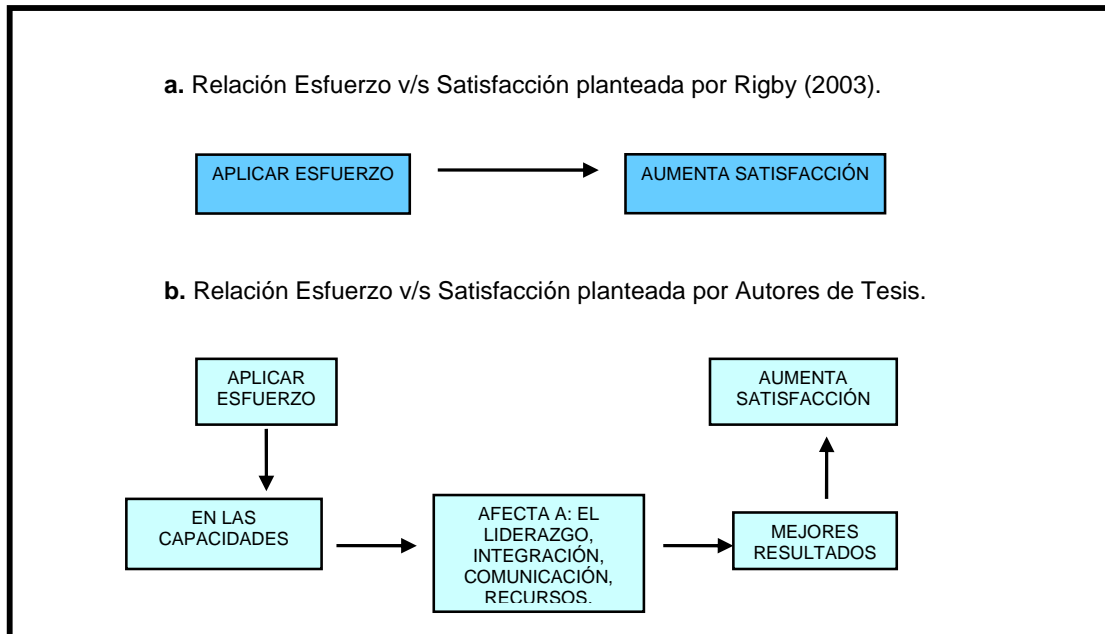
En la literatura se encuentran diferentes posiciones con respecto al término capacidades. Day (1994) la define como: "conjuntos complejos de habilidades y conocimiento acumulado, ejercidos a través de procesos organizacionales, que permiten a las firmas coordinar actividades y hacer uso de sus activos". Por otro lado, Makadok (2001) agrega que: "las capacidades desarrollan los recursos usando procesos organizacionales para lograr un fin deseado".

En resumen el término capacidades se definirá como un conjunto complejo de habilidades, recursos y conocimientos acumulado, ejercidos a través de procesos organizacionales, que permiten a las firmas coordinar actividades y hacer uso de sus activos de forma más eficiente.

Continuando con la relación definida por Rigby (2003) entre esfuerzo y satisfacción, los autores de esta Tesis concluyen que esta relación no es directa como lo menciona Rigby (2003). Este autor no considera explícitamente, que las empresas posean diversas capacidades iniciales, que hagan variar el nivel de esfuerzo que se debe aplicar a cada proceso, al momento de trabajar con una determinada herramienta estratégica.

La relación entre esfuerzo, capacidades y satisfacción se puede relacionar como lo representa el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Relación Esfuerzo, Capacidades y Satisfacción



Fuente propia

Como se dijo anteriormente, Rigby (2003) desarrolla una directa relación entre esfuerzo y satisfacción. Es decir, mientras mayor es el esfuerzo, mayor es el nivel de satisfacción. No obstante, los autores de esta tesis consideran que no se da tal reciprocidad, por lo que existe un proceso intermedio entre estos dos grandes aspectos que son responsables del resultado final de la satisfacción de las herramientas estratégicas, percibida por la organización.

En primer lugar, el esfuerzo debe aplicarse hacia las capacidades iniciales de la empresa. Luego, si es necesario, se aplicará a las capacidades que se adquieren y se desarrollan a medida que se utiliza la herramienta. Por lo tanto, el nivel de esfuerzo variará de acuerdo a la dotación inicial de capacidades que tenga cada organización y a las que se vayan adquiriendo en la medida que se trabaje con la herramienta. Lo importante aquí, es que estas capacidades, en general, necesitan ser ejercidas con voluntad por parte de la organización, ya que solo así, se les podrá fomentar con el fin de obtener su máximo potencial.

Este potencial será beneficioso tanto para la etapa de elección, como para la etapa de integración de la herramienta.

El esfuerzo permite conocer profundamente los aspectos fundamentales de la herramienta estratégica, el contexto económico y los lineamientos de la compañía, entre otros, aumentando la probabilidad de que la elección de la herramienta sea coherente con el problema que se desea solucionar con esta. Por otro lado, el esfuerzo, permite tomar correctas decisiones en relación a la obtención de recursos esenciales y específicos que necesita la organización. También logrará adaptar la herramienta a la cultura y a los procesos y sistemas, sin olvidar que el esfuerzo proporcionará trabajadores con características propias de un líder que ayudará en la implementación de la herramienta.

En definitiva, una vez que las capacidades se encuentran en su nivel óptimo para ejercer la herramienta estratégica, es el momento cuando la organización logra elegir e integrar la herramienta adecuadamente, logrando una mayor probabilidad de obtener los resultados esperados por la organización.

Una vez que se logra aplicar el esfuerzo en las capacidades que requiere la herramienta, es cuando se aumenta la probabilidad de éxito de las compañías en el uso de las herramientas, lo que se traduce en la obtención de los mejores resultados para la organización y por ende, altos niveles de satisfacción.

Esto es corroborado por Hrenbiniak y Sánchez (2007), donde explican que las capacidades y los recursos adecuados son necesarios para lograr un desempeño exitoso, y estas pueden afectar la elección de lo que se desea llevar a cabo y cómo hacerlo. Esta visión da una idea de que el esfuerzo y las capacidades afectan las decisiones de cual herramienta utilizar y cómo utilizarlas.

Cabe destacar que los resultados se definirán como los objetivos de las herramientas y los beneficios que trae su aplicación. Por ejemplo, para el caso de la herramienta Benchmarking, los beneficios son entre otros, descubrir factores de éxito, ayudar a fijar objetivos a partir de estándares y posicionarse en el mercado. Esto último corresponde a lo inicialmente debería esperar cada

administrador. Sin embargo, se pueden obtener mejores resultados que los esperados, debido a que durante el manejo de la herramienta estratégica, el nivel de esfuerzo y capacidades desarrolladas, permiten obtener más de lo que la herramienta estratégica ofrece.

Conclusión y Factores de Satisfacción

Luego de la revisión bibliográfica se puede apreciar que, el grado de satisfacción con las herramientas estratégicas se ve afectado desde el momento que surge la necesidad de utilizar la herramienta, hasta que se esperan resultados de ella. Los factores enumerados con anterioridad, caben dentro de dos grandes bloques identificados, como son el proceso de Elección de la herramienta y el de la Implementación de esta.

La elección corresponde a un proceso en el cual se escoge la herramienta más adecuada para el problema que la organización desea abarcar, desde que surge la necesidad de utilizarla, hasta la etapa previa de poner en marcha la herramienta. Es aquí donde los factores mencionados cumplen roles específicos para esta etapa, afectando el grado de satisfacción con las herramientas estratégicas. Por ejemplo, se pudo extrapolar de la literatura, que el factor conocimiento era de suma importancia en el bloque de elección de la herramienta, ya que así, con la información correcta y necesaria, se lograrían tomar mejores resoluciones y respaldar con verdaderos argumento la necesidad de invertir en recursos, capacitaciones, procesos, o lo que sea necesario para que el desarrollo de la herramienta fuera el mejor posible.

Por otra parte, la implementación, comienza una vez elegida la herramienta más óptima para el desarrollo de la estrategia. Es aquí donde la herramienta estratégica debe ser comunicada, liderada, integrada y coordinada con los recursos y capacidades de la organización.

Factores de la Elección

Los factores que componen el grupo de elección corresponden al conocimiento y el tiempo de acción de la herramienta.

El conocimiento comprende, por un lado, estar al tanto de aspectos fundamentales de la herramienta estratégica, lo que permite elegir la herramienta más adecuada de acuerdo a las características propias de esta y sus requerimientos. Por otro lado, conocer la estrategia y lineamientos internos de la compañía, al igual que tener conciencia de las capacidades de la empresa y el entorno económico. Todos estos sub-factores del conocimiento permiten tomar decisiones de manera informada, disminuyendo el grado de error e insatisfacción.

Junto con el conocimiento, otro factor que también influye en la etapa de elección, corresponde al tiempo de acción de la herramienta. Este factor hace alusión principalmente a la capacidad de entender y aceptar el tiempo en que la herramienta comenzará a entregar resultados. Esto es importante, ya que en variadas ocasiones, las empresas no tienen el tiempo suficiente para desarrollar herramientas y obtener resultados en los tiempos esperados, generando frustraciones debido al incumplimiento de las metas propuestas.

Factores de la Implementación

Los factores que comprenden la etapa de implementación corresponden a: Recursos, Estilo de Liderazgo, Comunicación e Integración.

