

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Escuela de Economía y Administración
Ingeniería Comercial

La Implementación de la Estrategia Competitiva en las Empresas Chilenas Pertenecientes a los Sectores de Servicios y Manufacturas

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN

JUAN CARLOS BRAVO PALACIOS
PAULA LORETO BRIONES QUIÑONES
SANTIAGO PAULO PASTRIAN YAÑEZ
ISMAEL OLIVA BECERRA
SANTIAGO, OTOÑO 2003

..	1
AGRADECIMIENTOS .	3
1- INTRODUCCIÓN .	5
2. REVISIÓN LITERARIA .	7
2.1. Características de los Conceptos Claves .	8
2.1.1. Estructura Organizacional en la Implementación .	9
2.1.2. Liderazgo en la Implementación .	12
2.1.3. Cultura Organizacional en la Implementación .	14
2.1.4. Sistema de Incentivos en la Implementación .	15
2.1.5. Sistemas de Información en la Implementación . .	17
2.1.6. Sistemas de Control en la Implementación .	19
2.1.7. Obstáculos a la Implementación de la Estrategia .	21
2.2. Aspectos a Considerar .	23
2.3. Aspectos Finales .	24
2.3.1. Estructura Organizacional y Dirección Estratégica . .	25
2.3.2. Comportamiento Organizacional y Procesos Administrativos . .	26
3. METODOLOGÍA .	31
3.1. Composición de la Muestra .	33
3.2. Error Total de la Investigación .	35
4. RESULTADOS . .	37
4.1. Resultados Descriptivos . .	37
4.1.1. Elementos Organizacionales .	37
4.1.2. Estructura Organizacional .	41
4.1.3. Liderazgo .	44
4.1.4. Cultura Organizacional .	47
4.1.5. Sistemas de Incentivos . .	49
4.1.6. Sistemas de Información .	51

4.1.7. Sistemas de Control .	52
4.1.8. Obstáculos a la Implementación de la Estrategia .	54
4.2. Discusión de los Resultados .	55
4.2.1. Elementos Organizacionales .	56
4.2.2. Estructura Organizacional .	57
4.2.3. Liderazgo .	59
4.2.4. Cultura Organizacional .	60
4.2.5. Sistemas de Incentivos . .	60
4.2.6. Sistemas de Información .	61
4.2.7. Sistemas de Control .	62
4.2.8. Obstáculos . .	63
4.3. Aplicación de los Resultados . .	64
5. CONCLUSIONES . .	69
5.1. Conclusiones del Estudio . .	69
5.2. Recomendaciones para Futuras Investigaciones . .	71
6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .	73
7. ANEXOS .	77
7.1. Anexo N° 1: Sistemas de Control 1 .	77
7.2. Anexo N° 2: Sistemas de Control 2 .	78
7.3. Anexo N° 3: Encuesta .	79
7.4. Anexo N° 4: Elementos Organizacionales . .	83
7.5. Anexo N° 5: Estructura Organizacional .	85
7.6. Anexo N° 6: Mecanismos De Integración .	87
7.7. Anexo N° 7: Liderazgo . .	89
7.8. Anexo N° 8: Cultura Organizacional .	91
7.9. Anexo N° 9: Sistemas de Incentivos .	92
7.10. Anexo 10: Sistemas de Control .	95
7.11. Anexo N° 11: Obstáculos a la Implementación .	98

Para nuestras queridas familias

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestro profesor guía, Sr. Ismael Oliva Becerra por su dedicación y apoyo en la realización de esta investigación.

A Jaime Pastian Yañez por elaborar el formato html de la encuesta y prestar soporte computacional a esta investigación.

A Elizabeth Brundell Inglis por su ayuda en la construcción en la base de datos

A nuestros familiares y amigos por su cariño y confianza.

Finalmente, queremos agradecer a todos aquellos empresarios que se tomaron el tiempo para responder nuestro cuestionario que permitió la realización de esta investigación.

1- INTRODUCCIÓN

La presente investigación está enfocada a determinar cómo las empresas chilenas, pertenecientes a los sectores de servicios y manufacturas, implementan su estrategia competitiva. Este tema no ha sido estudiado en profundidad en nuestro país, por lo que ésta investigación representa una contribución al desarrollo del mismo. Dado lo anterior, los principales beneficiados son todas aquellas personas que están interesadas en esta área, donde este estudio puede representar una ayuda a aquellos que no poseen mayores conocimientos respecto a esto y un complemento a aquellos que requieren información actualizada y concreta de la aplicación de la estrategia en las empresas chilenas.

La importancia de la implementación de la estrategia está fundada en que no sólo es necesario que la empresa realice una planificación de su estrategia adecuada, sino que también la dirección sea capaz de ponerla en práctica en forma exitosa. En este sentido, muchas empresas que han tenido una planificación estratégica óptima, han fracasado por no saber implementar de buena manera dicha planificación. De esto se puede inferir la importancia que tiene este proceso, siendo un sostenedor principal de la ventaja competitiva que genere la empresa.

Entre los tópicos que se analizan en este estudio, se puede mencionar si las empresas realizan un proceso de implementación de la estrategia formal o informal, ver como diseñan su estructura, que elementos organizacionales son tomados en cuenta en este proceso, si son éstos un beneficio o un impedimento a dicha implementación, que factores controla la empresa, como incentiva a sus trabajadores, qué habilidades poseen

los líderes de estas empresas, entre otras. En resumen, se busca determinar si estos tópicos son tomados en cuenta por el empresariado chileno, y que tan cerca o lejos se encuentran de su óptimo desarrollo.

Respecto a la estructura de este estudio, en la primera sección se presenta el marco teórico que entrega los principales fundamentos de la implementación de la estrategia competitiva, basándose en los autores más importantes y tradicionales que representan los pilares de la estrategia y su implementación. En la segunda parte se presenta la metodología de esta investigación, donde se analiza los elementos y unidades de muestreo, el marco muestral, el tamaño de la muestra, el procedimiento muestral y el diseño de la encuesta. En la tercera parte se analizan los principales resultados de la investigación, se discuten y se determina su relación con las principales conclusiones expuestas por los autores citados. Finalmente, en la cuarta parte se examinan las conclusiones de esta investigación, realizando una evaluación del trabajo, sus beneficios, aplicaciones y entregando las recomendaciones para futuras investigaciones en este campo.

2. REVISIÓN LITERARIA

El tema de la implementación de la estrategia ha sido motivo de múltiples investigaciones, debido a lo determinante que es en el éxito o fracaso de la estrategia de la organización. El proceso de implementación de la estrategia se define como la ejecución del plan estratégico de la empresa en cada nivel de la estructura organizacional, es decir, los objetivos estratégicos se traducen en objetivos operativos más accionables que permiten a todos los empleados de la organización, comprender la estrategia y alinear sus funciones en pos de ésta.

Dado lo anterior, una implementación eficiente permitirá alcanzar la posición competitiva que la empresa ha elegido, generar sinergia entre sus funciones y sostener la ventaja competitiva en el tiempo, de tal forma que favorezca el desempeño de la empresa en el mercado.

Todas las organizaciones poseen una estrategia implícita o explícita que desean llevar a cabo, en este caso, se habla de una estrategia competitiva, como aquella que se realiza a nivel del negocio de la empresa, donde los planes de acción y la toma de decisiones se enfocan a un sector industrial en particular. Michael Porter ¹ define la estrategia competitiva como “la elección de un conjunto de actividades para ofrecer una proposición de valor al mercado, lo esencial aquí está en las actividades y en realizarlas en una combinación tal que sea diferente a la competencia y sostenible en el tiempo”. De esta forma, la empresa tomará una posición competitiva en el sector industrial en el cual

¹ Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y Conclusiones

participa y podrá interactuar con las fuerzas del mercado.

Dado lo anterior, es necesario realizar un proceso de implementación adecuado a los objetivos planteados, que involucre a toda la organización: los recursos humanos, financieros, tecnológicos e informáticos; el diseño organizacional, los procesos administrativos y la gestión directiva, entre otros.

Para el caso de Chile, los estudios e investigaciones que existen sobre la aplicación de la estrategia son menores en comparación a las investigaciones relacionadas a la Formulación Estratégica, lo que muestra una falta de desarrollo y divulgación del tema. Por tanto, existe un interés latente por establecer los parámetros que determinan la Implementación de la Estratégica Competitiva en Chile.

2.1. Características de los Conceptos Claves

El proceso de implementación involucra elementos propios de la empresa que funcionan como fuentes de influencia en la aplicación de la estrategia, entre éstos se pueden mencionar la estructura organizacional, los sistemas de información, los sistemas de incentivos, los sistemas de control, la cultura corporativa, los sistemas de información y el liderazgo. La aplicación de cada uno de estos sistemas y procesos debe reflejar la estrategia de la organización, de tal forma que sea eficazmente incorporada.

La visión general que los investigadores comparten es que debe existir una relación entre los objetivos estratégicos de la empresa y los elementos mencionados anteriormente. En este punto, existen dos tipos de ajustes según Richard Hamermesh ², “un ajuste entre la estrategia y la política funcional, considerando todas las funciones de la organización (marketing, finanzas, operaciones, etc.); y un ajuste entre la estrategia y la estructura de la organización, los procesos y los sistemas (control, incentivos, cultura, etc.)”, tema que ha sido estudiado por Kenneth Andrews ³, Igor Ansoff ⁴ y Alfred Chandler ⁵, entre otros. En la misma línea, bajo escenarios competitivos y dinámicos, la formulación y la implementación de la estrategia son cada vez más interdependientes, lo que indica que la empresa está cambiando en respuesta a variaciones del mercado y al éxito o fracaso de sus acciones. Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi y John Wargin ⁶ plantean que cada unidad funcional dentro de la empresa, con sus propias técnicas de formulación, unen y combinan sus estrategias individuales con la estrategia de la

² Note on Implementing Strategy

³ Concept of Corporate Strategy

⁴ Corporate Strategy

⁵ Strategy and Structure

⁶ Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hewlett-Packard

empresa.

En general, no son la visión o las aspiraciones de la empresa lo que la hace triunfar, ya que los objetivos, las participaciones de mercado, los costos, etc., son compartidos por la mayoría de las organizaciones de un sector. La diferencia del éxito o fracaso de la estrategia está en el “cómo”, es decir, el modo en que se organiza y desarrolla sinérgicamente sus actividades. En esta línea, Michael Porter ⁷ plantea una opinión adicional, “la diferencia importante no es la que existe entre la estrategia y su implementación, sino entre la mejora operativa (mejoras en los procesos que se traducen en beneficios para la empresa) y el posicionamiento que la empresa tenga en el mercado”. Es decir, las empresas entregan una proposición de valor (basada en conocer el entorno externo e interno) y tratan de mantener su ventaja competitiva, cuestión que es compartida también por los competidores, a través de la combinación de las actividades y procesos que le permitan mantenerse y defenderse en el mercado. Dado lo anterior, las diferencias se presentarán en la posición estratégica de la organización y en “cómo” los directivos encuentran mejores formas de competir.

2.1.1. Estructura Organizacional en la Implementación

Los estudios en el área la estructura organizacional y la estrategia, siguen los lineamientos de Kenneth ⁸, Jeffrey Bennet ⁹ y Alfred Chandler ¹⁰, enfocados al diseño organizacional: la forma cómo se organiza la empresa, identificando las tareas críticas que se deben realizar para cumplir la estrategia y quiénes son las personas más adecuadas para realizarlas, de tal forma de definir luego los sistemas de integración que permitirán alinear los objetivos y necesidades de cada área con los objetivos y necesidades de la empresa.

La forma como se organiza la empresa pasa por analizar la estructura actual que posee, a fin de determinar la brecha existente entre la estructura actual y la estructura óptima que permita un desarrollo eficaz de la implementación. La estructura de una organización puede ser formal o informal, tal como señala Mintzberg ¹¹ en sus estudios. En el primer caso, existen diversas clasificaciones que van desde las estructuras simples (empresas pequeñas y empresariales), hasta las complejas estructuras matriciales que se caracterizan por la agrupación vertical de funciones y la agrupación horizontal de productos o proyectos. En el segundo caso, una estructura informal se caracteriza porque no existe una guía preestablecida y escrita que dirija sus acciones, sino una comunicación informal entre las áreas distintas áreas. La elección de una u otra tiene

⁷ What is Strategy?

⁸ Obra ya citada

⁹ The Organization v/s. The Strategy

¹⁰ Obra ya citada

¹¹ Diseño Organizacional

relación directa con la estrategia de la empresa, así lo presenta Chandler: “si una organización adopta una estrategia de expansión debe asumir una estructura de departamentos ¹², en tanto si asume una estrategia de diversificación la estructura debe ser multidivisional ¹³”, en otras palabras, la estrategia dicta la estructura. Al mismo tiempo, Chandler ¹⁴ plantea que “la identificación de las actividades críticas y estratégicas se realizan según los objetivos centrales y la estrategia definida, esto permitirá asignar las responsabilidades a las personas más idóneas”, es decir, aquellas que cumplan con las capacidades críticas que necesita la organización para el cumplimiento de sus objetivos. En este punto se determinará el nivel de autoridad, las funciones y responsabilidades, definir quiénes toman decisiones, la información relevante y todas aquellas herramientas que desempeñen un papel de soporte a la estructura.

A medida que las funciones se van delegando y la organización se va dividiendo en áreas o departamentos, se hace más difícil mantener un flujo de información continuo, esto por el aumento de costos burocráticos ¹⁵. Por tanto, como cada individuo es parte del todo, es necesario que existan mecanismos de coordinación que permitan generar sinergia entre los distintos departamentos, de tal forma de eliminar las potenciales diferencias, de conocer el grado de dependencia entre áreas y de alinear cada una en pos de la estrategia organizacional y así reducir los costos mencionados anteriormente. Asimismo, son necesarios mecanismos integradores, de acuerdo al grado de complejidad de la estructura, que provean de una comunicación continua entre las áreas con relación a las actividades y procesos que se realizan en cada una. Aquí se destacan los equipos de integración, los roles integradores de los gerentes, las reuniones interdepartamentales, entre otros.

A medida que la organización va cambiando, se va modificando el diseño organizacional de acuerdo a las estrategias que va adoptando la empresa. Sin embargo, el paso de una estructura a otra no es automático, se debe considerar también el medio externo en el que está inserta la organización, como la industria, la competencia, la composición de clientes, etc.

2.1.1.a. Sistemas de Coordinación en la Implementación

Como se dijo anteriormente, cuando la empresa ha diseñado su estructura, ha medida que la organización crece, ésta se va haciendo más compleja, va delegando mayores niveles de responsabilidad y autoridad, va creciendo el número de áreas, de empleados, de mercados a los cuales se dirige, etc. Lo que implica que la comunicación entre individuos y entre funciones se haga más difícil y, por tanto, el proceso de implementación se haga más lento y complejo. Tal como señala Hill & Jones ¹⁶, “a

¹² Se agrupa las personas de acuerdo a sus funciones, ej. Marketing, Finanzas, etc.

¹³ Cada división funciona como centro de utilidades con su propia estructura

¹⁴ Obra ya citada

¹⁵ Hill & Jones, Administración Estratégica

medida que el nivel de autoridad y de funciones va aumentando, la empresa requiere un medio más elaborado de integración para lograr sus objetivos estratégicos". Es decir, la empresa debe buscar coordinar sus actividades para generar sinergia a través de la interdependencia de sus áreas y crear un valor, que le permita desarrollar eficazmente su estrategia, teniendo presente, los costos que llevan consigo los mecanismos integradores. Por tanto, mientras la empresa sepa elegir y aplicar las herramientas que realmente necesita, podrá implementar eficazmente su estrategia, facilitando la comunicación, el traspaso de información, la convivencia, etc.

Larsson, Rikard, Finkelstein ¹⁷ señalan que "el objetivo de integrar una empresa es que se logre sinergia entre las funciones que son similares y complementarias", por ejemplo, entre la función ventas y marketing existe un estrecho lazo ya que ambas persiguen la satisfacción del cliente, por un lado ventas tiene un contacto directo con el cliente y por el otro, marketing conoce sus necesidades y comportamiento, en consecuencia, es necesario que ambas funciones compartan y combinen información, como así también, el área de operaciones debe complementar sus actividades con la información que emana de ventas y marketing ya que el producto o servicio debe poseer las características que el cliente busca. De esta forma, cada función de la empresa está relacionada con otra en algún grado, según Shrivastava ¹⁸ "el objetivo es potenciar esa relación, ya que el grado de integración tendrá efectos en el desempeño de los individuos, facilitando la aplicación de la estrategia, eliminando rivalidades, promoviendo la interacción entre áreas, agilizando el flujo de información, entre otros".

En el opuesto, Mark del Franco ¹⁹ plantea que "la integración implica un aumento de los costos considerable y que el efecto de ésta en la empresa es difícil de medir ya que es complejo de monitorear, por lo que no es recomendable su aplicación". Sin embargo, la contraparte dice que todo depende de la complejidad de los mecanismos, de su aplicación y de la tecnología disponible en la empresa que permite una mayor integración a bajo costo. Stan Frisdstein ²⁰ comparte esta idea y agrega que "la integración afecta las prácticas del negocio, por consiguiente, es un medio eficaz para alinear el comportamiento de los empleados en función de la estrategia de la organización, esto puede ser apoyado por capacitación, incentivos y cultura". Por ejemplo, promoviendo el trabajo en equipo, de tal forma de ir alineando las herramientas integradoras con todos los elementos que afectan la implementación de la estrategia, de esta manera, se asegura que la integración cumpla una función facilitadora en la puesta en práctica de la estrategia.

Los mecanismos integradores se pueden aplicar en cada nivel de la organización, así

¹⁶ Administración Estratégica

¹⁷ Integración Estratégica de la Organización (1999)

¹⁸ 1986

¹⁹ Coordination, El caso Ross Simons

²⁰ Integración Estratégica en la Organización

se encuentran los contactos directos entre gerentes, equipos de integración entre áreas, comités de trabajo temporales y equipos permanentes al interior de cada área. Los objetivos comunes son la solución de problemas, potenciar las actividades de cada departamento, alinear metas, generar nuevas ideas y estimular una ágil aplicación de la estrategia, entre otras.

El grado de integración también tiene un impacto en la implementación, este se puede clasificar en débil o fuerte. En el primer caso, la aplicación de la estrategia se retrasa, será más complicado crear sinergias y alinear objetivos. En el segundo caso, se obtendrá una organización muy controlada, con baja flexibilidad y con un bajo nivel de respuesta ante cambios en el entorno, además de un aumento en los costos burocráticos. Por tanto, los beneficios de la integración podrán ser aprovechados en la medida que sean mayores a los costos que implica, que la empresa sepa elegir cuáles son los mecanismos integradores que necesita y cuál es el grado de integración que le permitirá una eficiente puesta en práctica de la estrategia.

2.1.2. Liderazgo en la Implementación

Con relación al liderazgo en el proceso de implementación, existen varios investigadores que tratan este concepto bajo distintas perspectivas. Sin embargo, el concepto común que se comparte es que el líder es el principal actor y ejecutor de la estrategia.

Existen variados estilos de liderazgo que pueden ayudar u obstaculizar el desempeño de la organización. En este punto Hamermesh los divide en dos: “el grado de participación que tiene el gerente general en el proceso de puesta en práctica y el grado de atención que le da a los equipos de trabajo. Se destacan el Gerente “Político”, aquel que se involucra profundamente en ambas dimensiones; el Gerente “Emprendedor” que favorece el logro de los objetivos estratégicos, pero disminuye su atención a los equipos administrativos; el Gerente “Administrativo” le da prioridad a los aspectos administrativos que le permiten acercarse al logro de la estrategia, invirtiendo gran parte de su tiempo y el Gerente “que mueve masas” se involucra en los procesos organizacionales y con las personas responsables de la puesta en práctica de la estrategia”. El decidir por un estilo u otro dependerá de la estrategia, de la etapa de desarrollo de la empresa y su tamaño, de los conocimientos del líder, su credibilidad y poder.

Desde otro ángulo, podemos ver la relación que tiene el líder con su grupo de trabajo. Siendo muy importante que exista una buena comunicación e interacción entre estos dos actores, de manera que se traduzcan en beneficios tanto para la organización, como para el líder y sus colaboradores. Henry Mintzberg ²¹ plantea que “los líderes necesitan un grupo de trabajo para lograr sus metas y además, entregar apoyo en el desempeño de sus actividades de manera de asegurar resultados óptimos en la puesta en práctica de la implementación”. Con relación a esto, es fundamental que el líder actúe de forma “silenciosa”, sin obstruir el trabajo del grupo, para así fomentar un ambiente creativo, flexible y motivador en el logro de las metas propuestas. Estos resultados son compartidos por Helen Rherm ²² quien plantea el “Efecto Pigmaleon como la generación

²¹ Covert Leadership: Note on managing professionals

de un buen desempeño entre los subordinados a través de la confianza y esperanzas positivas que el líder tiene de ellos”. Obviamente, esto debe ser complementado con otros factores, como la cultura corporativa, el clima laboral, la administración de los recursos humanos, entre otros.

Hasta el momento se ha hablado del papel del líder como aplicador de la estrategia, es decir, como aquel personaje que promueve y genera el soporte necesario para el cumplimiento de los objetivos. Es importante recalcar que la responsabilidad de comunicar la estrategia debe considerar un aspecto muy importante: no todas las decisiones estratégicas se pueden comunicar al personal, dado que siempre se debe resguardar la seguridad de la información y la filtración de datos importantes que pueden ser de interés de la competencia, aspectos que deben ser considerados al momento de diseñar la estructura organizacional. Por tanto, la tarea del líder es lograr la alineación de la empresa con su estrategia, según Robert Kaplan y David Norton²³, a través de:

- *Programas de Comunicación y formación:* Mediante un programa continuado y consistente se comunica y forma a la organización acerca de la estrategia.
- *Programa de Establecimiento de objetivos:* Lo estratégico, se traduce en objetivos a nivel funcional e individual que funcionan como desafíos a las actividades diarias de los empleados y que les permitirán comprender y alinearse con la estrategia.
- *Vinculación del sistema de incentivos:* Los individuos ven con mayor atractivo el cumplimiento de los objetivos cuando son premiados por ello, por lo que existe una motivación para alinearse con la organización.

En otro aspecto, es importante destacar que la personalidad del líder influye en el funcionar de la empresa. Los resultados se ven afectados de acuerdo a si el líder es una persona enfocada hacia sus propios intereses, o si está enfocada a los intereses de la organización y los empleados. Cada directivo tiene sus propias cualidades, como creatividad, iniciativa, flexibilidad, espíritu social, etc., que sumadas a las habilidades que se requieren para una óptima gestión (innovación, mediador e integrador, visionario, liderazgo, etc.) serán el inicio en la construcción de su propio estilo. Por tanto, de acuerdo a Leonard Schaeffer²⁴, “es necesario que el líder conozca el impacto que su gestión tiene sobre la organización, así como sus limitaciones de lo que puede lograr en ella, de tal forma que se pueda sintonizar su comportamiento a las necesidades de la organización”.

Así, cada directivo debe identificar si satisface o complica los requerimientos de la empresa, para así lograr un equilibrio entre el estilo de liderazgo y los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar. Tal como menciona Selznick²⁵, “el líder es el

²² Effective Leadership

²³ Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

²⁴ The Leadership Journey

²⁵ Leadership and Administration.

encargado de promocionar la estrategia frente a la organización, integrar los intereses y solucionar conflictos, para así “internalizar” la estrategia en todas las áreas de la empresa y cooperar con el proceso de implementación”.

2.1.3. Cultura Organizacional en la Implementación

La cultura corporativa, tal como plantea Stephen Robbins²⁶ se define como “el conjunto de valores y creencias propios de la organización, que con el tiempo se van internalizando en los empleados de forma tal de convertirla en una visión compartida que determina el estilo de trabajo y el perfil organizacional²⁷ que la empresa desea tener para el cumplimiento de sus objetivos”. La cultura es un concepto que permite diferenciar a una empresa de otra, porque es única de cada negocio y además está ligada a la estrategia que la empresa desea seguir, por ejemplo, Nike se caracteriza por una cultura deportiva v/s Hewlett- Packard que posee una cultura de innovación.

La cultura de la empresa afecta la implementación de la estrategia al influir en la conducta de los empleados, y por ende en la productividad y en los procesos administrativos que éstos realizan, motivándolos para el logro de los objetivos, determinando sus actitudes frente al cambio, determinando el clima laboral, y otros. Sin embargo, la influencia de la cultura dependerá de qué tan fuerte sea su presencia en la empresa, aspecto que vendrá determinado por el fundador de la empresa, la historia, el sector económico, entre otros, y que determinará el grado de influencia sobre el comportamiento de los empleados, la lealtad, la coordinación y el compromiso de cada uno frente a la empresa. En su conjunto, un concepto fuerte de cultura es aquel en el que se establecen por escrito y formalmente los principios de la empresa, las conductas laborales, etc., puede ser utilizado como herramienta facilitadora para la implementación ya que propicia el terreno para que todos los empleados vayan en el mismo sentido, comprendan la estrategia de la empresa y cumplan con los objetivos para poder alcanzarla. Esto se traducirá en éxito cuando la cultura esté en la misma línea que la estrategia de la empresa. Por ejemplo, Porter menciona que “si una empresa posee una estrategia de diferenciación, entonces para facilitarla se requiere una cultura que provea innovación, individualidad, toma de riesgos, etc., dándole importancia a la visión día a día, compartiéndola con el equipo de trabajo, entregándoles las herramientas necesarias para el logro de las metas individuales que los guíen en un aprendizaje continuo y en pos de lo que la empresa quiere lograr”.

Asimismo, una cultura fuerte puede significar un obstáculo a la implementación, tema desarrollado por Stephen Robbins²⁸, esta puede actuar como una desventaja para la empresa cuando está muy sólida e internalizada en los empleados, como barrera contra el cambio, es decir, haciendo más complicado adaptarse a un ambiente dinámico,

²⁶ Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall

²⁷ Estilo de personas que la empresa desea tener basándose en determinadas características

²⁸ Obra ya citada

retrasando proyectos, obstaculizando la puesta en marcha de nuevos procesos, y otros. Así también puede actuar como una barrera hacia la diversidad, contra las fusiones y adquisiciones, entre otras.

La cultura organizacional considera además el estilo de liderazgo que una organización posee y enmarca de alguna forma los “Jefes” que la empresa necesita para lograr una implementación adecuada de la estrategia. Un aporte a esta idea lo entrega, Edgar Schein ²⁹ quien destaca “la participación que tiene el líder en la cultura, al comunicar la visión de la organización a los empleados y de cómo ésta se debe llevar a cabo”. Por esto, se definen los procedimientos organizacionales que permitirán a los empleados comprender la estrategia, aplicarla y controlar su comportamiento. En esta línea John Joyner ³⁰ menciona que “el líder no puede tratar de comunicar su cultura como la de la empresa, sino que debe tener una fuente externa que permita determinar qué es lo que el grupo de trabajo tiene y que es lo que necesita agregar, para disminuir la brecha hacia el logro de los objetivos estratégicos”.

Steve Robbins ³¹ plantea que “para una efectiva aplicación de la estrategia es necesario complementar el papel del liderazgo con un adecuado sistema de incentivos. Estos pueden servir para implementar de mejor manera la cultura en el ámbito organizacional, ya que la disposición que tengan los empleados hacia el logro de los objetivos será mejor y más flexible si tienen los incentivos adecuados para hacerlo”. Dado lo anterior, se puede inferir que es requisito que los incentivos estén alineados con la cultura que se comunique, para que exista una lógica entre lo que la organización quiere lograr y los caminos utilizados para lograrlo. Una opinión anexa a lo expuesto la presenta Steven J. Chapin ³² al ver a la cultura “como una estrategia de la empresa para atraer, motivar y compensar a los empleados para el logro de los objetivos”. Ambas perspectivas son válidas, el utilizar la cultura como herramienta para una mejor implementación y utilizar la cultura como una estrategia en sí misma, todo depende en gran medida de lo dicho anteriormente, de la influencia que tenga la cultura en la empresa.

2.1.4. Sistema de Incentivos en la Implementación

Los sistemas de incentivos, al igual que la cultura corporativa, pueden regular la conducta de los empleados al influir en el desempeño personal de cada uno, y orientarlos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. El objetivo principal de los sistemas de incentivos es estimular y recompensar el desempeño adecuado de los trabajadores, para así poder aplicar de manera eficiente la estrategia de la empresa. Para esto se requiere que los sistemas de incentivos estén fuertemente ligados al establecimiento de metas de la empresa, dado por el principio básico de la motivación: a

²⁹ Cultura Empresarial y Liderazgo

³⁰ Corporate Culture Defines Success

³¹ Culture as Communication, Harvard Management

³² Building a Sound Company Culture, Journal Management

medida que los individuos más participan en las decisiones de la empresa, estarán más motivados para aplicarlas.

Una eficaz aplicación del sistema de incentivos permitirá desarrollar el trabajo individual como el colectivo, otorgando una mayor comprensión de los objetivos que persigue la empresa, un mayor compromiso del trabajador, una alta motivación al cumplimiento de las metas, entre otras. En otras palabras, un sistema de incentivos busca alinear los objetivos personales de cada trabajador con los objetivos estratégicos de la empresa.

Paco Muro ³³ señala en su investigación que “la efectividad de los sistemas de incentivos depende fuertemente de la etapa de la carrera profesional que se encuentre cada persona. Por ejemplo, los trabajadores de más de 50 años de edad se motivan fuertemente con una alta calidad de la dirección, incluso más que con cualquier tipo de incentivo monetario. En otro caso, aquellos trabajadores que posean menos que 30 años de edad, el factor más motivador en su vida laboral es la oportunidad de desarrollo de carrera”. Es decir, se debe considerar en que etapa del ciclo de vida profesional se encuentra cada trabajador, para así poder determinar los tipos de incentivos que necesita, de tal forma de estimular a cada empleado a efectuar sus actividades de manera eficiente que permita una aplicación óptima de la estrategia de la empresa.

Entre los tipos de incentivos más utilizados se encuentran los monetarios y no monetarios. Los primeros son parte del proceso de compensaciones que realiza toda empresa para premiar una cierta productividad de cada trabajador. Dentro de estos incentivos se encuentran los bonos, las comisiones, participación en las utilidades, alternativas accionarias, etc. En esta misma línea, Paco Muro ³⁴ reconoce en su investigación que el dinero ya no motiva a los trabajadores como antes, exceptuando los trabajadores menores de 30 años de edad, sin embargo, Maslow reconoce que “existen ciertas necesidades básicas que deben ser satisfechas, función que cumplen todas las compensaciones monetarias, por lo que se puede lograr que las personas satisfagan sus necesidades básicas de consumo”. Los segundos se refieren a que los individuos se mueven con los símbolos de status, como por ejemplo: el rango, la autorrealización, el reconocimiento, el clima laboral, las oportunidades de desarrollo, y otros. Ambos tipos de incentivos pueden ser aplicados en forma individual o grupal, pero esto va a depender de la estrategia que posea la empresa.

Entre las distintas herramientas que la empresa posee para alinear los objetivos personales de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, además de los sistemas de incentivos, la empresa dispone de los sistemas de control y la cultura corporativa. Sin embargo, es requisito que estos elementos estén coordinados para generar la sinergia necesaria para una óptima puesta en práctica de la estrategia. En este punto, Stever Robbins ³⁵ señala la función que cumple el líder en la motivación de los

³³ Factores de Fidelización de profesionales calificados, Harvard Business Review 2002

³⁴ Obra ya citada

³⁵ Obra ya citada

subordinados. Al respecto señala que “los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás y saben despertar el entusiasmo de sus colaboradores. Por esto, cada empresa debe tener a sus trabajadores fuertemente motivados si desea obtener una óptima aplicación de su estrategia”.

Sin embargo, no hay que olvidar que para obtener los beneficios de los incentivos, se requiere que la empresa haga una administración de éstos de acuerdo a lo que realmente necesita y de sus recursos disponibles, y así realizar una aplicación eficaz de su estrategia.

2.1.5. Sistemas de Información en la Implementación

Los sistemas de información (SI) al igual que los sistemas de control e incentivos cumplen una función de facilitador y apoyo a la implementación de la estrategia. Esto depende en gran medida de una correcta elección del sistema de información, de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus objetivos; y de su puesta en práctica en la organización.

Años atrás, la empresa buscaba un sistema de información que fuera capaz de manejar todas las tecnologías de información (IT), sin embargo, a medida que la organización y el mercado han ido evolucionando, no sólo es necesario que el administrador del SI sea capaz de dominar las tecnologías informáticas, sino que también, pueda hacer funcionar el sistema en todos los niveles de la empresa, en forma efectiva, eficiente y de acuerdo a la estrategia de la empresa.

La implementación de la estrategia, requiere que la empresa diseñe su estructura de acuerdo a su estrategia competitiva, ahora bien, el siguiente paso es asegurar que la estructura tenga un buen funcionamiento, a través de sistemas de coordinación e integración y también a través de la información que fluye en todos los niveles de la organización. Por tanto, se requieren de sistemas de información que faciliten la capacidad de tomar decisiones de los directivos, que permita a los empleados realizar sus tareas eficazmente y también, aportar al trabajo de los demás, proveer de la información necesaria a cada individuo dentro de la organización acerca de la visión de la empresa, de tal forma de asegurar que se comprenda tanto la estrategia, como las actividades que se deben realizar para lograrla, y cómo deben realizarse.