Los recursos, el estilo de liderazgo y la comunicación, son requisitos que se deben cumplir para desarrollar la herramienta estratégica. Como ya se sabe, cada herramienta requiere recursos esenciales y específicos necesarios para su funcionamiento. No obstante, la obtención solamente de estos no asegura el éxito de la herramienta, sino que además deben ser administrados por un equipo que posea características comunicacionales y de liderazgo apropiadas que permitan la motivación y compromiso de toda la organización.

Otro factor importante es la integración, ya que esta permite que exista un diálogo entre los recursos adquiridos, los procesos, sistemas, recursos iniciales de la empresa y todos los factores involucrados con la herramienta estratégica, lo que permite generar sinergia adecuada a nivel organizacional para lograr altos niveles de satisfacción.

Factor Transversal

Es importante prestar especial atención al sexto factor, ya que será analizado en términos transversales debido a su impacto a lo largo de todo el proceso de elección e implementación de una herramienta estratégica.

Para efectos de esta tesis, se entenderá como esfuerzo la acción de motivar a los trabajadores y movilizar los recursos necesarios para obtener la dedicación y entrega adecuada para realizar todo proceso, con el fin de obtener los mejores resultados de ellos.

Con respecto a las capacidades, se define como un conjunto complejo de habilidades, recursos y conocimientos acumulado, ejercidos a través de procesos organizacionales, que permiten a las firmas coordinar actividades y hacer uso de sus activos de forma más eficiente.

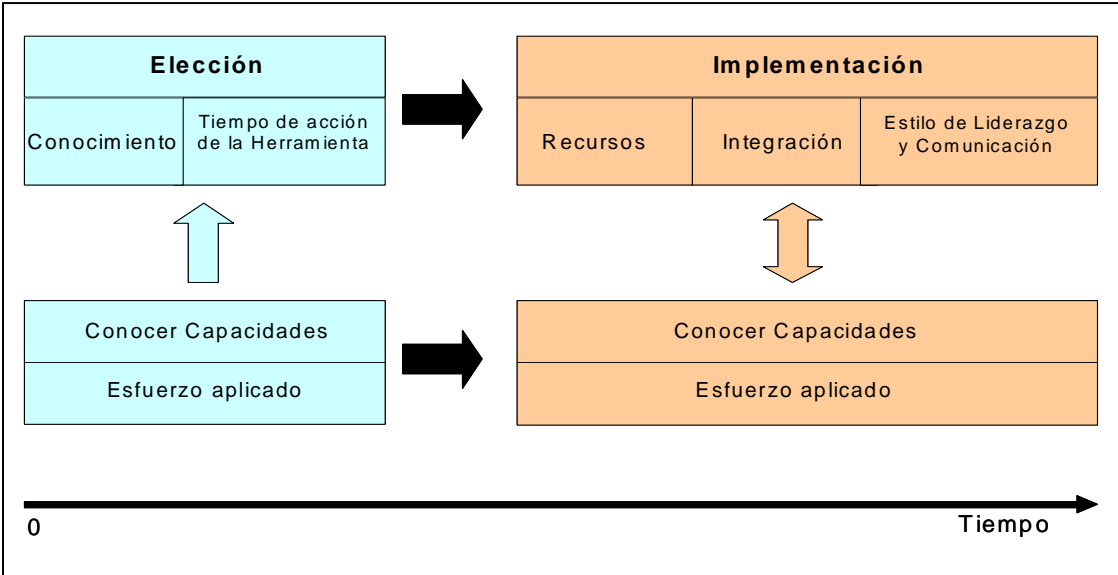
Los autores de este trabajo tomaron esta decisión, ya que lograron comprender, a lo largo del estudio, que el esfuerzo y las capacidades se emplean desde el momento en que se elige la herramienta, hasta que esta es aplicada. Sin embargo, el esfuerzo y las capacidades que se aplican en cada etapa son diversos, debido a que se involucran factores diferentes llevados por requerimientos distintos.

Finalmente, se concluye que la etapa de elección, implementación y la etapa transversal del esfuerzo y las capacidades, no son excluyentes entre sí. Es necesario trabajar con cada una de ellas y complementarlas para así conseguir los niveles de satisfacción deseados.

Como lo describe el cuadro a continuación, las etapas de elección e implementación se alimentan de las capacidades que se desarrollan en ese momento y el esfuerzo que se aplica a cada factor. En el caso de la etapa de elección, el esfuerzo y la información de las capacidades ayudan a preparar lo esencial para la etapa de implementación. En el caso de la implementación, el esfuerzo aplicado permite mejorar las capacidades iniciales, por lo que no sólo ayuda a esta etapa a desarrollarse, sino que además, se retroalimenta del esfuerzo aplicado, generando nuevas capacidades.

Todos estos factores aportan para que los procesos y sistemas se puedan manejar de la mejor forma posible, permitiendo obtener los resultados deseados o aspirando a mejores resultados que los esperados. El funcionamiento de todo en conjunto, permite definir el grado de satisfacción final.

Cuadro 4: Factores de las Herramientas Estratégicas que determina la satisfacción



Fuente: Propia

A continuación se hace un resumen de las etapas con los respectivos factores que afectan a cada una de ellas.

Etapa de elección

Factores	Sub Factores	Detalles
1.-Conocimiento	- Conocer aspectos fundamentales de la herramienta estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las herramientas en cuanto a sus Debilidades y Fortalezas. - Conocer las herramientas en cuanto a sus efectos totales y laterales. - Conocer los recursos físicos y humanos necesarios para el desarrollo de la herramienta. - Conocer el campo de acción de la herramienta estratégica y el tiempo que demora en arrojar resultados.
	- Conocer el contexto económico donde está inmersa la empresa.	
	- Conocer los lineamientos internos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Posición Estratégica - El problema a solucionar
	- Conocer las capacidades Iniciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer recursos físicos, humanos y conocimientos acumulados iniciales. - Conocer habilidades gerenciales.
2. Tiempo de acción de la herramienta	- Alinear el tiempo que la herramienta demora en entregar resultados con los objetivos esperados de la empresa con respecto a la solución del problema.	

Etapa de implementación

Factores	Sub Factores	Detalles
1. Recursos	Obtención de recursos esenciales y específicos.	Obtener recursos humanos esenciales Obtener recursos financieros esenciales Obtener recursos Tecnológicos esenciales Recursos Intangibles Investigación y Desarrollo Recursos Físicos Otros recursos requeridos por la herramienta. Capacitación de Recurso Humano.
2. Integración	Capacidad de adaptar la herramienta a la cultura organizacional, procesos, sistemas, etc.	
	Capacidad de reacción ante contratiempos.	
3. Estilo de Liderazgo y Comunicación	Capacidad de comunicar	Instrucciones claras y creíbles. Motivación Generar confianza colectiva. Compromiso con el proyecto y su herramienta
	Características propias de un líder.	Creatividad Visión estratégica Iniciativa Voluntad para tomar riesgos Construir equipos Inspirar

Capitulo II

Q Methodology

Historia

Q methodology es una metodología de investigación que utiliza estrategias cualitativas y cuantitativas para el análisis de la subjetividad, a menudo se le asocia con el análisis cuantitativo debido a que hace tratamiento de datos con base en análisis factorial.

Fue creada por William Stephenson (1902 – 1989, Físico Ph.D, 1926 Universidad de Dirham y Psicólogo Ph.D 1929, Universidad de Londres) en 1935 y hasta hoy ha sido utilizada en gran cantidad de investigaciones en diversas disciplinas pero todavía se puede considerar como una metodología relativamente nueva comparada con las tradicionales.

La primera aparición de Q methodology la hizo Stephenson en una carta al Editor del periódico de ciencia "Nature" en 1935, luego explico más detalladamente en "Correlating Persons Instead of Tests" (1935), "Foundations of Psychometry: Four Factor Systems" (1936), "Alternative Views on Correlations Between Persons" (1939) este fue escrito en conjunto con Cyril Buró y su principal obra fue "The Study of Behavior: Q-technique and Its Methodology (1953).

Los argumentos de Stephenson fueron criticados por muchos, uno de ellos fue Eysenck (1954) quien menciona que Stephenson explicaba tendencias falsas de algo que cambia el significado de la técnica Q.

Por otro lado existían confusiones entre la metodología R y la Q, para Cyril Buró (1937, 1940) ambos sistemas de factores tenían una y solo una matriz de datos la cual fue testeada con pruebas objetivas, mientras que para Stephenson existían dos bases de datos separadas, una contenía medidas objetivas (R) y la otra contenía medidas subjetivas (Q). A partir de este primer pronunciamiento William Stephenson dejó claro que la metodología R se refería a una población seleccionada de "n" individuos cada uno de los cuales ha sido medido en "m" pruebas y la

metodología Q se refiere a una población “n” de distintas pruebas (o ensayos, cuadros, rasgos u otro material medible), cada uno de cual es medido en “m” individuos.

Los años pasan y cada día más personas se interesan por seguir investigando acerca de esta metodología y las innovaciones que Stephenson continuó haciendo, esto se puede apreciar en la gran cantidad de estudios que se han observado y en las diversas áreas en las cuales se ha aplicado, algunos ejemplos de ellos son: en Marketing (Kleine, Kleine, & Allen, 1995), sector farmacéutico (Mrtek, Tafesse, & Wigger, 1996), ciencias políticas (Brown, 1980; Gillespie, 1993; Peritore, 1990), psicología infantil (Taylor, Delprato, & Knapp, 1994), administración pública (Brown, Durning, & Selden, forthcoming; Sun, 1992), entre otros.

Teoría

La metodología de Q descubre e identifica la gama de opiniones referentes a un asunto específico en la investigación. La metodología implica tres etapas: la primera etapa consiste en el desarrollo de un juego de declaraciones para ser clasificadas; la etapa dos requiere que los participantes clasifiquen las declaraciones a lo largo de un continuo de preferencia; y en la etapa tres los datos son analizados e interpretados.

Cada uno de estos puntos los podemos ver en más detalle de la siguiente forma:

La primera etapa la cuál busca formar el juego de declaración se puede dividir en tres: El primer paso consiste en el desarrollo de “concourse”, esto se define como "el flujo de comunicación que rodea cualquier asunto" en "la conversación ordinaria, comentario, y discurso de cada día de la vida " Brown (1993). Estas pueden ser extraídas en reuniones con personas, literatura popular como reportajes periodísticos, periódicos, revistas, novelas; y literatura científica, como papers, ensayos, y libros.

El segundo paso consiste en el desarrollo del Set Q, con esto nos referimos a traspasar a declaraciones lo recopilado en la etapa anterior. Estas declaraciones son presentadas a los participantes, la cantidad de declaraciones puede variar según el tema y la cantidad de personas a

las cuales se aplicara el test. Finalmente, las declaraciones son corregidas las veces que sean necesarias, luego se les asigna un número al azar, concluyendo con la impresión de las declaraciones y el número correspondiente sobre tarjetas separadas.

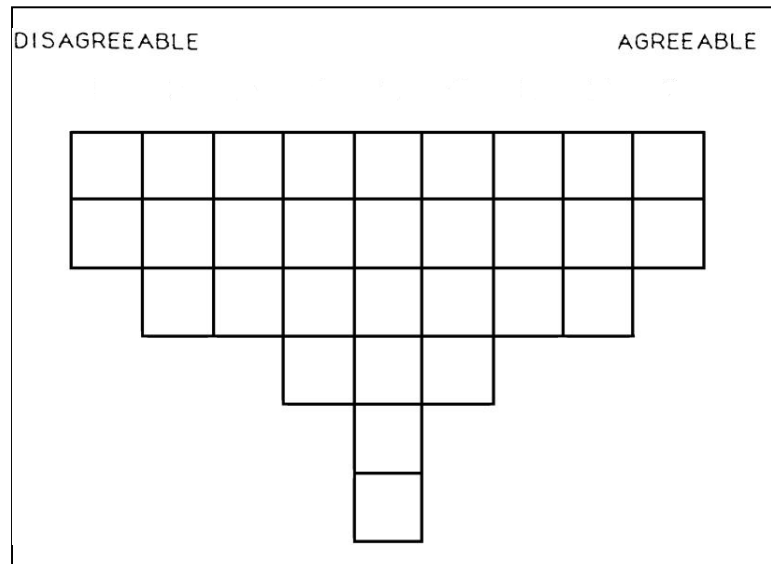
El tercer paso es la selección del Set P, esto consiste en el número de personas que participan en el test. El Set P por lo general es más pequeño que el Set de Q (Brouwer 1999). El objetivo es tener a cuatro o cinco personas que definen cada punto de vista esperado, que a menudo son dos a cuatro, y en ocasiones especiales más de seis. El Set de P no es arbitrario. Esta es una muestra estructurada de los participantes que son teóricamente relevantes para el problema considerado, es decir, personas que esperan tener un punto de vista claro y distinto en cuanto al problema son ellas quienes pueden definir un factor (Brown 1980).

En la etapa dos tenemos la separación del Set Q donde el participante es instruido para clasificar las declaraciones según alguna regla y es abastecido de una hoja de puntaje y una distribución sugerida para la tarea de clasificar las tarjetas. La hoja de puntaje es una línea continua que en los límites tiene del "más de acuerdo" al "más desacuerdo" y en medio una distribución que por lo general toma la forma de una distribución cuasi normal.

Piden al participante leer todas las declaraciones con cuidado. De este modo él o ella consiguen una impresión del tipo y la gama de opiniones en disputa. La persona es instruida para empezar una clasificación separando las declaraciones en tres montones: declaraciones con las que este de acuerdo (o le gusta, la encuentra importante, etcétera), aquellas con las que discrepa o no esta de acuerdo y con aquellos sobre en la cual su postura es neutra, dudosa o indeciso. El número de declaraciones en cada montón es registrado para comprobar el equilibrio de tarjetas "en desacuerdo" con las "de acuerdo". Después, piden a la persona ordenar las declaraciones según la condición de instrucción y colocarlos en la hoja de puntaje proporcionada. Es recomendado hacer todo el proceso de una sola vez, luego se invitan a cada participante a explicarse sobre su punto de vista, sobre todo para las declaraciones más destacadas por el entrevistado, es decir, aquellos colocados a ambos extremos del continuo sobre la hoja de puntaje. Esta información es provechosa para la interpretación de factores más tarde.

Es importante mencionar que no existen respuestas correctas o incorrectas, todos los ordenamientos realizados por el grupo son subjetivos.

Cuadro 5: Pirámide Q Methodology



El paso final es el análisis y la interpretación de los datos. Primero la matriz de correlación de todas las clases de Q es calculada. Esto representa el nivel de acuerdo (o desacuerdo) entre las clases individuales, es decir el grado de semejanza (o diferencia) en puntos de vista entre los participantes. Después, esta matriz de correlación es sujeta al análisis de factor, con el objetivo de identificar el número de las agrupaciones naturales de clases de Q en virtud de ser similar o distinta el uno al otro, es decir examinar cuántas clases de Q básicamente diferentes se están analizando (el Brown 1980; 1993). El número de factores al final del proceso depende de la variabilidad en la obtención de clases de Q. "la experiencia ha dicho que número mágico 7 es generalmente apropiado" (Brown 1980).

Ventajas y desventajas de la metodología Q

Una de las ventajas más significativas dado el gran aporte que esto significa es que la Metodología Q combina las fortalezas de un análisis cuantitativo y cualitativa. Así lo menciona Dennis y Goldberg et al., (1996) " la metodología Q combina las fortalezas de ambas investigaciones cualitativas y

cuantitativas, además de otros aspectos, establece un puente entre las dos (Venta & Brown, 1984). Por un lado lo cualitativo de una naturaleza exploratoria y un profundo análisis de datos que representan las perspectivas de los encuestados y por otro lado lo cuantitativo de la recolección de datos bien definidos y forma que puede analizarse estadísticamente, (Van Exel, 2005).

Requiere muestras relativamente pequeñas de encuestados, la diversidad de los encuestados y su representatividad es más importante que el número. (Van Excel 2005).

La información obtenida de los encuestado no es analizada como un ítems separado si no de acuerdo a la coherencia mutua de todas las respuestas en conjunto del encuestado. (Brouwer, 1999). Ofrece además la posibilidad de un análisis profunda de los sentimientos subjetivos y opiniones de los encuestados. (Van Exel, 2005)

Según el estudio de Oliva, I., Matus, S., Suarez, C., (2008). Recursos y capacidades de marketing que impactan en el desempeño de las firmas de retail en Chile en su tesis (2008) identifica además otras ventajas y desventajas enunciadas a continuación.

La Metodología Q es un buen método para recolectar datos, ya que los encuestados, en general, están casa vez más reacios a contestar cuestionarios, lo que se soluciona con la aplicación de esta metodología y su amigable sistema de recolección de los mismo. Citado en el estudio anteriormente mencionado, Wax y Casey et al., (2000) afirma que, esta metodología, a diferencia de otras encuestas que son tediosas de contestar, es como un juego de cartas que suele ser entretenido para la muestra. Sin embargo no hay que descuidar que es un proceso intenso ya que demanda de mucho investigación previa para diseñar, analizar, e interpretar en cada una de las fases (Van Exel, 2005).

Como desventajas, se identificó lo siguiente:

Esta metodología es poco familiar para los encuestados, es necesaria la explicación exhaustiva de esta con el fin de no equivocarse. Como afirma Van Exel et al., (2005), hay que evitar posibles equivocaciones, ya que al ser la muestra muy pequeña, no es conveniente eliminar encuestas por

errores al contestar (Van Exel et al., 2005). Para este fin es necesaria la participación activa de los encuestadores durante el proceso de clasificación. (Ten Klooster et al., 2008).

Su característica de utilizar pequeñas muestras puede ser inconveniente a la hora de definir o describir detalladamente los subgrupos existentes, o cuando sea esencial realizar una proyección, ya que es generalmente imposible estimar el tamaño real de cada segmento.

Ejemplo de la aplicación de la metodología Q

Como mencionamos anteriormente la metodología Q ha sido aplicada en diversas disciplinas. Para hacer más significativo este ejercicio mostraremos una aplicación en el área de Administración.

La Administración Nacional de Bosques (USA) busca desde 1976 crear planes de acción tomando en cuenta el involucramiento del público pero no lograban identificar como les afectaba directamente. Con casi 1200 administradores y 124 diferentes propuestas no fueron suficientes para solucionar sus problemas.