De acuerdo a Rebecca D. Fulweiler³⁶, “en el proceso de implementación, un sistema de información debe funcionar como un sistema integral diseñado específicamente para apoyar a los directivos en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en entregar la información acerca del funcionamiento tanto interno como externo de la estrategia”. Es decir, es una herramienta para el líder en la planificación, ejecución y control de las actividades de la empresa. Bajo el mismo punto, Anthony Y. Teng³⁷, señala que además de lo anterior, “se requiere que la información sea útil y a tiempo, así se asegura que siga siendo valiosa y permita a la empresa reaccionar

³⁶ The Role of Management Information Systems (MIS)

³⁷ How to Successful Manage the Mis Department

rápidamente ante cambios en su entorno”.

Un aspecto relevante es la continuidad que debe existir entre el diseño de un sistema de información determinado y el proceso de implementación, de tal forma que se mantenga un flujo informativo actualizado durante todo el proceso de puesta en práctica de la estrategia, que permita alertar ineficiencias, detectar las áreas con problemas, tomar las acciones preventivas en el momento adecuado y donde toda la organización tenga acceso. Colin Leek ³⁸, menciona que “algunas veces las organizaciones consideran los sistemas de información como una función separada de la empresa y no la involucran en los temas estratégicos, sin embargo, es un error que obstaculiza la implementación, ya que no permite aprovechar los beneficios que ofrece, retarda el proceso, ocasiona problemas de información, dificulta el traspaso de información entre áreas y hacia los niveles, entre otros”.

Las decisiones estratégicas se toman en la parte más alta de la organización y se traspasan hacia los niveles más bajos (operativos), por tanto, la información debe fluir desde abajo hacia arriba y viceversa. Es requisito que esta información sea la precisa y necesaria ³⁹, es decir, a medida que va llegando a niveles superiores debe ir disminuyendo de tal forma que sea óptima, eficaz y exacta para la toma de decisiones y la que se requiere en cada nivel.

A la hora de diseñar un buen SI para la organización, existen ciertos parámetros de decisión que ayudan a que el SI elegido cumpla con los requerimientos que la empresa necesita para una buena aplicación de la estrategia:

1. Costo
2. Mantenimiento
3. Compatibilidad con la estructura organizacional
4. Flexibilidad
5. Compatibilidad con los procesos administrativos
6. Compatibilidad con los Sistemas de Control y Coordinación

Otro criterio de decisión es planteado por Rebecca D. Fulweiler ⁴⁰, quien menciona que los SI pueden ser formales o informales. Los primeros determinan la clase de información que se necesita y la forma de utilizarla, por ejemplo, la información de ventas se puede obtener a través de los reportes de la fuerza de ventas y los puntos de ventas, que son derivados hacia el próximo nivel (Jefe de Ventas), quien revisa y “limpia” los datos y los entrega al próximo nivel y así sucesivamente. Los sistemas informales lo conforman los datos de conversaciones, los medios, la experiencia y opiniones del directorio, que si bien no son tan confiables pueden ser un buen apoyo si se administran de la manera correcta.

³⁸ Information Systems Framework, and Strategy

³⁹ No es necesario enviar toda la información, sino que se debe “limpiar”

⁴⁰ Obra ya citada

La administración de los sistemas de información (elección y aplicación) determinará si es una herramienta que facilita o dificulta la estrategia, en consecuencia, para asegurar que sea un apoyo en el proceso de implementación no sólo es necesario que esté en línea con la estrategia, sino que también con todos los elementos que involucra el proceso, de esta forma, la organización podrá generar valor internamente, mejorar sus procesos y facilitar el aprendizaje.

2.1.6. Sistemas de Control en la Implementación

Una implementación óptima de la estrategia involucra todos los elementos de una organización, requiere que todas sus funciones (marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos) estén alineadas con la estrategia, así también, la forma cómo se organizan. Pero esta alineación no funciona por sí sola, se requieren mecanismos que aseguren que la empresa está realizando una eficaz puesta en práctica de la estrategia, es decir, evaluar el desempeño de la empresa, el funcionamiento de la estrategia y la estructura, los recursos humanos, los procesos administrativos, etc., de tal forma de lograr lo propuesto.

Es necesario establecer un sistema de control que permita analizar la estrategia y su funcionamiento, evaluar el desempeño de la empresa y los empleados, evaluar si se cumplen los objetivos y si los procedimientos que se realizan son los adecuados que permitirán una correcta implementación. Así también, un sistema de control debe funcionar como soporte para verificar e inspeccionar el funcionamiento general de la organización y de entregar la información necesaria que indique si se encuentra en el camino correcto. Tal como señala Hill & Jones ⁴¹, “la función de un sistema de control es entregar la información necesaria para controlar la estrategia y la estructura, así la empresa podrá recopilar esta información y utilizarla en acciones futuras que le permitan corregir, mejorar o mantener su posición”. En la misma línea, Keneth Andrews ⁴² señala que “los controles también son necesarios, ya que al dividir las actividades en una organización, siempre existe una desviación de los objetivos y es así como nacen sub - estrategias, sub - culturas, objetivos individuales, etc., que pueden alejar a las funciones y personas de la estrategia competitiva de la empresa”.

Los sistemas de control se aplican a toda la organización y en todos los niveles, dado que la estrategia emerge de la dirección y se va traspasando de nivel en nivel, es necesario un control general y un control funcional e individual que establezcan las normas y comportamientos estratégicos que permitan una adecuada implementación.

2.1.6.a. Tipos de Sistemas de Control

Existen herramientas diseñadas para medir el desempeño de la empresa, para evaluar si la organización está generando valor para los clientes, y para verificar además el desempeño financiero. En esta línea Robert Kaplan y David Norton ⁴³ señalan “The

⁴¹ Obra ya citada

⁴² Obra ya citada

Balanced Scorecard” como una de las principales herramientas de control de gestión utilizada para analizar la estrategia desde cuatro perspectivas diferentes:

- *Financiera*: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo, vista desde el punto de vista del accionista.
- *Cliente*: la estrategia para crear valor y diferenciación desde el punto de vista del cliente
- *Aprendizaje y Crecimiento*: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional
- *Proceso Interno*: Las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

El objetivo es colocar la estrategia de la organización como el centro de los procesos, esto es posible a través de:

7. Traducir la estrategia en términos operativos.
8. Alinear la organización con la estrategia.
9. Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.
10. Convertir la Estrategia en un proceso continuo.
11. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Es necesario además complementar estas herramientas con otras que provean de distinta información, de tal forma de enriquecer el análisis y obtener una visión diferente del rendimiento de la empresa. En este punto, se encuentran las herramientas enfocadas a controlar el rendimiento del mercado, el rendimiento de la organización y el comportamiento organizacional, a través de instrumentos como el precio de las acciones, la rentabilidad de la inversión, la cultura y otros ⁴⁴.

Sin embargo, es importante también controlar el funcionamiento de la estrategia y si se está llevando a cabo de acuerdo a los parámetros que ha definido la empresa, para esto se pueden controlar 4 elementos que funcionan como soporte de la ventaja competitiva: el proceso productivo, la calidad, la satisfacción del cliente y la cantidad de producto, que en su conjunto permiten monitorear el desempeño de la organización con respecto a su estrategia competitiva ⁴⁵.

Lo esencial es identificar cuáles son los mecanismos de control que se adecuan de manera más eficiente a la estrategia de la empresa, considerando un análisis costo/beneficio y cómo estos son aplicados, así también se debe considerar la complementariedad que debe existir entre ellos, de tal forma de no restringir la creatividad, no generar rivalidades tanto individuales como entre áreas, no aumentar

⁴³ Obra ya citada

⁴⁴ Para profundizar ver Anexo N° 1

⁴⁵ Para profundizar ver Anexo N° 2

excesivamente los costos y de ser capaz de utilizar estas herramientas como un facilitador a la aplicación de la estrategia. Para esto es necesario que exista una coordinación con los sistemas de información y los sistemas de incentivos, de manera tal que no se produzcan contradicciones que provoquen confusiones acerca de las medidas implementadas.

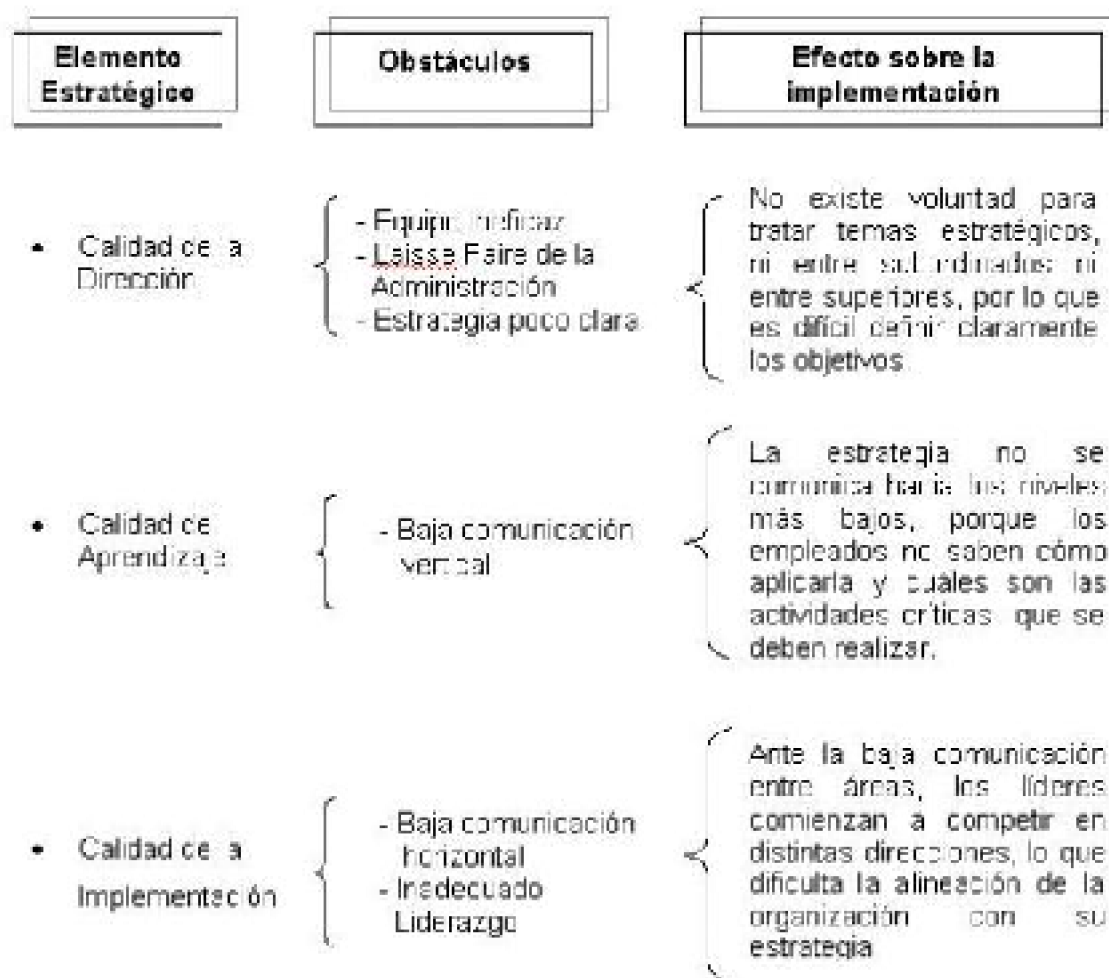
2.1.7. Obstáculos a la Implementación de la Estrategia

Para desarrollar una efectiva implementación, la empresa dispone de distintos elementos que puede manejar en función de sus objetivos, entre éstos se encuentra la estructura organizacional, el liderazgo, los recursos humanos, los procesos, la administración y diversos sistemas. Sin embargo, el efecto sobre la organización (positivo o negativo) depende del manejo que ésta tenga de cada uno de ellos. En este punto, Michael Beer⁴⁶ señala que existen 6 barreras que actúan silenciosamente en contra de la implementación de la estrategia:

- *El Laissez faire de la Administración:* Se refiere a la ausencia que existe para manejar temas estratégicos y administrativos y al exceso de autoritarismo en la toma de decisiones.
- *Poca claridad en la estrategia:* Lo que se traduce en objetivos opuestos y baja coordinación entre departamentos.
- *Un equipo ineficaz de directivos:* Significa una falta de cooperación hacia los niveles más bajos, a no involucrarse en los procesos de la empresa. Esto por un temor implícito a perder poder.
- *Baja comunicación vertical (entre autoridad):* Los Jefes no están abiertos al diálogo y a la discusión, lo que implica que los empleados eviten tratar los asuntos críticos.
- *Baja comunicación horizontal (entre funciones):* Implica que las funciones compitan por la estrategia, utilizando los mismos recursos, como consecuencia la estructura y la organización se deterioran.
- *Inadecuado liderazgo:* El directivo no ejerce el liderazgo y la instrucción, lo que retrasa la comunicación de la estrategia y el aprendizaje, en cada nivel de la organización.

Es importante recalcar que los problemas están asociados a tres elementos: la calidad de la dirección, la calidad del aprendizaje y la calidad de la implementación, no en el compromiso de los empleados o en su competencia, lo que complica aún más el proceso ya que los tres puntos mencionados anteriormente son los que se requieren para una eficaz aplicación de los objetivos estratégicos. Además, cada una de las barreras tiene incidencia sobre otra lo que hace más difícil reconocerlas y eliminarlas:

⁴⁶ "The silent killers of strategy implementation and learning", Professor of the Harvard Business School



Stephen Robbins ⁴⁷ señala además que “la Cultura Corporativa también puede resultar una desventaja cuando no es administrada eficazmente, como barrera contra el cambio, cuando los valores y principios de la empresa no concuerdan con aquellos que facilitarán la puesta en práctica de la estrategia, esto resta flexibilidad a la empresa y la hace más lenta ante cambios en el entorno”.

Entre otros obstáculos se encuentra, la falta de recursos (financieros, tecnológicos, humanos) y la rigidez de los procesos.

La empresa puede contrarrestar los efectos negativos de aquellos elementos que actúan en contra de ella. Es decir, la empresa puede ser rápida y ágil si logra identificar aquellas barreras que entorpecen su camino y transformarlas en capacidades:

- Un estilo de liderazgo con retroalimentación

⁴⁷ Obra ya citada

- Aclarar la estrategia y definir prioridades
- Un equipo de directivos con una orientación a la administración general
- Comunicación vertical abierta
- Coordinación efectiva a través de la integración de actividades
- Mejorar el liderazgo en cada línea de la organización

En general, una excesiva integración, control, incentivos, un bajo liderazgo, una estructura equivocada a la estrategia y una baja alineación funcionarán en contra de la implementación de la estrategia, por lo que, es responsabilidad de la empresa decidir cuáles son los instrumentos que necesita para una adecuada aplicación de la estrategia y en qué medida éstos deben ser aplicados, considerando sus ventajas y desventajas.

2.2. Aspectos a Considerar

Una de las principales limitaciones para el caso de Chile es que no existen estudios formales que indiquen cómo las empresas chilenas implementan su estrategia competitiva. Dado lo anterior, es necesario basarse en estudios extranjeros y proyectarlos a la investigación para el país.

Los puntos más importantes a ser probados en el futuro se refieren a cómo las empresas chilenas realizan un diseño organizacional que les permita aplicar eficazmente su estrategia, considerando los principales elementos, como son, la cultura corporativa, la estructura organizacional, los sistemas de incentivos y control, los procesos organizacionales y el liderazgo. Además, se busca descubrir cuál es la interacción existente entre los distintos elementos y cuáles de ellos son considerados realmente por estas organizaciones.

Muchos de los fracasos de las empresas se deben a que no saben cómo implementar su estrategia, independientemente de si ésta es buena o mala. Por lo tanto, existe una necesidad por conocer cómo están involucrados los recursos humanos, los directivos, la coordinación de funciones, los sistemas de planificación, los procesos administrativos, la cultura y la estructura, en el tema de la implementación y en qué medida son determinantes de su éxito o fracaso.

Entre las principales contribuciones del estudio para las empresas chilenas se encuentran:

- Los elementos organizativos más importantes a la hora de tomar decisiones de planificación
- El tipo de Planificación Estratégica que poseen
- Los factores relevantes que se consideran al establecer la estructura organizacional óptima
- Los tipos de mecanismos de integración más utilizados por estas empresas (equipos

de trabajo, reuniones de coordinación, reuniones interdepartamentales, etc.) y la frecuencia con que éstos se presentan

- Los sistemas de control que más se utilizan para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Los elementos considerados obstáculos a la hora de implementar decisiones claves en la empresa
- El efecto que tiene la visión del líder en el proceso de toma de decisiones
- Los tipos de incentivos que se aplican al personal y la frecuencia de éstos
- Las principales habilidades profesionales que poseen y debieran poseer los gerentes generales de estas empresas al tomar decisiones estratégicas.
- El grado en que es considerada la cultura corporativa en la implementación de decisiones claves
- Los principales elementos considerados a la hora de gestionar cambios en la empresa
- Los criterios más usados a la hora de elegir un sistema de información que permita un desarrollo eficaz de la estrategia.