La metodología Q prometía entregar de forma clara los valores y preferencias sostenidas por el público. Normalmente los investigadores y analistas prefieren tratar con hechos o datos establecidos y por lo tanto evitan investigaciones donde se trate con preferencias públicas. Esto puede ocurrir porque la subjetividad, o un punto de vista de personal de individuos a menudo como se piensa, son difíciles, muchas veces imposibles de estudiar con cualquier grado de precisión. La metodología de Q proporciona a investigadores y analistas " medio sistemático y rigurosamente cuantitativo para examinar la subjetividad humana " (McKeown y Thomas 1988).

Esta investigación muestra como ésta metodología puede usar de mejor forma las inquietudes de los participantes en la administración del Bosque Nacional. Q methodology permitía: (1) identificar importantes grupos internos y externos; (2) definir los puntos de vista de los participantes y sus percepciones; (3) entregar información más precisa de sus preferencias a la dirección de

administración; (4) identificar criterios que eran importantes (5) definir el perfil de las áreas de acuerdo general y las de conflicto; y (6) desarrollar una visión común de las políticas a seguir.

Con todos estos descubrimientos finalmente logró además definir públicos objetivos distintos a los cuales podrá consultar como crear direcciones de administración e identifico puntos de vista del público y percepciones.

Como podemos ver Q Methodology llegó para ofrecer respuesta a aspectos que nunca antes pudieron ser explicados de forma clara y con respaldo estadístico.

Otras técnicas de medición de actitudes.

Existen dos técnicas más comunes que se utilizan para la medición de las actitudes y que dado la naturaleza del estudio tiene ciertas similitudes y diferencias con la Metodología Q, técnica central de este estudio.

A grandes rasgos tanto la escala Likert, el diferencial semántico y la Metodología Q, se utilizan principalmente para medir actitudes frente a un objeto de estudio. Debido a la forma de extraer los datos, y a otras características particulares de las metodologías mencionadas, se puede observar ciertos puntos comparables con la Metodología Q.

La escala de diferencial semántico, creada en 1952 por el psicólogo norteamericano Charles Osgood (1916-1991), se construye formulando dimensiones que servirán para medir la actitud hacia un objeto, y definiendo para cada dimensión dos términos opuestos, comúnmente adjetivos. Por otro lado, la escala Likert consiste en una serie de frases valorativas referentes a una determinada actitud ante el objeto de estudio. Al encuestado se le presentan una serie de ítems, tanto positivos como negativos, y se le pide que manifieste su grado de acuerdo o de desacuerdo.

La principal diferencia existente entre estos métodos es que la Metodología Q mide las actitudes frente a un tema central desde la perspectiva del encuestado, siendo la información extraída

sumamente subjetiva y en cierta manera también influenciada por la persona que realiza este test. Por un lado la escala Likert mide grados de acuerdo y desacuerdo a través de una escala de 7 puntos generalmente, la Metodología Q descubre e identifica la gama de opiniones referentes a un asunto específico en la investigación. Como principal semejanza, el método de extracción de datos es a través del análisis factorial, el cual es una técnica utilizada para descubrir agrupaciones de variables de tal forma que las variables de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente no correlacionados.

Capítulo III Metodología de la Investigación

Campo de Acción

Al momento de definir el campo de acción, se quiso enfocar en sector que mostrara un notable crecimiento estos últimos años en Chile y la posibilidad de que utilicen las herramientas estratégicas para cumplir sus metas sea notable. Por estas razones que se justificarán a continuación se escogió la Industria del Retail Chileno.

El Retail es un fenómeno que emerge en Chile en los años noventa. Para el 2006, se lo considera el sector más dinámico de la economía (después del negocio minero) por datos como los siguientes: uno de cada cuatro pesos que los chilenos ganan, lo gastan en una tienda del sector Retail (Diario El Mercurio, Dic 2006), por otro lado el Retail aporta un porcentaje importante al PIB, el 2006 aportó con el 21% y esperaba un crecimiento para el 2007 y 2008 de un 7 – 8% anual. (Global Property Solution, Junio 2007)

El Retail ofrece básicamente, solución a todo y para casi todos, a sus clientes los provee de vestuario, electrodomésticos, alimentación, remedios, seguros, libros, créditos de consumo, viajes, gasfitería y hasta convenios para realizarse cirugías estéticas.

Todas las empresas y principalmente las más importantes persiguen el mismo mercado y objetivo, es decir, lograr una mayor participación en el gasto total de la familia chilena, otro factor importante es que muchos de los productos por su gran similitud pasan a ser “comoditys” lo que hace aún más difícil su diferenciación. Es por esto que cada vez se vuelve más importante ser una empresa multiformato, es decir, ofrecer la mayor cantidad de productos posibles en un solo lugar, atacando así distintos comportamientos y oportunidades de compra (Silvio Rostagno, Gerente General D&S Retail-Chile, ICARE 2008). Por esto mismo la clave será la internacionalización de cada una y replicar de forma más eficiente sus modelos de negocio. (Bci Corredora de bolsa, 2007)

Los principales sectores del Retail son Supermercados, Mejoramiento del hogar y tiendas por departamento, sólo ellas forman un 60% de las ventas del sector, pero también nos parece

relevante la participación de las farmacias que a pesar de ser un menor porcentaje que las tradicionales, la industria farmacéutica ha tenido un crecimiento a lo largo del tiempo, principalmente en las farmacias autoservicios.

Gráfico 7: Categorías del retail según sus ventas



Fuente: AC Nielsen

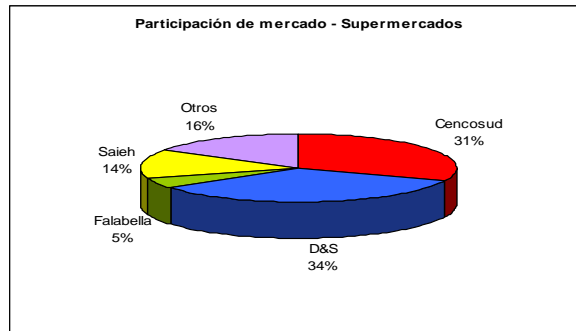
El Retail tiene que satisfacer un gusto masivo, por lo que existe alta variedad de productos. Esto determina el gran nivel de competencia, puesto que es difícil diferenciarse por medio de los bienes que se venden. Así, la búsqueda de ventajas competitivas viene dado principalmente por la eficiencia de costos, la creación de una marca fuerte, la entrega de servicios que agreguen valor y programas de fidelización al cliente (Bci Corredora de bolsa, 2007). Para llevar a cabo estas tareas resulta relevante la utilización de herramientas estratégicas. Un ejemplo de ellos son los Benchmark que realizan las empresas para saber los porcentajes margen del Ebitda (Utilidad antes de intereses, impuestos, reprecisión y amortización), Margen del Bruto y Margen Operacional de la competencia.

Esta es la principal razón por la cual este paper se enfocará en esta industria y especialmente en las cuatro áreas más grandes como son: Supermercados, Mejoramiento del hogar, Tiendas por departamento y Farmacias.

Con respecto a quienes serán las empresas que se estudiarán, estas corresponden a:

- Supermercados: Jumbo (Cencosud), Líder (D&S) y Tottus (Falabella), quienes representan el 70% del mercado.

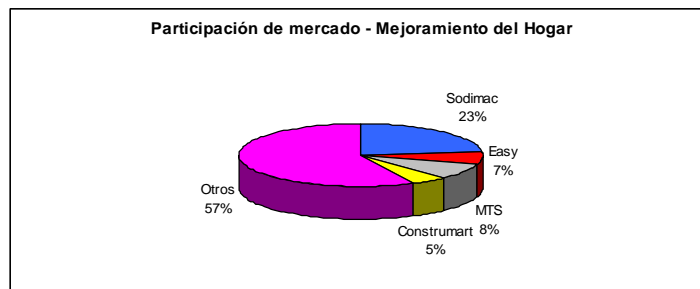
Gráfico 8: Participación de mercado - Supermercados.



Fuente: Asociación gremial de supermercados de Chile

- Mejoramiento del Hogar: Sodimac, Easy, MTS y Construmart.

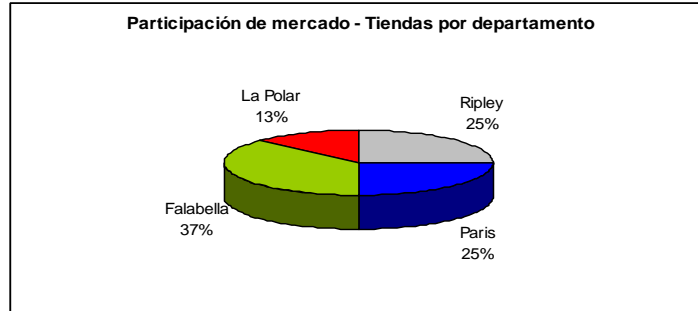
Gráfico 9: Participación de mercado – Mejoramiento del hogar



Fuente: Fitch Rating 2007

- Tiendas por departamento: Ripley, Falabella, Paris y La Polar

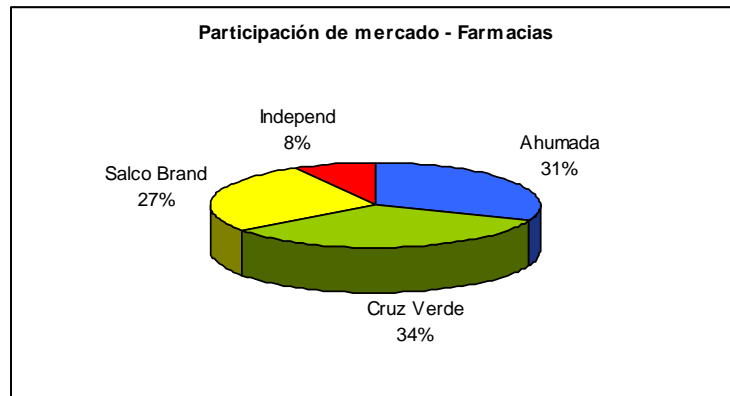
Gráfico 10: Participación de mercado – Tiendas por departamentos.



Fuente: Fitch Rating 2007

- Farmacias: Cruz Verde, Salco Brand y Ahumada

Gráfico 11: Participación de mercado - Farmacias



Fuente: Fitch Rating 2007

Investigación y Grupo de Estudio

Este estudio justifica su investigación basándose en que diversas empresas hablan de la satisfacción que tienen al elegir o utilizar cada herramienta estratégica, pero aún así cada institución la califica de acuerdo a diversos factores como los que fueron revisados en la literatura antes mencionada. Lo que busca este trabajo es identificar los factores reales por los cuales las empresas chilenas miden el nivel de satisfacción de las Herramientas Estratégicas que utilizan.

El Objetivo de estudio fue informar de los distintos puntos de vista que se tiene a nivel mundial de como se mide la satisfacción de las herramientas estratégicas, para luego obtener factores con los cuales se podrían medir la satisfacción de las herramientas más utilizadas en Chile.

Diseño de la investigación y Muestra

Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Clarificar el significado de satisfacción para evaluar las herramientas• Utilizar una metodología llamada Q Methodology, la cual permite evaluar aspectos cualitativos y cuantitativos.• Medir la satisfacción mediante factores comunes a través de Q Methodology
Método	Se realizarán tarjetas con afirmaciones, proposiciones, frases, etc., las cuales serán agrupadas por los Gerentes Generales o de Marketing, de acuerdo al grado de acuerdo o desacuerdo que se tenga sobre ellas. Luego serán analizadas y se obtendrán percepciones de los individuos acerca de la situación dada.
Población de Interés u Objetivo	Gerentes Generales o Gerentes de Marketing que representan a las empresas de Retail más relevantes de este rubro en Santiago. Se escogió estos cargos gerenciales debido a que es a este nivel dónde se deciden las estrategias a seguir y herramientas a utilizar. Los sectores son: Supermercados, Mejoramiento del hogar, Tiendas por departamento y Farmacias.
Procedimiento Muestral	Muestra no probabilística por Cuota. La cuota fue determinada por el porcentaje de participación que tienen en la Industria de Retail. Lo mismo sucedió con las empresas seleccionadas para cada sector, se escogió una cuota de acuerdo a la participación de mercado que tiene cada una en su área.
Tamaño Muestral	13 Gerentes Generales.

Validación de frases para usar en la Metodología Q

Antes de realizar el estudio fue necesario realizar una encuesta con el objetivo de validar las frases que se utilizaron posteriormente en la medición de la satisfacción a través de la Metodología Q. Dado que el tamaño de la muestra de esta metodología en particular es muy reducido, se hizo fundamental realizar este paso previo, principalmente con el objetivo último de obtener un instrumento de medición confiable. Estas entrevistas personales, entregaron información relevante que permitió realizar las frases finales de acuerdo a lo planteado anteriormente.

La validación de las frases fue realizada por cuatro destacados profesores del área de Estrategia y ciertos casos, con conocimientos en el área del Retail. Los profesores pertenecían a la Universidad de Chile, la Universidad Católica y la Universidad Diego Portales, además se contó con la validación de un ejecutivo de Retail.

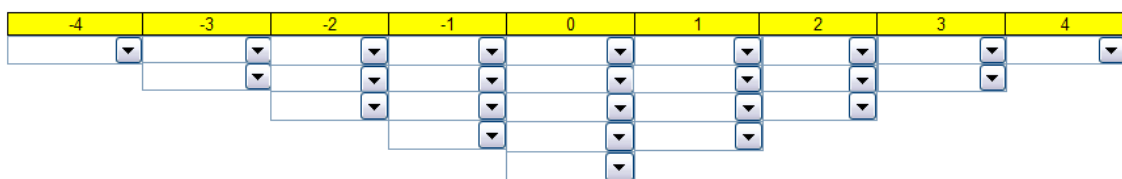
En consecuencia, todo este procedimiento permitió que las frases finales fueran entendidas por todos los encuestados de la misma forma a la hora de aplicar la metodología, aspecto fundamental a la hora de realizar este tipo de investigación.

Capitulo IV Investigación y Resultados

Investigación y resultados

Esta investigación buscaba entrevistar a 14 gerentes de empresas de Retail, las cuales representaban un 66% de las empresas que conforman la industria del Retail. Lamentablemente una de ellas debió ser sacada del estudio inicial debido a que durante el contacto inicial con las empresas, ésta declaró no utilizar Herramientas Estratégicas, marginándose esta misma de contestar la encuesta. Por otro lado, de las 13 empresas restantes sólo se pudo concertar reuniones con 10 empresas, aún así se decidió continuar con el estudio ya que estas empresas representaban el 61% de la industria del retail.

Los gerentes de las 10 empresas contestaron una encuesta que consistía en 3 partes. En la primera se solicitaba ordenar 25 tarjetas que contenían afirmaciones sobre la Satisfacción y las Herramientas Estratégicas, éstas debían ser ordenadas según si estaban “De acuerdo”, “Indiferentes” o “En desacuerdo” con las frases. En la segunda parte correspondía ordenar las tarjetas según sus decisiones anteriores en una pirámide como la que se muestra a continuación. En ésta colocaban el número de la tarjeta que estaban más “De acuerdo” bajo el número 4, luego las siguientes tarjetas con las que estaba más “De acuerdo” bajo el número 2 y así sucesivamente. Se solicitaba que usara el mismo procedimiento para las tarjetas que colocó en la columna "En desacuerdo" (comenzando desde el número -4) e "Indiferente" (en celdas restantes).



Finalmente en la tercera parte, los gerentes debían escribir por que habían elegido las 3 tarjetas con las que estaban más “De acuerdo” y las que estaban más “En desacuerdo”.

A continuación se encuentran los resultados de esta investigación en el siguiente orden:

- Correlaciones entre empresas.
- Análisis Factorial.
- Análisis por etapas.
- Análisis Cualitativo.

Correlaciones entre empresas

El análisis de correlaciones dentro de la Metodología Q, es un paso obligatorio de llevar a cabo, previo al análisis factorial al que se someterán los datos. Es importante destacar que, a través de las correlaciones, se estimará sólo el grado de similitud o disimilitud existente en perspectiva entre las compañías, y no resultados concluyentes, puesto que estos se obtendrán a partir de un análisis conjunto de todos los datos, tanto cuantitativos como cualitativos, propios de la Metodología Q.

Cuadro 6: Cuadro de correlaciones para las empresas de retail.

	F	P	R	CM	S	E	L	J	T	CV
F	1	-0,03	0,31	0,34	0,27	0,01	0,26	0,53	0,2	0,33
P	-0,03	1	0,45	0,11	0,35	0,79	0,61	-0	0,16	0,31
R	0,31	0,45	1	-0,04	0,61	0,36	0,48	0,3	0,53	0,44
CM	0,34	0,11	-0,04	1	0	0,47	0,03	0,15	0	-0,2
S	0,27	0,35	0,61	0,00	1	0,24	0,35	0,34	0,32	0,41
E	0,01	0,79	0,36	0,47	0,24	1	0,45	0,05	0,04	0,12
L	0,26	0,61	0,48	0,03	0,35	0,45	1	0,15	0,36	0,54
J	0,53	-0,01	0,3	0,15	0,34	0,05	0,15	1	0,46	0,33
T	0,2	0,16	0,53	0,00	0,32	0,04	0,36	0,46	1	0,3
CV	0,33	0,31	0,44	-0,2	0,41	0,12	0,54	0,33	0,3	1

Fuente propia. **Nomenclatura:** Falabella (F), Paris (P), Ripley (R), Construmart (CM), Sodimac (S), Easy (E), Líder (L), Jumbo (J), Tottus (T), Cruz Verde (CV).

De acuerdo a los resultados obtenidos, aquellas empresas que tienen una mayor correlación, es decir, un mayor grado de semejanza entre sus respuestas, son Easy (E) y París (P), con un alto grado de correlación de 0,79. Luego, le siguen las empresas Sodimac (S) y Ripley (R) con una correlación de 0,61 y finalmente, Cruz Verde (CV) con Líder (L) con un grado de correlación

significativo de 0,54. Así mismo, aquellas empresas más disímiles son Construmart (CM) y Ripley (R) con un grado de correlación de -0,04, luego con -0,03 entre Falabella (F) y París (P) y por último, Jumbo (J) y Paris (P) con un grado bajo de correlación de -0,01.