2.3. Aspectos Finales

En el apartado anterior se realizó un análisis individual de cada elemento que involucra la implementación de la estrategia competitiva en la empresa, el liderazgo, la estructura organizacional, los sistemas de incentivos y control, la cultura y los sistemas de información, se describieron sus principales características y sus ventajas y desventajas para la implementación. Dicho análisis permitió determinar la existencia de un nexo que relaciona los distintos parámetros de acuerdo a la función que cumplen en el proceso de implementación de la estrategia. Por ejemplo, se puede señalar que la cultura y los sistemas de incentivos están relacionados, ya que ambos están enfocados a influir en el comportamiento de los empleados con el objeto de alinear su desempeño en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Dado lo anterior, se pueden agrupar estos elementos en dos grandes grupos:

1. Aquellos que tienen como base la estructura y la dirección estratégica.
2. Aquellos que tienen como base el comportamiento organizacional y los procesos administrativos (Figura 1).

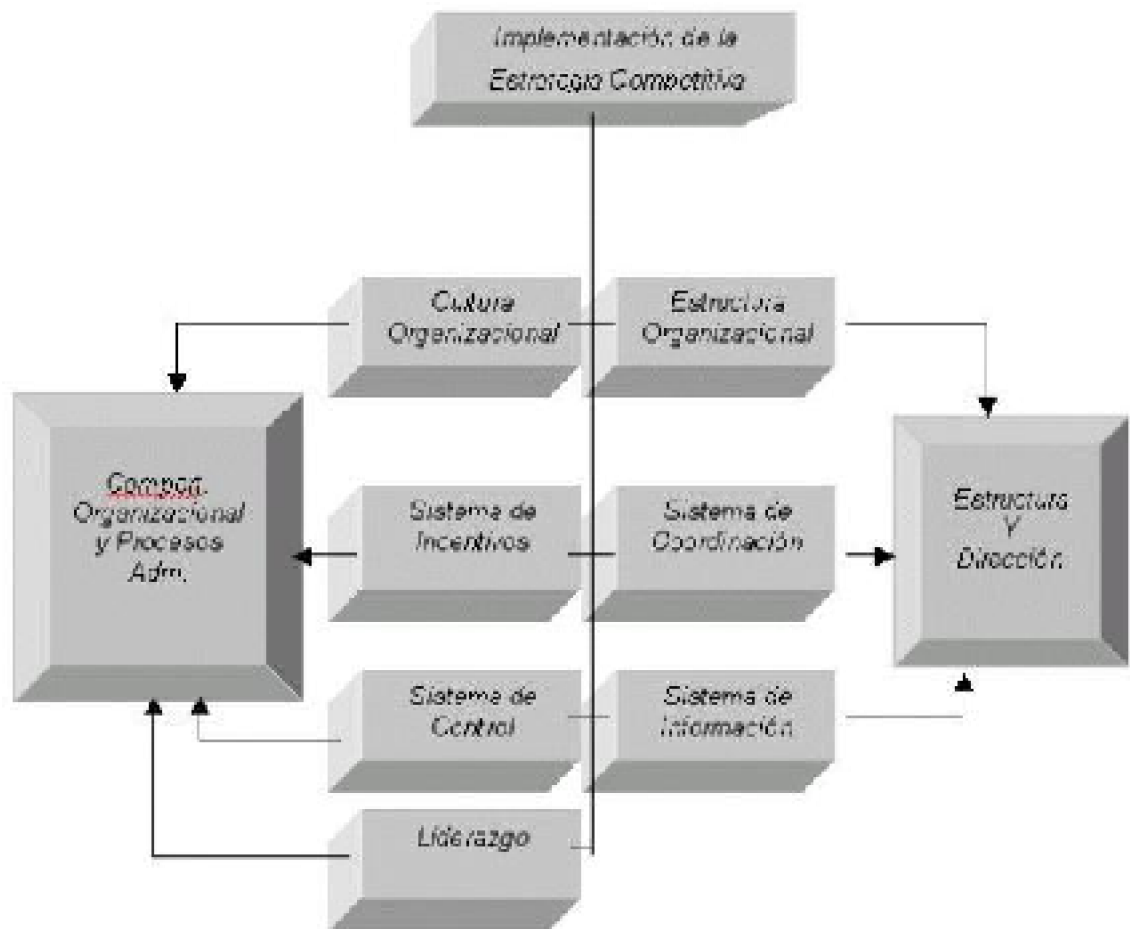


Figura 1: Implementación de la estrategia competitiva y sus principales componentes.

2.3.1. Estructura Organizacional y Dirección Estratégica

Una vez que la empresa ha formulado su estrategia competitiva, el siguiente paso es, como se vio anteriormente, incorporarla en todos los niveles de la organización a través de elementos que funcionen como una plataforma a la implementación. En este punto, se encuentran la estructura organizacional, los sistemas de coordinación y los sistemas de información, estos elementos están relacionados mediante un “componente estratégico” denominado estructura organizacional y dirección estratégica que permite traspasar los objetivos estratégicos al personal y a cada unidad de la empresa entregando las herramientas necesarias para su cumplimiento.

La estructura y dirección estratégica define las actividades que se deben realizar para la puesta en práctica de la estrategia, quiénes las realizan y quiénes toman las decisiones, paralelamente se establece la coordinación necesaria que permite la

generación de sinergia a través de la alineación de los objetivos personales y funcionales con los objetivos de la organización. Esto pasa por la elección por parte de la alta dirección de un sistema de información que provea de la información necesaria para la integración de funciones a nivel individual, departamental y directivo.

Por ejemplo, una empresa que pretende implementar una estrategia de liderazgo en costos organizándose funcionalmente (*estructura*) requiere generar interrelaciones entre los distintos departamentos que faciliten la comunicación y traspaso de información (*coordinación*), de tal forma de generar un feedback que permita comprobar el funcionamiento de la estrategia y el desempeño de la empresa en el mercado (*sistemas de información*) y así mantener un nivel de costos acorde con su estrategia. De esta forma, se puede manifestar que la estructura, los sistemas de coordinación e información están enfocados a generar un soporte para la puesta en práctica de la estrategia, de tal forma que el traspaso de ésta, desde la dirección hacia los niveles operativos, se realice eficazmente. Luego, se puede agrupar estos 3 elementos en un mismo concepto: “estructura y dirección estratégica” .

2.3.2. Comportamiento Organizacional y Procesos Administrativos

Vimos que para una eficaz puesta en práctica de la estrategia competitiva, la empresa debe definir las políticas que le permitirán alinear las actividades, objetivos y necesidades de todo personal en función de la estrategia. En este punto se encuentran la cultura organizacional, los sistemas de incentivos, los sistemas de control y el liderazgo, que se relacionan mediante un componente que involucra el comportamiento organizacional y los procedimientos administrativos, cuya función es influir en la conducta de los empleados para generar un desempeño que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definiendo a su vez los procedimientos necesarios que refuercen el funcionamiento de la estrategia.

El comportamiento organizacional y los procesos administrativos influyen en la conducta de los empleados a través del establecimiento de metas tanto individuales como por departamento, estimulando y recompensando el desempeño eficiente y además, inspeccionando el desarrollo de la estrategia. El liderazgo y la cultura están enfocados a establecer los principios y valores por los cuales se rigen los procesos de la empresa, un clima laboral que estimule el funcionamiento de la estrategia y la alineación de objetivos personales y organizacionales, a través de un estilo de trabajo guiado por un eficaz liderazgo.

Siguiendo la línea del ejemplo anterior, una estrategia de liderazgo en costo requiere que el conjunto de valores, principios y creencias incentive el uso eficiente de recursos (cultura), que los estímulos al desempeño favorezcan los del tipo no monetario por sobre los monetarios (sistema de incentivos), como son los reconocimientos y los símbolos de status. Así también, se requiere monitorear el proceso productivo, la cantidad de producto, la satisfacción del cliente y la calidad, de tal forma de controlar los costos (sistemas de control) asociados a la fabricación del producto o servicio. Paralelamente, el gerente general debe conducir el desempeño de los empleados en función de la estrategia, estimulando el apoyo, el trabajo en equipo y la eficiencia, entre otros

(liderazgo).

Finalmente, se puede concluir que el tema de la implementación de la estrategia competitiva involucra dos grandes corrientes: la estructura y dirección por un lado, que se enfocan a incorporar la estrategia en cada nivel de la organización, y por otro lado, el comportamiento y los procesos, que están dirigidos a influir en la conducta de los empleados y modelar los procedimientos administrativos en función de la estrategia. La efectiva administración de estos elementos proporcionará el soporte necesario para una implementación exitosa de la estrategia.

Sin embargo, es importante reconocer la existencia de dos elementos que influyen sobre la empresa al diseñar la estructura, los procesos y sistemas necesarios para aplicar la estrategia. En primer lugar, el conocimiento es el aprendizaje que la organización va adquiriendo a lo largo de su existencia, en términos de instrucciones trabajo, procedimientos, sistemas y estándares. Por eso es importante que sea administrado eficazmente, de tal forma que signifique una herramienta facilitadora a la implementación de la estrategia. Tal como plantea Dutch Holland y Brian Toelle ⁴⁸ “el conocimiento debe ser reconocido como una ventaja que debe ser preservada, manejada y usada eficientemente en función de la estrategia de la empresa”. Esto por los efectos positivos que tiene sobre el ahorro de costos y la productividad, factores que se ven afectados al diseñar la estructura, los sistemas de control, los incentivos, la información y la coordinación de procesos. En esta misma línea, Holland y Toelle ⁴⁹ señalan que “usar el conocimiento es generar “poder”, por tanto, definen tres acciones críticas que la empresa debe seguir para generar valor al poner en práctica la estrategia:

- Generar un ambiente de trabajo donde el conocimiento sea considerado una ventaja.
- Procesar efectivamente la información para mejorar el conocimiento
- Invertir en herramientas tecnológicas que faciliten el cambio, capturen y apliquen el conocimiento efectiva y eficientemente.

En la misma línea Cheryl Smith ⁵⁰ agrega que “lo importante es que el conocimiento sea parte de la cultura de la empresa y además, una práctica diaria del negocio. Por tanto la misión de la dirección es capturar y proveer todo el conocimiento en todos los niveles de la organización”. Es decir, la administración del conocimiento en la implementación de la estrategia, implica enfocar el aprendizaje a la gente, los procesos y la tecnología. Sin embargo, el éxito está en los recursos humanos y en las relaciones que comparten, ya que esto será la base para el conocimiento. En este punto, Cheryl Smith ⁵¹ señala que “se deben identificar primero los puntos claves de los procesos del negocio y segundo, integrar el conocimiento a través de mecanismos que capturen esos puntos, de tal forma

⁴⁸ Managing knowledge as a company asset

⁴⁹ Obra ya citada

⁵⁰ Leveraging Knowledge at American Management Systems

⁵¹ Obra ya citada

de hacer del conocimiento una práctica más del negocio”. En este punto, es importante señalar que si bien la tecnología puede facilitar, organizar y comunicar la información, son los empleados de la organización quienes usan el conocimiento. Por eso es importante el aprendizaje continuo, de tal forma de identificar cómo el conocimiento llega a ser parte de los procesos, sistemas y estructuras que la empresa diseña para implementar su estrategia, para solucionar los problemas y para potenciar la innovación, la calidad, la eficiencia y la satisfacción de los clientes.

En segundo lugar, se identifica el compromiso que establece la empresa con los recursos que dispone y que utiliza en función de la estrategia (financieros, tecnológicos, humanos, entre otros), ya que estos influyen en el grado de flexibilidad que desarrolle la empresa al construir la estructura organizacional, los procesos administrativos, los sistemas de incentivos, de control, de información, etc. Tal como plantea Patricio del Sol y Pankaj Ghemawat⁵² “la mejor manera de definir la relación que existe entre compromiso y flexibilidad dentro de la firma es a través de los recursos que posee, refiriéndose a estos como los activos y las capacidades que posee para producir sus bienes y servicios. Es decir, la empresa a través de sus recursos crea la proposición de valor que le permite entrar al mercado y mantenerse en este, así como también desarrollar su estrategia, por eso es importante que la empresa defina sus recursos críticos y no críticos y el grado de flexibilidad que estos le proporcionarán, ya que de alguna forma se determina la actitud de la empresa ante variaciones en el mercado, ante la implementación de nuevos procesos, sistemas, tecnologías, etc.

En esta misma línea, Patricio del Sol y Pankaj Ghemawat⁵³ indican que “los recursos se pueden clasificar en específicos y no específicos, los primeros son aquellos que afectan el valor de la empresa, ya que pueden ser específicos para la firma o específicos en el uso, como por ejemplo, los procesos productivos, el producto o una planta productora. Los segundos son aquellos a los cuales se les puede dar diferentes usos sin afectar el valor de la empresa, como por ejemplo, el dinero”. Se puede decir entonces, que los recursos específicos implican un alto costo de cambio, ya que su inversión es un compromiso irreversible para la empresa, cuestión que se debe considerar a la hora de implementar una estrategia y al definir los procesos y sistemas necesarios. Así también, los recursos no específicos le dan a la organización una mayor flexibilidad a la hora de gestionar cambios o nuevas modalidades que permitan facilitar la implementación y funcionamiento de la estrategia.

Por último, al implementar la estrategia la organización debe considerar que la flexibilidad de los recursos permite ajustarse más rápido a los cambios del mercado, mientras que la rigidez de estos, puede significar un obstáculo al momento de diseñar la estructura, administrar el personal, diseñar incentivos, entre otros

En conjunto, tal como indica la Figura 2, cada elemento organizacional es parte de un proceso continuo de implementación, que incluye el diseño organizacional, los mecanismos de integración, los sistemas de información, el liderazgo y el control

⁵² Commitment versus Flexibility?

⁵³ Obra ya citada

necesario para una aplicación eficaz de la estrategia. Así también, se requiere un feedback que proporcione información acerca del funcionamiento de la estrategia, de tal forma de corregir defectos a tiempo, aprovechar eficientemente los recursos y potenciar el aprendizaje. Finalmente, es importante tener en cuenta que el conocimiento y la flexibilidad de los recursos también son parte de este proceso, y como tal deben ser considerados como un apoyo que permite a la empresa desarrollar sus capacidades y potenciar su ventaja competitiva, en conjunto con la puesta en práctica de su estrategia.

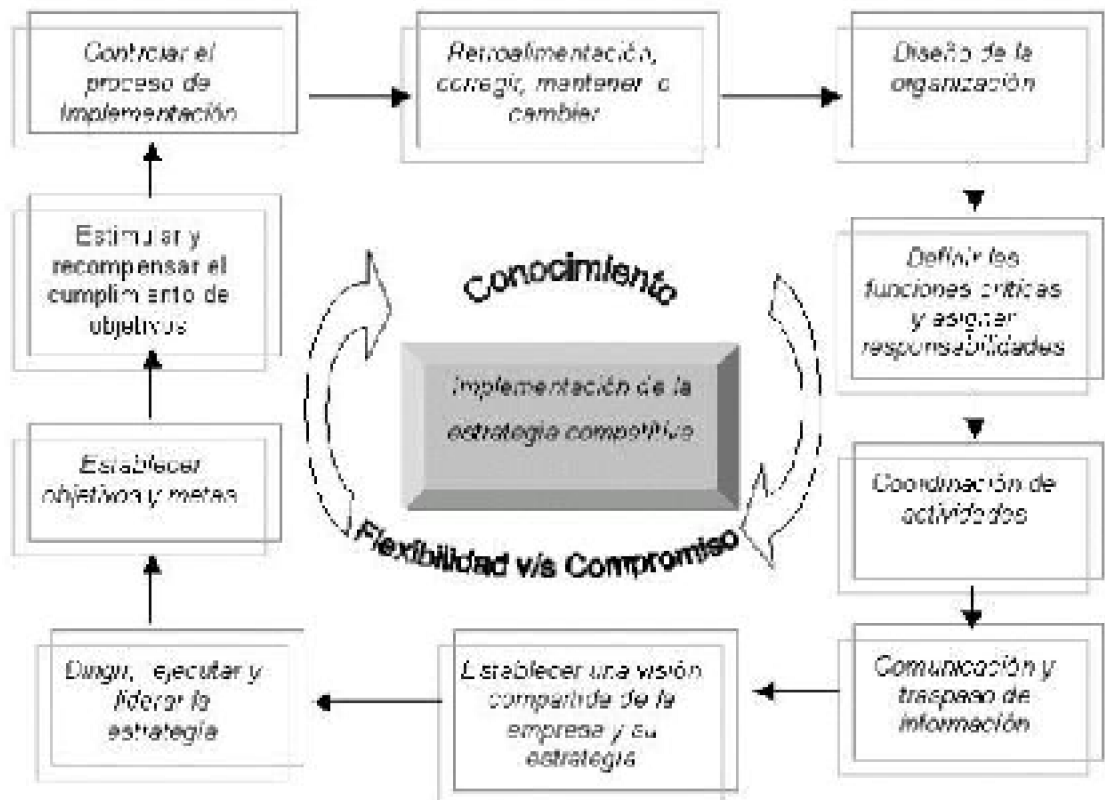


Figura 2: Proceso de Implementación Estratégica.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se enfoca en recopilar toda la información relevante que permita vislumbrar cómo las empresas chilenas implementan su estrategia competitiva. La literatura indica que una investigación exploratoria es apropiada en situaciones de reconocimiento y recolección de datos acerca de un tópico en particular^{54 4}, por tanto, este estudio se basó en una investigación exploratoria, ya que el objetivo principal es obtener un análisis preliminar acerca de cómo se implementa la estrategia competitiva en las empresas chilenas, es decir, identificar aquellos elementos que son considerados por las grandes y medianas empresas chilenas a la hora de implementar su estrategia competitiva.

La población de interés corresponde al conjunto de todos los elementos que se deseen que participen en la investigación, por lo que, en este caso la población de interés se compone por las grandes y medianas empresas chilenas, dedicadas a los rubros de servicios y manufacturas. Aquí se puede encontrar los elementos de muestreo, las unidades de muestreo, el tiempo y el alcance. Para los fines de esta investigación se definió estos factores como lo siguiente:

- *Elemento de Muestreo:* Gerentes Generales y Gerentes de Línea pertenecientes a este tipo de empresas. Para los efectos de esta investigación, se entenderá como gerentes de línea como aquel gerente o directivo que encabeza un área determinada de la empresa (Por ejemplo: marketing, finanzas, operaciones, ventas, entre otras) y

^{54 4} “Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado”. Thomas C. Kinner, James R. Taylor.

que es parte del comité directivo de la organización, por lo que representa una fuente de información precisa y fidedigna de cómo la empresa lleva a cabo la implementación de su estrategia

- *Unidades de Muestreo*: Unidad estratégica de negocio de grandes y medianas empresas chilenas pertenecientes al rubro de servicios y manufacturas.
- *Alcance*: Territorio Continental Chileno
- *Tiempo*: 1 de Mayo, 2003 al 30 de Junio, 2003

El marco muestral consiste en una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección. Esta etapa re - define la muestra de una investigación, ya que, la muestra real se saca de esta lista. Para esta investigación el marco muestral está definido por el "Directorio Nacional Empresas y Ejecutivos de Chile 2002, ITV editores". Todas las empresas que participaron en este estudio se obtuvieron de esta fuente.

El procedimiento muestral no probabilístico es aquel en el cual la selección de un elemento de la población se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo. Aquí se puede encontrar tres tipos: "por conveniencia", "por juicios" y "por prorrateo". Para el caso de esta investigación, se ocupó un "muestreo no probabilístico por juicios", ya que los elementos de muestreo se seleccionaron del marco muestral según los juicios de los autores de esta investigación, considerando la contribución que estos elementos harían al objetivo del estudio. Dado lo anterior, la muestra real seleccionada para la realización de esta investigación se compone de 120 unidades de negocio de empresas chilenas, integrantes de la unidad de muestreo antes señalada.

Según el marco muestral elegido, la elección de las unidades de muestreo que participan de esta investigación, se hizo en base a ciertos criterios. Estos son:

- *Rubro*: Se seleccionó aquellas empresas que, según el juicio de los autores, corresponden a algún tipo de empresa de servicio o de manufactura.
- *Número de trabajadores*: Se eligió aquellas empresas que aparecieran en el marco muestral seleccionado con más de 80 trabajadores, logrando un listado de 527 empresas, con una media de 475,38 trabajadores entre todas ellas.
- *Marca Reconocida*: Dado el procedimiento muestral elegido anteriormente, se seleccionó a aquellas empresas que se reconociera su marca como una empresa mediana o grande, de buen desempeño en el mercado y que se identificara su rubro como algún tipo de servicio o de manufactura.

La técnica empleada para recopilar la información se basó en una encuesta dirigida a los elementos de muestreo mencionados anteriormente. El formato de esta encuesta se compone de preguntas cerradas, pero cabe mencionar que en la mayor parte de las catorce preguntas que componen este cuestionario, la última alternativa se colocó en un formato abierto, es decir, se dejó la posibilidad de que las personas encuestadas se expresaran abiertamente, si es que las alternativas propuestas no expresaban su respuesta deseada, de esta manera se buscó reducir el error de respuesta. Esto es muy necesario cuando se trata de una investigación exploratoria, ya que el objetivo principal

de este tipo de investigaciones, es recopilar información sobre un tópico en especial, por lo que las distintas opiniones de las personas pueden ser un aporte y deben ser todas consideradas. Siguiendo en la misma línea de reducir el error de respuesta, el cuestionario empleado en la investigación se sometió a una prueba preliminar, donde 10 expertos respondieron dicho cuestionario y expresaron su opinión con respecto a la claridad de éste. El formato del cuestionario empleado se encuentra en el Anexo N° 3.

El cuestionario se colocó en un formato html, en un sitio web. Los elementos de muestreos fueron contactados por e-mail y ellos respondieron accediendo a este sitio web y completando el formulario en cuestión. Con esto, se buscó reducir el tiempo de respuesta, haciendo el proceso más rápido ya que se evitó reuniones personales con estas personas, y de esta manera se incentivó una tasa de respuesta más positiva.

3.1. Composición de la Muestra

La muestra real se compone de 120 respuestas recibidas por el formato expresado anteriormente, de un total de 527 empresas que fueron elegidas previamente para participar de esta investigación. Dado lo anterior, se puede hacer un cálculo estimado de la tasa de respuesta conseguida por este estudio:

- N° de empresas elegidas = 527
- N° de respuestas recibidas = 120
- Tasa de Respuesta: $(120 \div 527) * 100 = 22,77\%$

Dado el formato por el cual se hizo el cuestionario (internet), se considera positivo este resultado, ya que normalmente otros estudios que han empleado este mismo formato, no han superado el 10% de tasa de respuesta.

La muestra obtenida se compone de empresas pertenecientes a los sectores de servicios y manufacturas. Un 52% de las unidades de muestreo, pertenecen al sector de servicios y el 48% restante pertenecen al sector de manufactura (Figura 3).

Composición de la Muestra

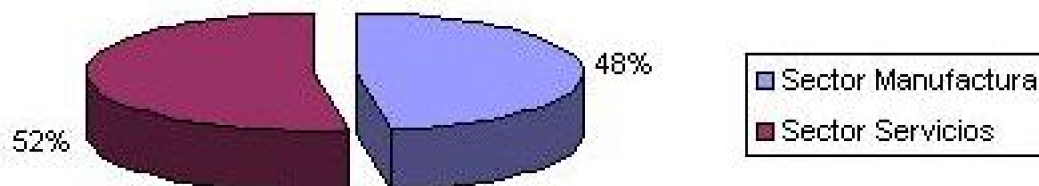


Figura 3:

A su vez, el sector de servicios se compone de 10 sub – grupos, donde entre los más significativos se puede encontrar en primer lugar a los servicios generales con un 29% de las observaciones. Dentro de este sub – grupo, se puede encontrar a empresas que ofrecen servicios de consultoría, servicios industriales, servicios editoriales y otros. En segundo lugar se encuentran los servicios de comercialización de productos farmacéuticos y químicos, supermercados y otros servicios de distribución, con un 19% de las observaciones; después se puede encontrar en tercer lugar a las compañías que ofrecen servicios de construcción e ingeniería, que poseen un 16% de las observaciones, y en cuarto lugar se encuentran las empresas que otorgan servicios financieros y la banca con un 10% de las observaciones. Con un menor grado de observaciones se pueden encontrar los servicios hoteleros, los servicios de traslados de documentos y transportes, los servicios de salud y los servicios de telecomunicaciones, todos con un 5% de observaciones cada uno. Finalmente, se pueden encontrar los servicios portuarios y los servicios de seguridad y seguros con un 3% de las observaciones (Figura 4).

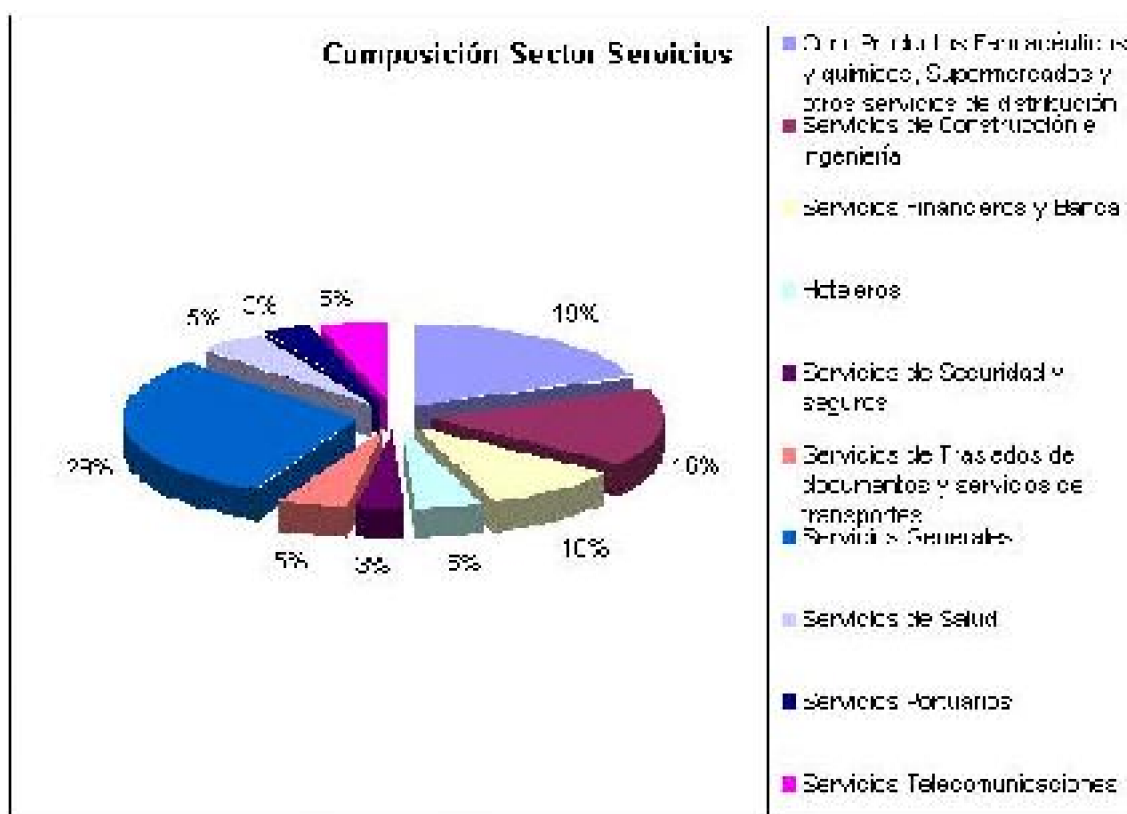


Figura 4:

Del mismo modo, el sector de manufactura se puede dividir en 9 sub – grupos, donde entre los más significativos se puede encontrar en primer lugar a las empresas elaboradoras de productos industriales, con un 36% de las observaciones. En segundo lugar se puede encontrar a las empresas manufactureras de productos farmacéuticos y químicos, con un 12% de las observaciones. En tercer lugar se puede encontrar a las empresas forestales con un 11% de las observaciones y en cuarto y quinto lugar se puede encontrar a las fábricas de muebles e insumos de oficina y a las empresas mineras, ambas con un 9% de las observaciones cada una. Luego, con un menor

porcentaje de observaciones, se puede encontrar a las empresas agrícolas y a las empresas elaboradoras de cerveza, gaseosas y vitivinícola, cada una con un 7% de las observaciones. Finalmente se puede encontrar a las empresas pesqueras con un 5% de las observaciones y luego a las fabricas de ropa con un 4% de las observaciones (Figura 5).

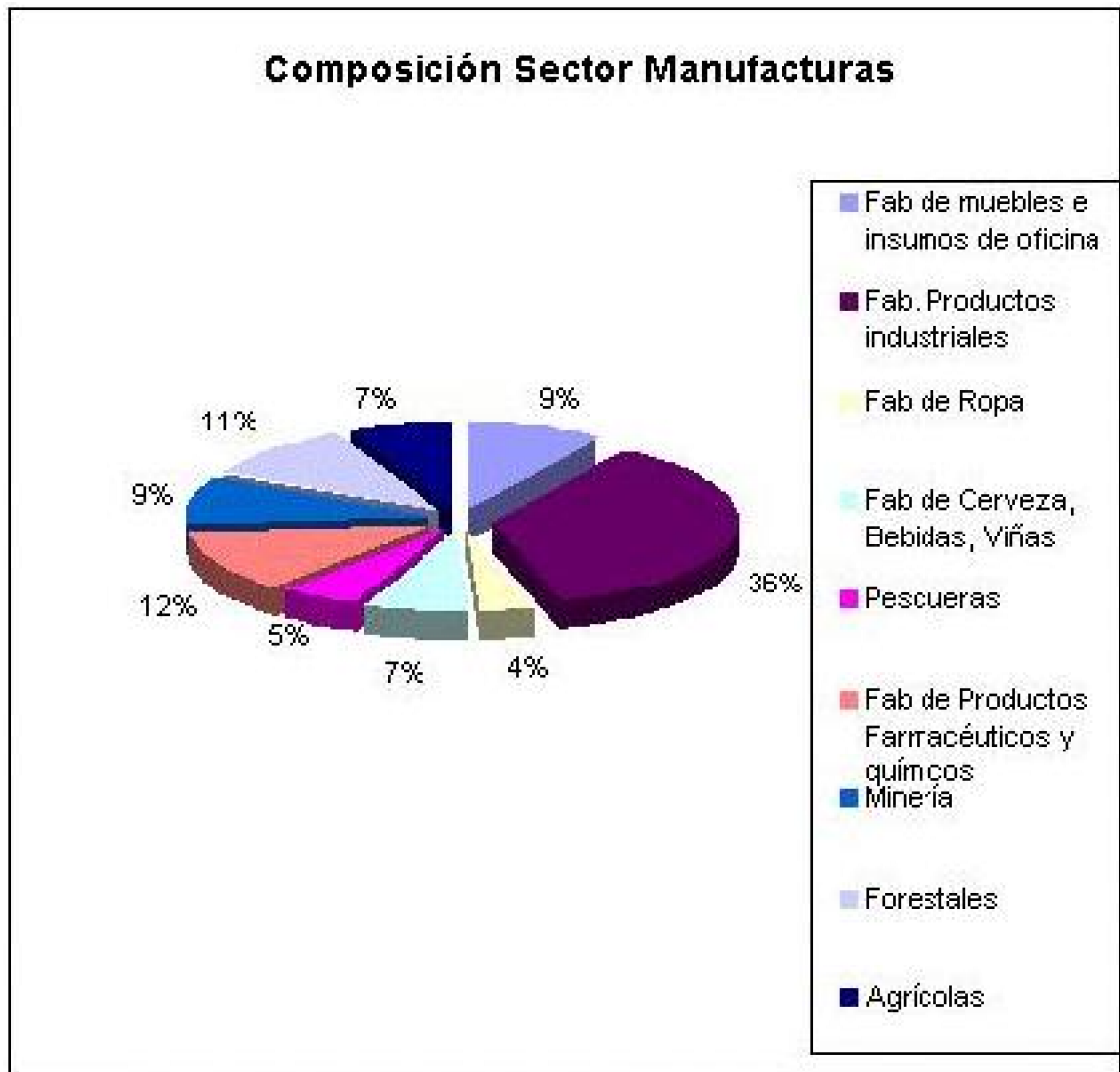


Figura 5:

Finalmente, los resultados obtenidos de la muestra en cuestión se presentan en el próximo capítulo.

3.2. Error Total de la Investigación

Tal como señala Kinner Taylor ^{55 5}, el “error total” de una investigación se compone de la

^{55 5} Obra ya citada

suma entre el “error muestral” y el “error no muestral”. Con respecto al primero, cabe mencionar que en un procedimiento muestral no probabilístico por juicios se desconoce el grado y la dirección del error muestral. Por lo cual, se reconoce su existencia, pero se desconoce su magnitud.

Así mismo, hay que establecer que el “error no muestral” se compone de dos elementos: el “error de respuesta” y el “error de no respuesta”. Ambos no se pueden medir por definición, pero se acepta su existencia. Con respecto al “error de no respuesta”, hay que destacar el hecho de que la tasa de respuesta del estudio fue de un 22,77%, muy por encima de otros estudios que han ocupado “internet” como la herramienta para establecer contacto con los elementos de muestreo, obteniendo una buena representatividad de la población objetivo y reduciendo la existencia de este error. Con respecto al “error de respuesta”, las preguntas de la encuesta (Anexo N°3) se redactaron en función del objetivo principal de este estudio, que es descubrir los factores que los gerentes de estas empresas toman en cuenta a la hora de aplicar la estrategia competitiva. Estas preguntas fueron redactadas de manera clara y concisas, de tal manera que se entendiese perfectamente aquello que se pedía en cada una de ellas, disminuyendo la probabilidad de malas interpretaciones por parte de los encuestados.