Es importante destacar que estos datos se analizarán junto con los resultados obtenidos del análisis factorial y el estudio de los datos cualitativos obtenidos de casa empresa con el objetivo de lograr resultados coherentes y contundentes.

Análisis Factorial

Una vez realizado el análisis factorial, se obtuvieron 7 factores importantes en las que se agruparon las 25 frases utilizadas en la investigación. De acuerdo a las preguntas que se agruparon en cada uno, los factores quedaron clasificados de la siguiente forma:

F1 Conocimiento en la etapa de elección:

Este factor corresponde al conocimiento que se puede requerir en la etapa de elección con respecto a la Herramienta Estratégica (campo de acción, recursos esenciales, etc.) y el capital inicial que posee la empresa antes de elegir o implementar cualquier herramienta.

F2 Implementación principalmente técnica:

El factor dos hace alusión a la etapa de implementación, específicamente a la integración necesaria en ésta, entre los procesos, sistemas, cultura y recursos con la Herramienta Estratégica.

F3 Importancia al liderazgo, comunicación y motivación:

Este factor enumera características relevantes como lo es el Liderazgo, la comunicación interna y la motivación necesaria.

F4 Esfuerzo en la implementación:

A diferencia del factor dos, este explica el esfuerzo aplicado en la etapa de la implementación, la importancia que se da a las instrucciones claras y creíbles, y que se prefiere hacer bien el trabajo sin tener como variable de restricción el tiempo.

F5 Estudios previos a implementar:

El factor cinco realza la importancia principalmente de las consultoras.

F6 Análisis Situacional:

Este factor quiere destacar el análisis que requiere factores externos a la empresa y a la herramienta, como por ejemplo, el contexto económico.

F7 Tener una clara estrategia al momento de la elección de la herramienta:

Como su nombre lo dice su nombre, este factor explica el grado de importancia que le dan las empresas a tener claridad de la estratégica al momento de la elección de una Herramienta Estratégica.

Cuadro 7: Clasificación de las empresas más representativas por cada factor.

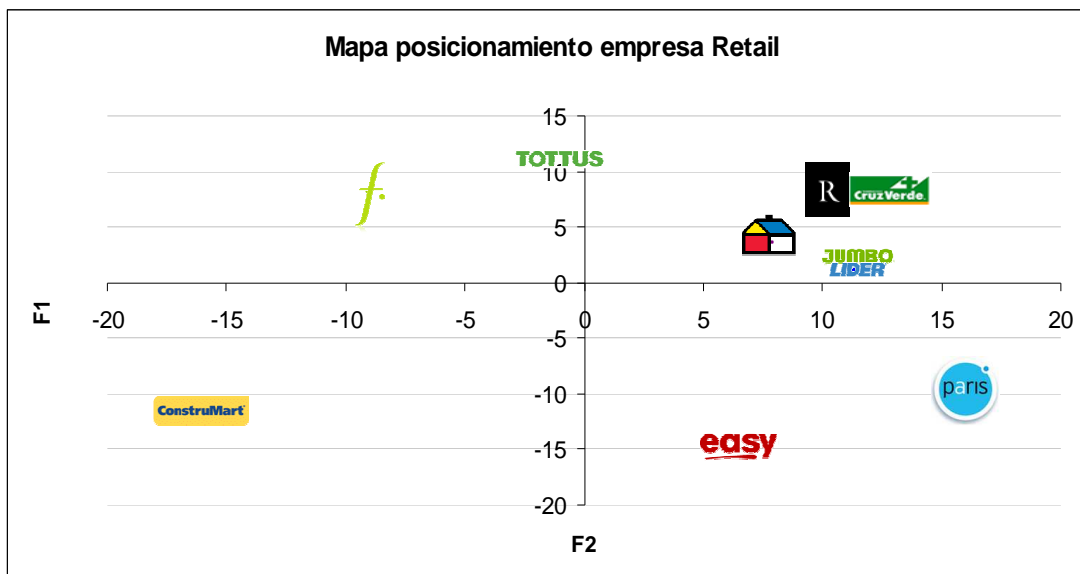
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
	Conocimiento en la etapa de elección	Implementación más técnica	Importancia al Liderazgo, Comunicación y Motivación	Esfuerzo en la Implementación	Estudios previos a implementar	Análisis Situacional	Tener una clara estrategia al momento de la elección
Más de acuerdo	Tottus	Tottus Cruz Verde Ripley	Lider Jumbo	Construmart	Tottus	Falabella	Paris
Menos de acuerdo	Paris	Construmart	Construmart	Ripley	Jumbo Lider	Easy Tottus	Falabella

De acuerdo al cuadro se puede apreciar por ejemplo:

- En el caso del factor 1, Tottus es la empresa que presenta un mayor grado de importancia por obtener conocimientos en la etapa de elección. A diferencia de Paris, para quien es más relevante el factor 7, es decir, tener una clara estrategia al momento de elegir una Herramienta Estratégica que conocer la Herramienta y aspectos claves de ella.
- Para Construmart, resulta más relevante enfocarse en el esfuerzo necesario en la etapa de implementación que en aspectos direccionales como son el liderazgo, la comunicación y la motivación.

Con el fin de ejemplificar gráficamente a las empresas de Retail, forzamos el análisis factorial a una agrupación de 2 factores. El siguiente cuadro, sitúa a las empresas del Retail de acuerdo a estos dos factores, F1 y F2, los cuales se agrupan de acuerdo a características comunes de las 25 frases utilizadas en la investigación. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 12: Mapa de posicionamiento empresas Retail



Fuente propia

En el mapa de posicionamiento, el Factor 1 (F1) agrupa variables como:

- Óptimo Liderazgo, buena comunicación y motivación a sus trabajadores que utilizan la Herramienta Estratégica.

El Factor 2 (F2) agrupa variables como:

- Mayor conocimiento de las fortalezas, debilidades, campo de acción, entre otros aspectos de la Herramienta Estratégica.

Empresas como Ripley, Cruz Verde, Jumbo, Líder y Sodimac, le dan similar importancia a ambos factores. A diferencia de Construmart, que le otorga menos importancia a ambos factores. Este gráfico corrobora que Jumbo y Líder son empresas que valoran bastante el Liderazgo, la

comunicación, la Motivación, como lo muestra el factor 3 en el análisis factorial de que arroja 7 factores.

En el caso de Tottus y Falabella, presentan inclinación a tener un mayor conocimiento acerca de la Herramienta Estratégica. Opuesto a éstas empresas, se tiene a Easy y Paris, quienes presentan una mayor importancia por poseer buena comunicación, un óptimo liderazgo y motivar a sus trabajadores.

Análisis de resultados por etapas

Etapa de elección

Dentro de la etapa de Elección se encontraron factores que son importantes a la hora de elegir una Herramienta Estratégica. Estos factores fueron testeados con los ejecutivos del Retail para conocer su grado de acuerdo o desacuerdo con ellos. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

A los ejecutivos se les pidió que se pronunciaron sobre la importancia de conocer la estrategia de la compañía al momento de su elección, la mayoría de ellos estuvieron de acuerdo con la afirmación, destacándose principalmente Paris, Ripley y Sodimac, teniendo los más altos puntajes de acuerdo.

Con respecto a la cultura organizacional, todas las empresas se mostraron indiferentes a la relación entre la elección de la Herramienta Estratégica y la cultura organizacional existente dentro de la compañía. Lo mismo sucedió al solicitar la opinión sobre la importancia de conocer con antelación los recursos físicos y humanos que necesita una herramienta para su correcto funcionamiento.

Otro tema importante que se quiso analizar, fue que si los ejecutivos conocen el campo de acción de una Herramienta Estratégica a la hora de elegirla. Sólo 3 de 10 empresas se mostraron de acuerdo con esta afirmación: Falabella, Jumbo y Tottus. El resto de las empresas están indiferentes en relación a este tema. Una menor aceptación tuvo la afirmación sobre la importancia de lo que hacen las empresas que son competencia directa en cuanto a la elección de la Herramienta. Sólo 2 de 10

empresas estuvieron de acuerdo: Construmart y Easy. Para este caso, de las empresas restantes, sólo Tottus no está en acuerdo con la afirmación.

Finalmente, son pocas las empresas que tienen conocimiento de las capacidades iniciales, como son el conocimiento acumulado y las capacidades gerenciales, a la hora de elegir una herramienta. Sólo Jumbo y Toottus tienen noción de esta condición. Easy, por el contrario, declara no tener conocimiento previo a la elección de la Herramienta Estratégica.

Por otro lado, se quiso tener evidencia sobre la importancia que le dan los ejecutivos a tener un grado de conocimiento del contexto económico que rodea a la compañía, en vez de conocer los lineamientos internos de la misma. Los resultados fueron los siguientes: tanto Paris, Ripley Easy, Tottus y Cruz verde, consideran que es mucho más importante conocer los lineamientos internos de la compañía que conocer el contexto económico donde esta se encuentra inserta.

Al momento de hacer la relación con los niveles de satisfacción obtenidos a través del conocimiento, todas las empresas se mostraron indiferentes a la hora de pronunciarse sobre la importancia de conocer los aspectos importantes de las Herramientas Estratégicas en vez de conocer los tiempos en que ésta es capaz de arrojar resultados. Sin embargo, al afirmarles de forma separada que conocer el tiempo en que la herramienta arroja resultados, afecta positivamente los niveles de satisfacción, Construmart, Sodimac y Jumbo no estuvieron de acuerdo. El resto de las empresas se mantuvieron indiferentes.