4. RESULTADOS

El objetivo de los resultados es entregar una visión de cómo se implementa la estrategia competitiva en Chile, particularmente en las grandes y medianas empresas de los sectores servicios y manufacturas. La encuesta en formato html realizada a los elementos de muestreo, permitió reunir la información base para identificar y analizar cada uno de los factores que involucra la aplicación de la estrategia competitiva. Así también, es posible discutir, explicar y comparar los resultados encontrados para Chile con la revisión literaria realizada en el capítulo 2, de tal forma de encontrar una aplicación real y eficaz de estos resultados.

4.1. Resultados Descriptivos

4.1.1. Elementos Organizacionales

Con respecto a los elementos más importantes para la empresa a la hora de tomar decisiones de planificación, los resultados indican que *45 empresas consideran los "sistemas de planificación estratégicos"* como el principal factor que debe ser examinado cuando se elabora un plan estratégico que permita definir y organizar las etapas necesarias para aplicar la estrategia competitiva. En segundo lugar se encuentra *el*

“liderazgo”, con 36 empresas; en tercer lugar se encuentra la “estructura organizacional”, con 35 empresas; en cuarto lugar la “cultura”, con 27 empresas; seguida de los “sistemas de coordinación” y los “sistemas de control” con 16 empresas y finalmente los “incentivos” con 9 empresas (Figura 6). Dado lo anterior, es posible deducir que los sistemas de planificación, el liderazgo, la estructura organizacional y la cultura son los principales componentes de la implementación de la estrategia que consideran las empresas chilenas al momento de definir “cómo” aplicar la estrategia en todos los niveles organizacionales, con lo cual se debe tener en cuenta qué actividades se deben realizar, cómo realizarlas, quiénes toman decisiones y cuál será el estilo de trabajo adecuado a los objetivos estratégicos.

Elementos Organizacionales Considerados al tomar Decisiones de Planificación (Todas las Empresas)

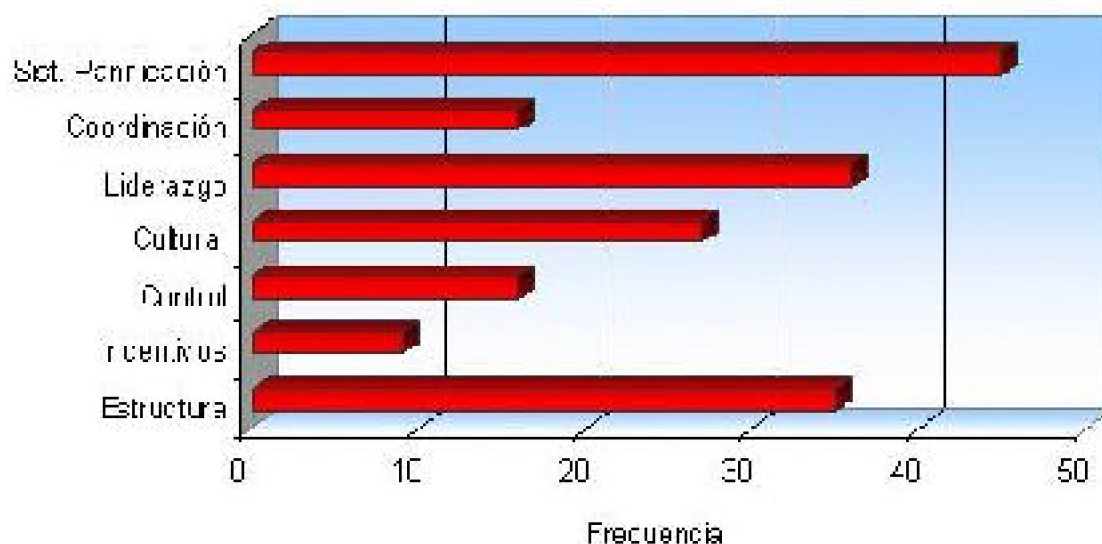


Figura 6:

Así también se presentan los resultados para el sector servicios y manufacturas, encontrando que para el primer sector, los principales factores considerados son los “sistemas de planificación” (27 empresas), la “estructura organizacional” (20 empresas) y la “cultura” (15 empresas), seguidos de los “sistemas de coordinación”, “control” e “incentivos” (Figura 6.a).

Para el sector manufacturero se encuentra en primer lugar el “liderazgo” (20 empresas), en segundo lugar los “sistemas de planificación” (18 empresas), en tercer lugar la “estructura organizacional” (15 empresas) y en cuarto lugar la “cultura” (12 empresas), seguido con menor importancia por los “sistemas de control”, los “sistemas de coordinación” y los “incentivos” (Figura 6.b).

Elementos organizacionales considerados a la hora de tomar decisiones de planificación Sector Servicios

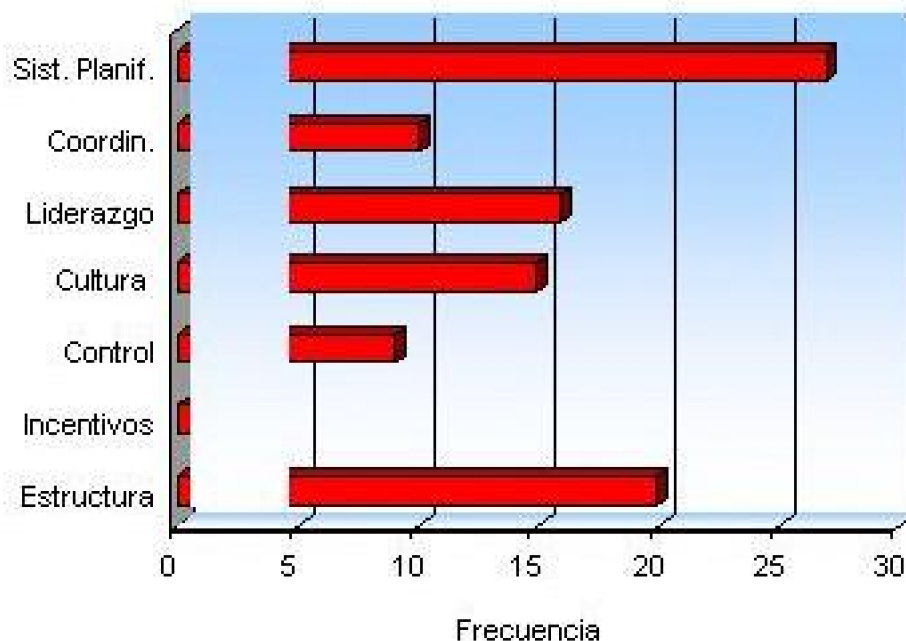


Figura 6.b:

En conjunto todos los resultados apuntan a que las empresas chilenas, al momento de definir su plan estratégico, consideran aquellos elementos que forman parte de la dirección administrativa de la organización, donde se define la forma en que se organiza la empresa, los principios, los valores, el estilo de trabajo y el liderazgo necesario, que permitan generar un soporte a la aplicación de la estrategia.

En esta misma línea, existen elementos organizacionales que la empresa considera cuando necesita realizar cambios en su estrategia y que influyen en las decisiones de planificación e implementación (Figura 7). En este punto, la *“estructura organizacional”* es considerada por 86 empresas como el principal factor al momento de aplicar cambios de política o de estrategia, luego siguen los *“recursos humanos”* con 61 empresas, los *“sistemas de integración y coordinación”* con 53 empresas, los *“sistemas de control”* y los *“procesos administrativos”* comparten el cuarto lugar con 37 empresas, y finalmente, con un menor número de observaciones se encuentran los *“sistemas de incentivos”*, el *“mercado”* y *“otras”*. En la variable *“mercado”*, se incluyen todos los cambios y variaciones de mercado que afecten a cada empresa, mientras que en la variable *“otras”*, podemos encontrar *“nueva visión del negocio”*, *“intereses de los clientes”*, *“economías de escala”*, entre otras.

Factores Considerados al Realizar Cambios de Estrategia (Todas las Empresas)

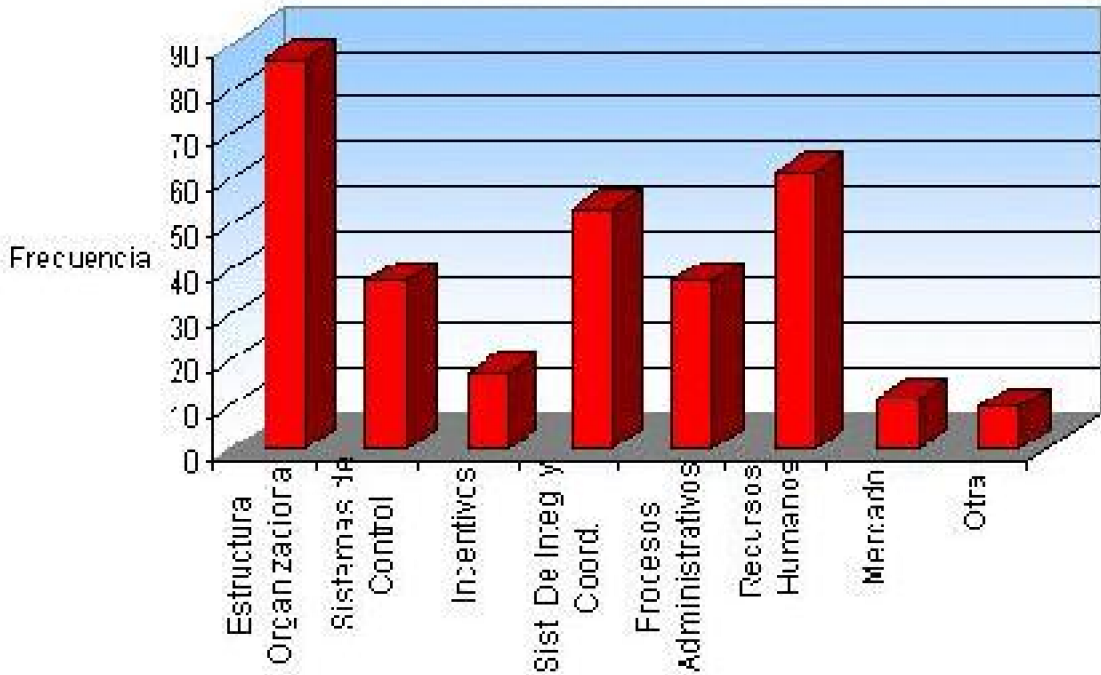


Figura 7:

Dado lo anterior, estos factores se pueden asignar a dos grupos: “*elementos de la organización de la empresa*” y “*elementos de los recursos humanos*” (Anexo 4, Figura 4.1). En el primer caso, se encuentran la “*estructura organizacional*”, los “*procesos administrativos*”, los “*sistemas de coordinación*” y el “*mercado*”, que involucran las actividades críticas de la empresa, los niveles jerárquicos, la distribución de las funciones y la sinergia entre departamentos que determinan en su conjunto la forma cómo la empresa aplica los cambios y los proceso necesarios para llevarlos a cabo. El segundo grupo incluye los “*sistemas de control*”, los “*incentivos*” y todos aquellos mecanismos de administración de personal que permiten alinear el desempeño de los empleados con las nuevas políticas de la empresa.

Además, es necesario mencionar que al tomar decisiones claves o al realizar cambios en la estrategia, la empresa define explícita o implícitamente el tipo de planificación estratégica que adoptará. Se encuentra en este caso que *un 57% de estas poseen una planificación formal*, mientras que *un 43% tiene una planificación informal*. (Figura 8)

Planificación Estratégica en las Empresas Chilenas (Todas las Empresas)

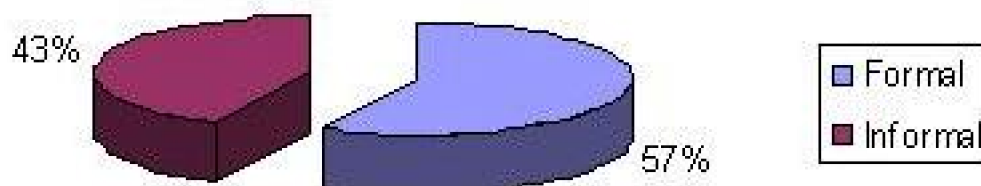


Figura 8:

Así también, podemos observar los resultados que se presentan al segmentar la muestra en dos grupos: el sector de empresas de servicios y el sector de empresas de manufactura. En el primer caso, se tiene que *un 55% de las empresas tiene una planificación formal*, mientras que *un 45% de éstas posee una planificación informal* (Anexo 4, Figura 4.2). En el segundo caso, se observa que *un 60% de estas empresas presentan una planificación formal*, mientras que *un 40% posee una planificación informal* (Anexo 4, Figura 4.3).

4.1.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional representa la forma cómo se organiza la empresa para implementar su estrategia, esto incluye las actividades esenciales que se deben realizar, la distribución de estas actividades en el personal y la coordinación de funciones. En las empresas chilenas, la estructura organizacional, además de los sistemas de planificación y el liderazgo, es considerada uno de los elementos más importantes la hora de tomar decisiones que involucren la estrategia. Por esto, se define a continuación cuáles son los factores que consideran las empresas chilenas al momento de determinar su estructura de organización óptima.

Los resultados muestran que los *“recursos internos”* son considerados por un *26% de las empresas* como un elemento esencial a la hora de decidir cómo se organizará la compañía para implementar su estrategia competitiva (Figura 9). Aquí podemos encontrar los recursos humanos, económicos y tecnológicos, que permiten a la administración de la empresa desarrollar una coordinación óptima necesaria para generar sinergia entre las distintas áreas de la organización. *Un 23% de las empresas consideran la “industria a la cual pertenecen”* como un factor que se debe tener en cuenta al momento de decidir el tipo de estructura a adoptar. Mientras que, *un 16% de las empresas identifican la “competencia”* y la *“composición de clientes”* como factores determinantes de la estructura y *un 12% define la comunicación entre departamentos como un factor*

relevante. Sin embargo, es importante mencionar que sólo un 2% de las empresas de la muestra consideran la estrategia competitiva como un elemento determinante en la estructura de la empresa.



Figura 9:

Los resultados también se observan para las empresas más representativas de cada sector. Así se encuentra que en el sector manufacturas, las empresas de fabricación de productos industriales^{56 6} (Anexo 5, Figura 5.1) consideran a la “industria” como elemento determinante a la hora de diseñar la estructura organizacional (28% de las empresas), seguida por los “recursos internos” y la “competencia”, con un 26% y 21% de las empresas respectivamente. En el mismo sentido, las empresas de fabricación de productos farmacéuticos son consistentes con estos resultados, donde se considera nuevamente a la “industria” como el principal factor a considerar al momento de crear la estructura organizacional de la empresa, con un 24% de respuestas; seguido por la “competencia” y los “recursos internos”, ambas con un 23% de las observaciones (Anexo 5, Figura 5.2).

Para el sector servicios (Anexo 5, Figura 5.3), podemos destacar las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos, supermercados y servicios de retailing, dentro de las cuáles un 26% considera la “industria”, la “composición de los clientes” y los “recursos internos” de la organización como sus principales factores, y sólo un 15% considera a la competencia como una variable determinante al momento de diseñar su estructura organizacional. En las empresas de servicios generales^{57 7} los resultados se muestran diferentes, ya que un 31% de éstas empresas considera los “recursos internos” de la organización como el principal elemento a considerar a la hora de definir su

^{56 6} Empresas metalúrgicas y metalmecánicas

^{57 7} Empresas consultoras, servicios industriales, empresas de mudanzas y editoriales.

estructura, mientras que *un 20% considera la “competencia” y la “composición de clientes”* como factores determinantes. En tanto, sólo *un 18% define a la industria* como relevante a la hora de determinar una estructura de organización óptima (Anexo 5, Figura 5.4).

En conjunto, los resultados indican los principales elementos que analizan las empresas chilenas para definir su estructura organizacional son: los recursos internos, la industria y la competencia. Quedando en segundo plano, la composición entre departamentos, los procesos críticos, la estrategia de la empresa y el perfil intelectual de los empleados.

4.1.2.a. Sistemas de Integración

Los sistemas de integración tienen por finalidad generar sinergia entre los distintos departamentos de la empresa, con el fin de facilitar el traspaso de información, la distribución de tareas y la comunicación entre individuos, de tal forma de potenciar una implementación eficaz de la estrategia. Los resultados indican que *un 34% de las unidades de muestreo aplican “reuniones de coordinación”* como su principal sistema de integración (Figura 10), seguidos por los *“equipos de trabajo”* y las *“reuniones entre departamentos”*, cada mecanismo con *un 28% de las observaciones*. Dentro de la categoría de *“otros”*, con *un 10% de las observaciones*, se encuentran las *“reuniones de gerentes de línea o jefes de proyecto”, “reuniones con fuerza de venta semanales”, “reuniones con fuerza de venta diarias”, “reuniones de directorio mensuales”* y *“diarios murales”*, entre otras (Anexo 6, Figura 6.1).

Mecanismos de Integración Utilizados (Todas las Empresas)

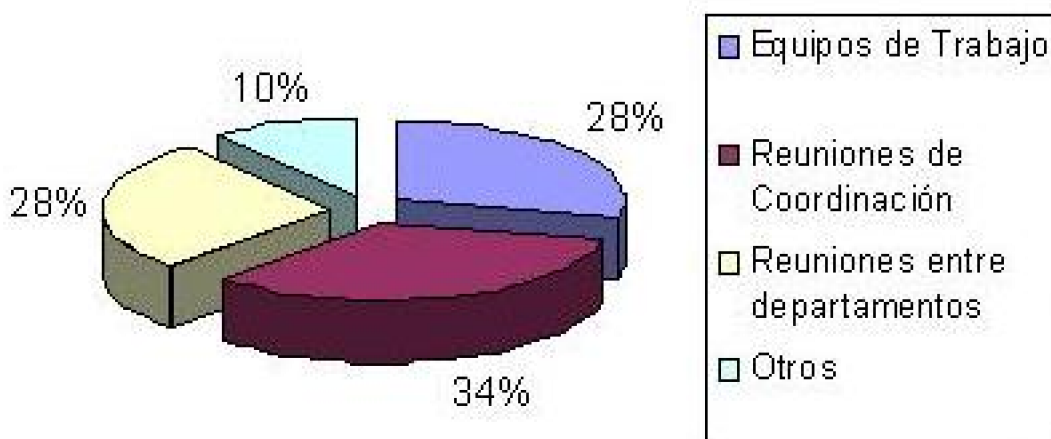


Figura 10:

Además de elegir un sistema de integración que entregue beneficios a la implementación, es necesario determinar la frecuencia con la que éstos se realizarán. En este sentido, los resultados señalan que *un 82,3% de las empresas chilenas* aplican las

“reuniones de coordinación mensuales” como principal mecanismo integrador (Anexo 6, Figura 6.2), mientras que un 71% realiza “reuniones mensuales con los equipos de trabajo” (Anexo 6, Figura 6.3). Además se observa que un 48,4% de las empresas realizan “reuniones entre departamentos mensualmente”, un 25,3% de ellas aplica dichas reuniones trimestralmente y sólo un 14,7% lo hace semanalmente (Anexo 6, Figura 6.4). De estos resultados se puede inferir que las empresas chilenas, aplican con mayor frecuencia sus mecanismos de integración de manera mensual, con el objeto de generar un feedback continuo entre las distintas áreas y con ello alinear de manera eficaz los objetivos funcionales con los objetivos organizacionales de la empresa.

4.1.3. Liderazgo

Al observar los resultados relacionados con la influencia del fundador en las empresas chilenas, indican que el 57% de las unidades de muestreo se ven afectadas por la visión del fundador de la empresa en el proceso de toma de decisiones, mientras que el 43% restante no se ven afectadas por dicha visión (Figura 11).

Influencia del Fundador de la Empresa en el Proceso de Toma de Decisiones (Todas las Empresas)

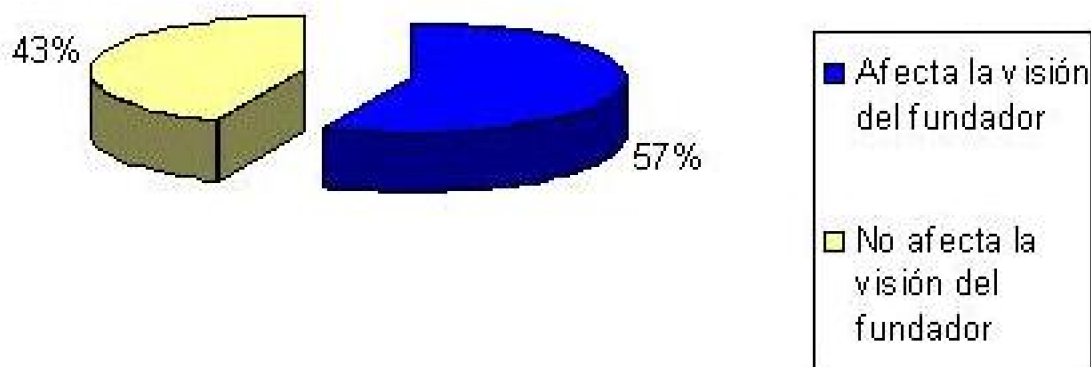


Figura 11:

Al considerar solamente las unidades de muestreo que se ven afectadas por la visión del fundador de la empresa (Figura 12), se pueden encontrar aquellos elementos organizacionales que están más influenciados por esta visión. En este punto, la “cultura” es el componente más afectado por la visión del fundador, con 49 observaciones, seguido por la “estructura organizacional”, con 38 observaciones. El tercer componente que se ve afectado por la visión del fundador de la empresa es la “postura competitiva de la empresa”, con 35 observaciones. Finalmente, el cuarto componente, es la “relación con los clientes”, con 20 respuestas. Así mismo, existen “otros” elementos que reciben la influencia del fundador de la empresa, tales como la “forma de competir” y la “forma de tratar con proveedores”, entre otras.

En qué Factores se Refleja la Visión del Fundador de la Empresa (Todas las Empresas)



Figura 12:

Dado lo anterior, se puede inferir que los factores más afectados por la visión del fundador son la cultura y la estructura organizacional. Donde las creencias personales del fundador, las experiencias anteriores y su modelo mental de negocios, van a ejercer una fuerte influencia en el estilo de trabajo, en la cultura, el clima laboral de la empresa y en la forma de organizar las funciones y personas, entre otros componentes de la empresa.

Si bien es cierto que el fundador de la empresa tiene una gran influencia sobre las decisiones de ésta, el líder que la empresa tenga, que no necesariamente es el mismo fundador, también tiene influencia en las decisiones de formulación e implementación de la estrategia. Por esto último, los resultados acerca de cómo son los líderes de las empresas chilenas también son relevantes a la hora de implementar una estrategia competitiva. De esta manera, observamos que *48 de las 120 empresas* participantes en este estudio consideran que *la cualidad más importante que posee su gerente general es que "ejerce liderazgo"* (Figura 13). En tanto, *46 empresas consideran que la cualidad más importante es "poseer conocimiento específico del área"*. Con un menor número de observaciones pero con igual grado de importancia, *31 empresas* de la muestra real consideran que *la característica más importante es que su gerente general muestre "credibilidad"*. En la misma línea, *27 de las 120 empresas consideran que la habilidad más importante del gerente general es una "visión orientada al futuro"*. Con menor grado de importancia, se encuentran *las habilidades de "innovación" y de "saber tomar las decisiones a tiempo"*, con 23 y 19 observaciones respectivamente. Finalmente, se puede encontrar a la variable "Otras", con 5 observaciones, donde se incluyen habilidades como "tener diplomacia", "saber cumplir con los compromisos", "tener experiencia en empresas más grandes" y "capacidad negociadora". Ahora bien, estos resultados no difieren mucho cuando se segmenta la muestra en dos grupos, servicios y manufacturas (Anexo 7,

Figura 7.1 y Figura 7.2). Como se observa, el orden de importancia se mantiene intacto en ambos casos en comparación con los resultados anteriores, pero con distintas cantidades de observaciones para cada uno de ellos, siendo nuevamente *la cualidad más importante que posee el gerente general “ejercer liderazgo”*.

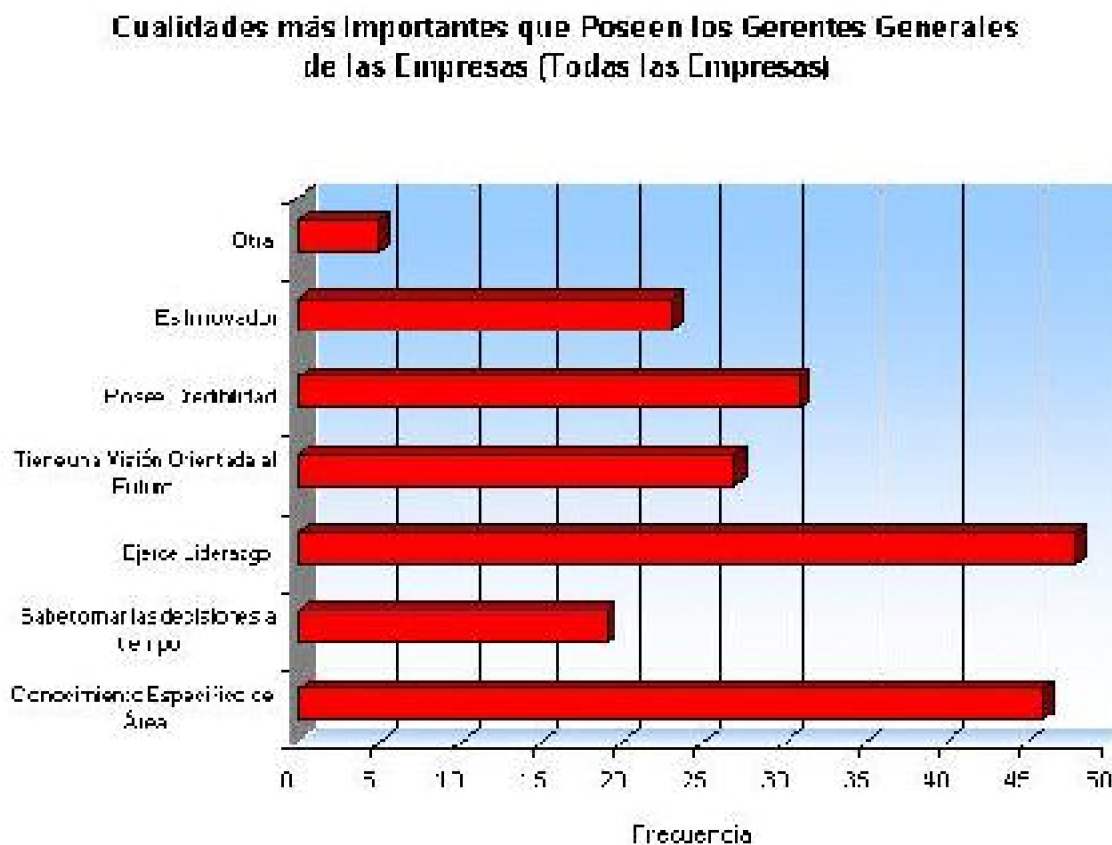


Figura 13:

Si bien es importante conocer las habilidades que posee el gerente general de las empresas chilenas, es necesario conocer también cuáles debieran ser las habilidades necesarias para que un líder ejecute de manera eficaz la estrategia en la empresa (Figura 14). Estos resultados indican que entre las habilidades más importantes que debiera poseer un gerente general para una implementación eficaz de la estrategia, se encuentran: *la “credibilidad” con 46 de 120 respuestas, “ser defensor de la estrategia y los objetivos organizacionales” con 37 observaciones, ser “innovador” y “carismático”, ambas con 33 observaciones y “tener habilidad analítica” con 29 observaciones*. Con un menor grado de observaciones, se encuentran las habilidades: *“tener sensibilidad a los objetivos y necesidades personales”, “ser mediador e integrador de intereses” y “otras”, con 22, 17 y 10 observaciones respectivamente*. En la variable “otras”, se encuentra habilidades como *“visión del futuro”, “ejercer liderazgo”, “buen comunicador” y “ser creativo”*.

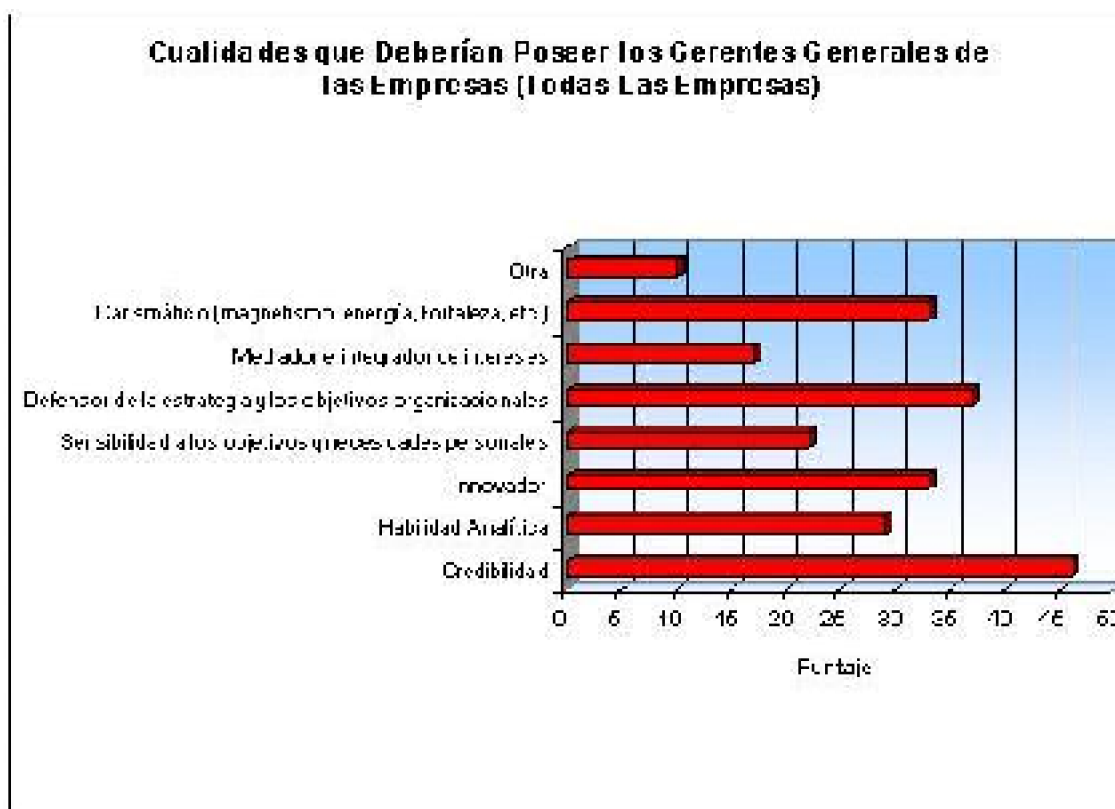


Figura 14:

Si se divide la muestra en empresas de servicios y manufacturas, los resultados difieren en muchos aspectos (Anexo 7, Figura 7.3 y Figura 7.4). Primero, cuando se analiza únicamente el grupo de empresas de manufactura, la “credibilidad” se mantiene en el primer lugar de importancia con 24 observaciones, pero la habilidad “ser carismático” ocupa el segundo lugar de importancia con 19 observaciones, seguido por “tener habilidad analítica” con 17 observaciones. Segundo, al tomar solamente las empresas de servicios, en primer lugar están las habilidades “credibilidad” y “ser defensor de la estrategia y los objetivos organizacionales”, ambas con 22 observaciones cada una, seguidos por “ser innovador” con 17 observaciones y “ser carismático” con 14 observaciones. De lo anterior, se infiere que las empresas de servicios valoran más un líder que posea credibilidad y sea reconocido como un defensor de la estrategia de la empresa, en cambio, en las empresas de manufactura se valora también la credibilidad, pero toma más fuerza que el líder muestre tener una habilidad analítica en la empresa.

En general, es muy valorado en las empresas chilenas poseer un líder que se reconozca como tal, activo, que sepa solucionar problemas, con credibilidad y que establezca un firme compromiso con los objetivos estratégicos de la empresa.

4.1.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se caracteriza por ser un concepto que los empleados tienen de la organización y que en el caso de las empresas chilenas está fuertemente determinada por la visión del fundador. Este concepto representa las normas, valores y el estilo de

trabajo que tengan sus empleados, y lo sencillo o complejo que pueda resultar la aplicación de la estrategia competitiva estará influenciado por la cultura que exista dentro de la empresa. Los resultados señalan que *el estilo de trabajo* (Figura 15), es “*muy considerado*” en un 56% de las empresas chilenas al momento de llevar a cabo sus decisiones estratégicas, es “*medianamente considerado*” en un 29% de éstas y es “*poco considerado*” en un 12% de ellas. Mientras que sólo un 3% de las empresas chilenas “*no considera*” el *estilo de trabajo* en sus decisiones estratégicas. Los resultados reflejan que la cultura en las empresas chilenas representa un concepto de real importancia, pues afecta la productividad de los empleados al establecer un modelo de comportamiento y a la forma cómo éstos realizan las actividades necesarias para aplicar la estrategia. Además, define la visión que tienen los empleados de la organización, el estilo de trabajo, los roles de los jefes y los valores organizacionales, impacta además sobre la estructura, el liderazgo, la autoridad, la motivación y el clima laboral de la empresa.