Un tema importante que decidió tratarse fue conocer la opinión de quienes administran las Herramientas estratégicas, sobre la importancia que la dan estos a las empresas consultoras a la hora de elegir una herramienta estratégica. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones consideran este tema con indiferencia. Sólo Falabella y Construmart tienen una inclinación marcada al desacuerdo con esta afirmación.

Etapa de implementación

Tal como se trato la etapa de la Elección de la Herramienta estratégica, la etapa de Implementación tuvo el mismo procedimiento. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Con respecto a que un buen estilo de liderazgo de parte del administrador de la Herramienta Estratégica ayuda en aumentar los niveles de Satisfacción de la misma, sólo Paris, Easy y Líder, están de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, ninguna de las empresas tiene una clara opinión sobre si las instrucciones claras y creíbles de parte del administrador de la herramienta, son clave para el éxito de la misma. No obstante, al hacer la relación positiva entre el grado de satisfacción de las herramientas con una buena comunicación hacia el interior de la compañía de quien administra la herramienta, todas las empresas se encuentran indiferentes, salvo Paris, Sodimac y Cruz verde, que efectivamente piensan que la comunicación es un factor que afecta positivamente los niveles de satisfacción de la herramienta.

Por otro lado, al afirmar que contar con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y específicos de la herramienta, afecta la satisfacción de esta, Tottus es la única empresa que está en acuerdo y Falabella es la única en desacuerdo. El resto de las compañías, se encuentra indiferente ante esta afirmación.

Con respecto a la integración de la herramienta a la cultura organizacional, a los procesos y/o a los sistemas de la compañía, Ripley y Cruz Verde piensan que de existir una correcta integración, los niveles de satisfacción pueden aumentar.

Para concluir con la exposición de los resultados de la etapa de implementación y elección de la Herramienta Estratégica es que se hicieron son afirmaciones más. La primera frase afirma que un óptimo trabajo en ambas etapas permite obtener mejores resultados a los ofrecidos por las mismas herramientas. Para esto caso, sólo la empresa Paris esta en desacuerdo con esta afirmación, Jumbo representa el otro extremo, y las demás se encuentran indiferentes. Finalmente, la segunda frase afirma que los niveles de satisfacción aumentan si se obtienen los recursos que necesita la herramienta para implementarla que conocer los aspectos esenciales de la misma. En este caso, el

resultado es más categórico ya que cuatro empresas dicen estar en desacuerdo con la afirmación, estas son: Falabella, Construmart, Easy, y Líder.

Etapa transversal

Otro tema de igual importancia fue conocer cuál era la opinión de los ejecutivos sobre los niveles de esfuerzo que se deben ejercer tanto en las etapas de Elección e Implementación de la Herramienta Estratégica, como también en los factores que componen cada etapa.

Así por ejemplo, tanto para Falabella, Ripley y Construmart, el esfuerzo debe aplicarse fundamentalmente en la etapa de implementación de la herramienta estratégica y no tanto en la etapa de selección de la herramienta. Si consideramos al esfuerzo como uno del tipo monetario, Paris, Ripley, Sodimac, Líder, Jumbo y Cruz verde, están en total desacuerdo con esta afirmación. Sólo Tottus y Easy piensan que es importante. Para Construmart este es un tema en el que se encuentra indiferente.

Otro tema interesante a revisar es la relación existente entre el nivel de esfuerzo aplicado a la herramienta y el aumento en los niveles de satisfacción. Sólo tres de las 10 empresas están de acuerdo, las cuales son: Paris, Sodimac y Cruz Verde. Para el resto de las empresas, esta afirmación los deja indiferentes.

Específicamente, si se les consulta sobre cuándo obtienen un mayor nivel de satisfacción en aplicar un alto nivel de esfuerzo, tanto Falabella, Construmart, Easy y Líder, piensan que aplicar un mayor esfuerzo en conocer aspectos de la Herramienta Estratégica, específicamente en la etapa de elección, reporta un mayor nivel de satisfacción que obtener los recursos que requiere una herramienta en su implementación.

Por otro lado, sólo para Easy, es importante aplicar altos niveles de esfuerzo en motivar al equipo de trabajo, el resto es indiferente. Por último, cuando se habló de que el esfuerzo y el desarrollo de las capacidades aumentan los niveles de satisfacción o cuando se trató el tema de que el nivel de esfuerzo aplicado a las capacidades iniciales tienen un impacto en el Liderazgo, Integración,

Comunicación y Recursos, entre otros, ninguna de la 10 empresas tuvieron una inclinación específica, es decir, todas ellas se mostraron indiferentes a la afirmación.

Análisis Cualitativo

De acuerdo a la Metodología Q, a modo de mejorar el análisis de los resultados, se debe poner especial atención a aquellas frases que se encuentran en los extremos de la pirámide. Estos son los grados “de acuerdo” y “en desacuerdo”, es decir, todas las frases que tienen asociado valores 4 y 3, y -4 y -3, respectivamente. Esto se realizó con el fin de encontrar las frases que más se repetían entre las empresas y entender su elección por parte de las mismas.

Dentro del grupo de frases con la que se encuentran más “En Desacuerdo”, se encuentran las afirmaciones: 18 (6 veces), 1 (5 veces), 6 (5 veces) y 17 (4 veces).

A continuación, se darán a conocer los motivos de elección por parte de los ejecutivos de las afirmaciones más repetidas de acuerdo al criterio anteriormente descrito.

Frase 18: “El esfuerzo necesario para trabajar con una Herramienta Estratégica es principalmente monetario”

Las razones que se dan para estar en desacuerdo con esta frase son principalmente:

- El esfuerzo es importante que se priorice, por ejemplo, para algunas empresas es más importante motivar a sus trabajadores que tener el dinero para comprar un equipo de última tecnología (Cruz Verde, Paris, Sodimac).
- Además, si no hay involucramiento de toda la organización por más que se tengan recursos la herramienta no tendrá éxito (Jumbo).

Es decir, el esfuerzo para los gerentes corresponde a la motivación y el involucramiento que se genera con la Herramienta Estratégica, además de aspectos monetarios que se puedan necesitar pero sin ser éste el más importante.

Frase 1: “Para mejorar el grado de satisfacción de las Herramientas Estratégicas, es más importante conocer el contexto económico que rodea a la Compañía, que los lineamientos internos de la misma”

Empresas como Paris, Tottus, Easy y Cruz Verde, concuerdan en que lo primero que se debe tener claro son los lineamientos internos de la compañía, asegurando que sólo si se tiene claro este aspecto se puede seleccionar una herramienta acorde a lo solicitado.

Frase 6: “Es más importante que la organización aplique un mayor esfuerzo en la elección de la Herramienta Estratégica que en la implementación de ella”

Las empresas se encuentran en desacuerdo con esta frase comentan que es más importante aplicar un mayor esfuerzo en la etapa de implementación debido:

- Sólo la implementación conduce al cambio (Ripley).
- Creen que es una etapa clave de la estrategia, ya que comentan que es más factible obtener buenos resultados si se escoge una Herramienta que no es tan favorable pero esforzarse en su implementación, que escoger una excelente herramienta y no esforzarse en su (Sodimac y Cruz Verde)

Frase 17: “Obtener los Recursos que requieren las Herramientas Estratégicas al implementarla, afecta más en la satisfacción, que conocer aspectos esenciales de ella al elegirla”

La conclusión que presentan Easy, Construmart y Líder es principalmente que primero debo conocer la herramienta y sus necesidades, para luego obtener esos recursos.

Dentro del grupo de frases con la que se encuentran más “De acuerdo”, se encuentran las afirmaciones: 13 (4 veces), 4 (4 veces), 24 (3 veces), 25 (3 veces).

Frase 13: “Tener claro la estrategia de la compañía es lo más importante al momento de la elección de la Herramienta Estratégica”

Esta frase corrobora la posición de las empresas con respecto a la frase 1 antes vista, dónde la estrategia y los lineamientos internos pasan a ser las cartas de navegación al momento de elegir una Herramienta Estratégica (Sodimac). Además Paris e Easy hacen alusión a que la Herramienta debe ser la que se adapte a la empresa y no viceversa. Opinión homologa a la que sostenía Darrell Rigby (2007) en sus estudios.

Frase 4: “Cada vez que elijo una Herramienta Estratégica, conozco el campo de acción de ésta”

Concordaron Jumbo, Sodimac y Falabella que es importante saber cual es el campo de acción de una estrategia, ya que a si se pueden evitar falsas expectativas y derroches de energías y recursos. En definitiva algunas empresas buscan informarse para ser lo más eficientes posible.

Frase 24: “Una buena comunicación hacia el interior de la Compañía de quien adquiere la Herramienta Estratégica, permite una mejor implementación de ésta, ayudando a aumentar los niveles de satisfacción de la herramienta”

Las empresas comentaron que es necesario “vender lo que se va a utilizar”, esta frase hace alusión no sólo a la comunicación, que debe ser clara y entendida por todos, sino también incluye aspectos de motivación y liderazgo.

Frase 25: “La etapa que requiere mayor esfuerzo, es la etapa de implementación”

La aceptación de esta frase es apoyada por los argumentos que se dan con respecto a la frase 6, los cuales aluden a que la etapa que requiere mayor importancia es la implementación debido al tiempo que demora, los trabajadores tienden a desmotivarse, requiriendo constante apoyo y motivaciones por parte de quien dirige la implementación de la Herramienta Estratégica en la empresa.

Conclusiones

Las herramientas estratégicas están ganando cada día más terreno dentro de las empresas chilenas. A pesar del crecimiento evidente, al momento de evaluar si las herramientas producen los efectos esperados por las organizaciones, no existen parámetros uniformes por los cuales los gerentes quienes administran las herramientas puedan guiarse, específicamente, no existe un método que ayude a evaluar la satisfacción de las mismas dentro de la organización. Este estudio presenta evidencia con respecto a los temas mencionados anteriormente en la industria del Retail en Chile.

El análisis de los resultados arroja que no existe claridad sobre los temas relacionados con aspectos que puedan afectar a la Satisfacción de las Herramientas. Un ejemplo claro de ello, es en el caso de las preguntas número 11 y 19, donde al hacer dos preguntas enfocadas al mismo tema, pero con distintos parámetros de comparación, las respuestas de los ejecutivos no son consistentes.

Del análisis factorial se obtuvieron 7 factores que agrupan las 25 preguntas. Es importante destacar, que la metodología Q, considera este número de factores como óptimo al obtener resultados, por lo que se puede concluir, que este análisis se encuentra dentro los parámetros esperados.

Luego, al realizar el análisis factorial forzado a dos factores, se pudo observar que el factor N° 1 se caracteriza por aspectos relacionados con el liderazgo, comunicación y motivación. Es decir, para las empresas que están más de acuerdo con este factor, la etapa de implementación tiene mayor relevancia que la etapa de elección. Lo que los lleva a considerar la contratación de empresas consultoras que los asesoren al momento de elegir la herramienta. En cambio, el factor N°2, que se caracteriza por agrupar variables asociadas al conocimiento de la Herramienta Estratégica, tienen mayor reticencia a la contratación de consultoras ya que sus características apuntan a una mayor independencia en la etapa de elección.

Dentro de las etapas de Elección e Implementación propuestas en esta tesis, la que tiene una mayor relevancia entre los ejecutivos del Retail, es la etapa de implementación. Así mismo, y según la

investigación literaria, dentro de la etapa de elección, conocer el contexto económico y los lineamientos internos de la compañía tienen la misma importancia, sin embargo, al momento de realizar la investigación, se observó que existe una jerarquización de estos temas. Para la mayoría de las empresas, es más importante conocer los lineamientos internos de la compañía que el contexto económico donde está inserta esta.

Otra conclusión importante de destacar, es que los gerentes aceptan que un mayor nivel de esfuerzo implica obtener un mayor nivel de satisfacción. Sin embargo, este Esfuerzo es aplicado principalmente en la etapa de implementación. Cabe destacar, que este Esfuerzo corresponde, la mayoría de las veces, a motivación, comunicación y liderazgo. Como podemos ver, los ejecutivos dejan un vacío entre lo que sucede en aplicar el esfuerzo y como afecta este en la satisfacción de la Herramienta Estratégica. Pero si se puede observar que existe una noción de necesidad de aplicar esfuerzo en la etapa de implementación, pero no tienen la seguridad en qué aspectos específicos de la implementación se aplica.

Finalmente, los factores más relevantes para los ejecutivos son: Liderazgo, Comunicación, Integración y conocer los lineamiento internos de la compañía. Otros factores menos relevantes, pero que aún así representan a un grupo de ejecutivos, corresponde a factores como: Integración y el conocimiento de aspecto fundamentales de las herramientas estratégicas. Esto demuestra que factores como: Conocer las capacidades iniciales, el tiempo de acción de la herramienta y obtener los recursos esenciales y específicos, son factores que pasan a un segundo plano a la hora de medir la satisfacción de las Herramientas Estratégicas.

Referencias

- Alonso, J. A y Cerro, S. M, 2004, Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información.
- Ballau, R, Mendoza C, 2004, Logística: Administración de la cadena de suministro.
- B. Joseph Pine II, 1992, Mass Customization “the New Frontier in Business Competition”.
- Beiske, Ben, Abril 2002, Loyalty Management in the Airline Industry.
- Bunney, H.S. and, Dale, B.G, 1997. The implementation of quality management tools and techniques: a study, The TQM Magazine, Volúmen 9 · N° 3, pp. 183–189.
- Camerford, R y Callaghan D, 1975, Strategic Management – text and tools for Business Policy, Segunda edición.
- Chiavenato, I, 2004, Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw-Hill Interamericana, Séptima Edición, Pág. 52.
- Codling Sylvia, 1992, Best Practice Benchamarking.
- Davenport, Thomas y Voelpel, Sven, 2005, Strategic Management in the Innovation Economy.
- Delwyn N Clark, 1993, An Evaluation of Strategic Management Tools, University of Waikato, Hamilton, Nueva Zelandia.
- Dyson R, 1990, Strategic Planning: Models and Analytical Techniques.
- Downie, Glen, 2007, Loyalty Management.

- Eilon A, 1980, The role of management science, Journal of the operational research society, Vol 31 N°1, Pág 17 – 28.
- Espitia, M y Campos, A, 2005, Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos regionales.
- Feldman, 1998, The Practical Guide of Business Process Reengineering Using Idefo.
- Gates, S, 1993, Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management.
- Getronics, 2003, Outsourcing: Directions and decisions for 2003
- Grant, John y Prescott, John, 1998, A Manager's Guide for evaluating Competitive analysis techniques.
- Grover, V, Teng, J., Fiedler, K, 1995, The implementation of business process re-engineering, Journal of Management Information Systems, Vol. 12 N°1, Pág. 109-444.
- Godet, Michael, 2000, The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls.
- Gunn, Rod y Williams, Wil, 2007, Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK.
- Hammer, Michael, 1995, The Reengineering Revolution.
- Hashmi Khurram, 2005, Suplí Chain Management.
- Kettinger, William J, 1995, Business process Change.

- Klooster, T., Peter, M., Menno D.T. de Jong (2008). Comparing two image research instruments: The Q-sort method versus the Likert attitude questionnaire. University of Twente, Institute for Behavioral Research, Faculty of Behavioral Sciences.
- Lafaurie, Martha, 2003, Análisis Comparativo de las Herramientas estratégicas más conocidas en nuestro ambiente empresarial.
- Luecke, Richard, Katz, Ralph y Harvard Business Essential staff, 2002, Managing Creativity and Innovation.
- McQuater, R.E., Scurr C.H., Dale B.G. y Hillman, P.G. 1995, Using quality tools and techniques successfully, The TQM Magazine, Volúmen 7 · N° 6 , pp. 37–42
- McShane, M; Williams, F, 1997, Law Enforcement Operations and Management.
- Mentzer, John T, 2001, Supply Chain Management.
- Nestor, Luis y Rivera, Miranda, 2006, Six sigma – Guía para principiantes.
- Ouedraogo, A. (2007). Strategic Management in African firms: a Local Perspective. Vol. 5, N° 1.
- Oliva, I., Gallardo, G., (2007). Herramientas estratégicas utilizadas como mejores prácticas en Chile. Seminario Ingeniería Comercial, mención administración, Universidad de Chile.
- Oliva, I., Matus, S., Suarez, C., (2008). Recursos y capacidades de marketing que impactan en el desempeño de las firmas de retail en Chile. Seminario Ingeniería Comercial, mención administración, Universidad de Chile.
- Pande, Pete y Holpp, Larry, 2001, What is six sigma.

- Phelps, R, 2001, Customer Relationship Management: How to turn a good business into a great one.
- Pradeep, R. 2000, Cooperative Management of Enterprise Networks
- Prescott, J., Grant, J. (1988). A manager's guide for evaluating competitive analysis Techniques. Interfaces. N° 18, pp. 10-22(13)
- Rignby, D. (2001). Management Tools and Techniques: a Survey. California Management Review. Vol 43 N° 2
- Rigby, D. (2003). Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times. Strategy and Leadership. Vol.31 N°5, pp. 4-11.
- Rigby, D, (2005). Management Tools 2005: An Executive's Guide. Bain And Company.
- Rigby, Darrell y Bilodeau, Barbara, 2007, Management Tool and Trends 2007, Bain & Company.
- Robbins, S. y Pearson, C, 2005, Administración, Octava Edición, Págs. 7
- Romero, J.A, 2002, Outsourcing, Universidad Rafael Beloso, Venezuela
- Rommery, Marshall, Oct 1994, Business process re-engineering, The CPA Journal Online.
- Samuel, Paul, 1983, Strategic Management – of development programmes, Management Development serie N° 19.
- Scott, Clark D, 1997, Strategic Management tool usage: a comparative study. Strategic Change, Vol 16, pp 417 – 427.
- Smith, Clifford, 1999, Total Quality Management, Global J. of Engng. Educ, Vol 3, N° 1.

- Vilana, J, Septiembre 2006, Beneficios de la personalización en Masa.
- Wilson, Dr. D, 1995, The benefits of Total Quality Management.
- Wheelen, Hunger, Oliva, 2007. Administración estratégica y política de negocios: conceptos. Edición N° 20.