Figura 15:

Los resultados se presentan para el sector servicios y manufactura. En el primer sector (Anexo 8, Figura 8.1), el *estilo de trabajo* es “*muy considerado*” en un 62% de las empresas, es “*medianamente considerado*” en un 27% de éstas y es “*poco considerado*” en un 8% de las mismas. Por último, el *estilo de trabajo* “*no es considerado*” en un 3% de éstas empresas. Para el segundo sector (Anexo 8, Figura 8.2) los resultados siguen siendo consistentes, en un 50% de las empresas, el *estilo de trabajo* es “*muy considerado*” para las decisiones claves de la organización, mientras que un 32% opina que es “*medianamente considerado*”, un 16% opina que es “*poco considerado*” y sólo un 2% “*no lo considera*”.

Los resultados anteriores dejan entrever que la cultura, con su fuerte impacto en la organización, puede resultar ser un facilitador o un obstáculo a la implementación de la estrategia. En este caso, los resultados indican (Figura 22) que 71 empresas consideran la cultura organizacional como un obstáculo a la hora de implementar las decisiones claves en la organización, y esto porque su presencia actúa como una barrera contra el cambio al limitar la aplicación de nuevos procesos, cambios en las metodologías y otros. En segundo plano quedan obstáculos como la escasez de recursos humanos,

tecnológicos y monetarios, entre otros.

4.1.5. Sistemas de Incentivos

Los incentivos son utilizados para influir positivamente en el comportamiento de las personas, de tal forma de incrementar su satisfacción, y en consecuencia, la productividad y desempeño en el logro de los objetivos estratégicos. En el caso de las empresas chilenas, los resultados muestran que *un 94% de las empresas de la muestra utilizan algún tipo de incentivos en su personal y sólo un 6% de éstas no lo hacen* (Figura 16). Este resultado se mantiene cuando se segmenta la muestra en sector de servicios y sector de manufactura (Anexo 9, Figura 9.1 y Figura 9.2).

Utilización de Incentivos (Todas las Empresas)

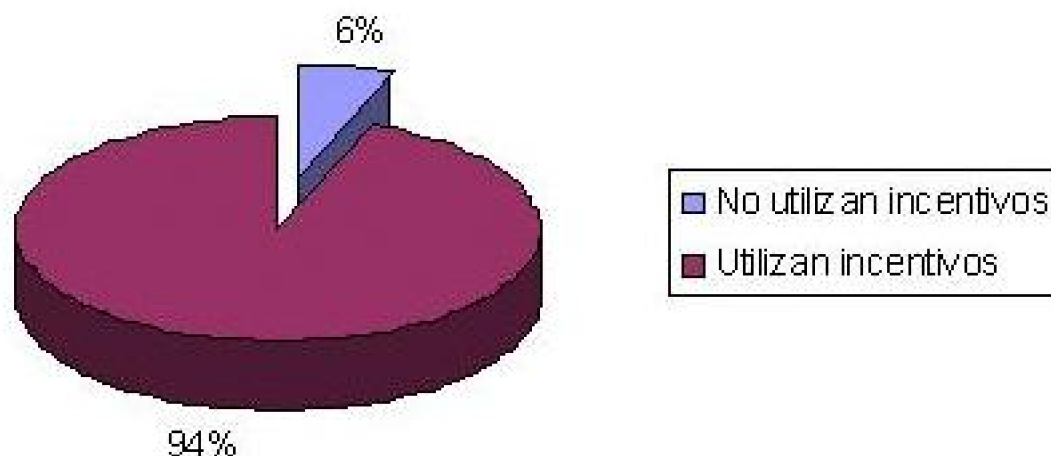


Figura 16:

El tipo de incentivos utilizados por cada empresa depende de las políticas establecidas, de las prácticas de recursos humanos y de los recursos monetarios disponibles, entre otros. Los resultados señalan que *un 51% de las empresas emplea los "bonos" como principal factor de motivación para los trabajadores, un 27% utiliza las "comisiones por ventas", un 18% usa la "participación en las utilidades" y sólo un 2% utiliza las "alternativas accionarias". Mientras que un 2% utiliza "otros" incentivos, que están relacionados con un pago de acuerdo a ciertos indicadores como la calidad y el rendimiento operativo* (Figura 17).

Sistemas de Incentivos (Todas las Empresas)

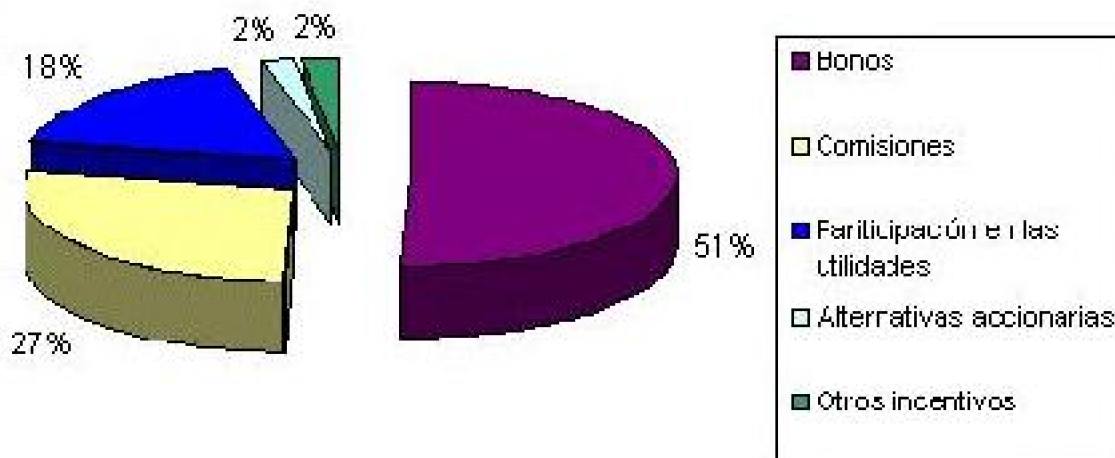


Figura 17:

Además del tipo de incentivos utilizados, es importante mencionar la frecuencia con la que éstos son aplicados al personal de la organización. En este caso, los resultados apuntan a que *los bonos se utilizan en su mayoría “anualmente”, con un 57% de las observaciones* (Anexo 9, Figura 9.3). Las empresas que utilizan *comisiones por ventas* las aplican de manera *“mensual”* a los empleados, con *un 94% de las respuestas* (Anexo 9, Figura 9.4). Mientras que las participaciones en las utilidades se aplican *“anualmente”, en un 79% de las empresas* (Anexo 9, Figura 9.5). Por último, *las alternativas accionarias*, que representan la minoría de los casos, se utilizan en su totalidad en un formato *“anual”* (Anexo 9, Figura 9.6).

Los resultados permiten deducir que la mayoría de las empresas utiliza los incentivos como mecanismo de motivación del personal, hacia el cumplimiento y desarrollo de la estrategia, dentro de los cuales destacan los bonos anuales y las comisiones mensuales. Sin embargo es importante mencionar también, aquellas organizaciones que, si bien consideran los incentivos como un instrumento beneficioso para la aplicación de la estrategia, tienen dificultades monetarias que limitan su aplicación. Entre las empresas de la muestra que presentan este problema, *un 97% aplican incentivos a su personal* y sólo *un 3% de ellas no lo hace* (Anexo 9, Figura 9.7). Con respecto al tipo de incentivo utilizado (Figura 18), destacan en primer lugar *los “bonos anuales” con un 49% de las respuestas*, en segundo lugar se sitúan *las “comisiones mensuales” con un 26% de las observaciones* y en tercer lugar está *la “participación en las utilidades anuales” con un 22% de las empresas*. En una menor cuantía, se encuentran *“otros” incentivos, con un 3% de las observaciones* y con *0 respuestas*, se encuentran *las “alternativas accionarias”*.

Empresas con Escasez de Recursos Monetarios y sus Sistemas de Incentivos

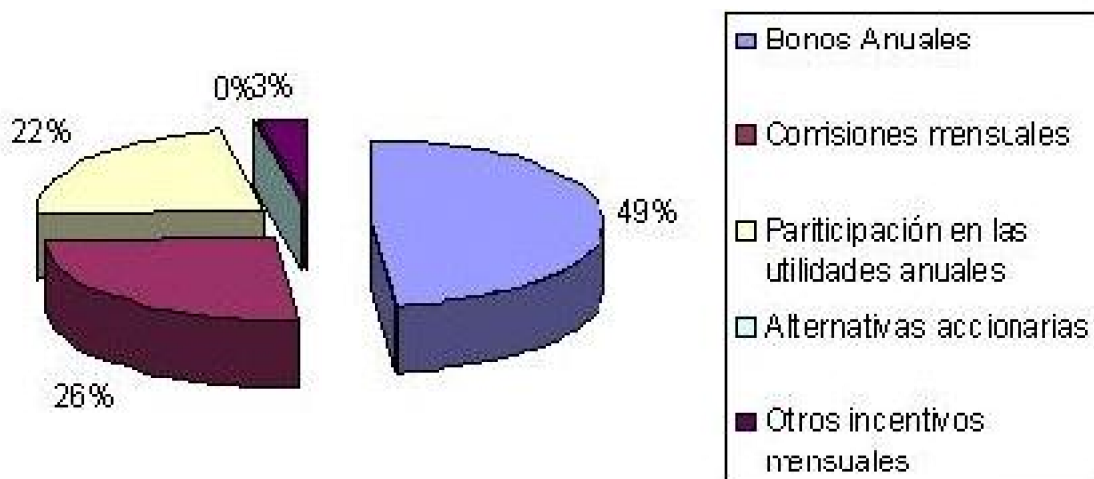


Figura 18:

Los resultados de las empresas con problemas monetarios son consistentes con los obtenidos anteriormente. En este caso, la mayoría de las compañías utilizan *los “bonos anuales”* y *“comisiones mensuales”* como sus principales sistemas de incentivos.

4.1.6. Sistemas de Información

Los sistemas de información se utilizan para proveer la información necesaria y suficiente en todos los niveles organizacionales, de tal forma de generar sinergias y facilitar la implementación de la estrategia en la empresa. Los resultados (Figura 19), indican que la *“calidad de la información y la seguridad”* es el elemento más importante dentro de los sistemas de información, *con 63 empresas* que lo favorecen. En segundo lugar está la *“compatibilidad con la estructura organizacional”* *con 32 empresas*, mientras que en tercer lugar está el *“costo del sistema de información”* *con 21 empresas*, seguido de la *“flexibilidad”* *con 20 empresas*, la *“compatibilidad con los procesos administrativos”* *con 18 empresas* y finalmente el *“mantenimiento del sistema”* *con 10 empresas*.

Elementos Considerados al Momento de Elegir un Sistema de Información que Potencie la Implementación de la Estrategia

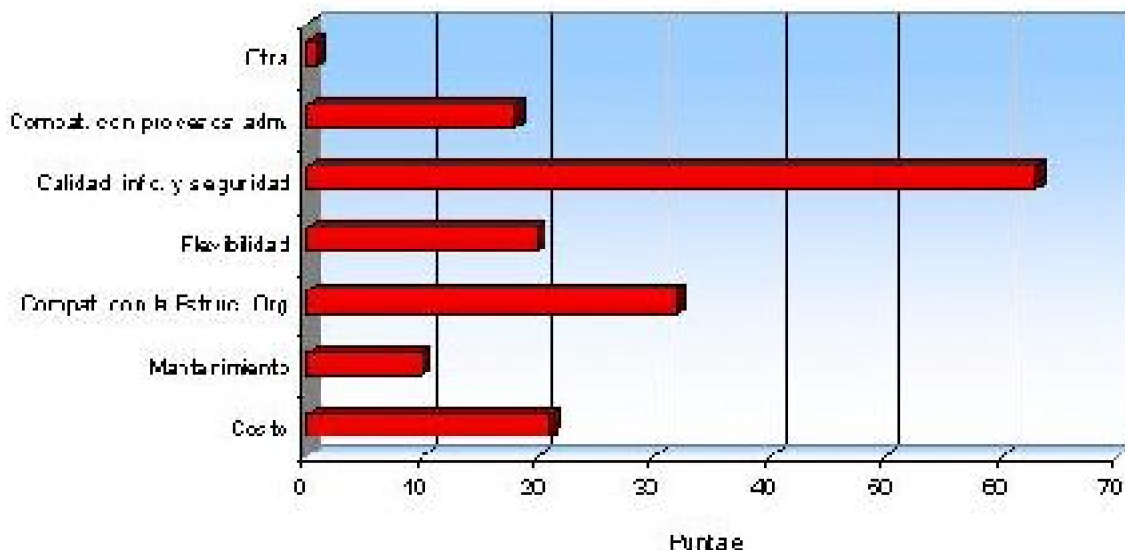


Figura 19:

Los resultados permiten deducir que las empresas privilegian un sistema de información que posibilite una aplicación eficaz de la estrategia mediante el traspaso eficiente e inviolable de información en todos los niveles de la empresa, y que además sea compatible con la estructura organizacional existente.

4.1.7. Sistemas de Control

Los sistemas de control se caracterizan por entregar las herramientas para verificar y regular que el comportamiento y desempeño de los empleados se encuentre en línea con la estrategia competitiva de la empresa. En este punto, es importante recalcar qué controlan y cómo controlan las empresas chilenas, de tal forma de encontrar un consenso en las herramientas que utilizan para el cumplimiento de sus metas ^{58 8}.

Con respecto a qué controlan las empresas, los resultados están divididos: un 25% controla la "rentabilidad de la inversión", un 24% la "satisfacción del cliente", un 18% la "calidad del producto o servicio", un 14% el "proceso productivo" y un 11% controla la "cantidad del producto". En segundo plano se encuentra el "resultado operacional" con un 4% de las compañías, mientras que "otros controles" cuenta con un 3% y finalmente el "control al cumplimiento de los planes de trabajo" posee solo un 1% de las empresas (Figura 20).

^{58 8} A nivel individual, funcional y organizacional

Factores que se Controlan para Verificar el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

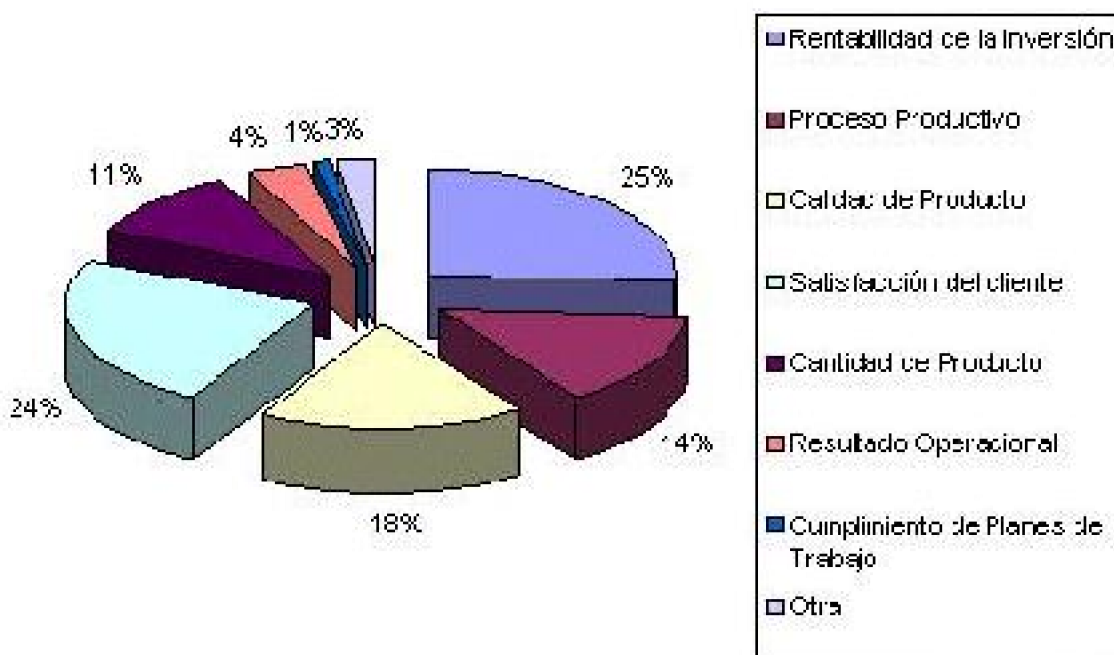


Figura 20:

Con relación a cómo controlan las empresas, los resultados indican que definido el factor a controlar, el segundo paso es cómo realizar una eficiente verificación y alineación del desempeño de los trabajadores. En esta línea, *el “control de costos” se presenta en un 26% de las empresas* como el principal elemento mediante el cual es posible evaluar la puesta en práctica de la estrategia, *un 18% controla el “número de ventas”, un 16% realiza un “control de procesos”* (procesos administrativos y productivos), *un 14% verifica el “número de quejas de los clientes”, un 11% realiza “estudios de mercado”* y finalmente con *un 10% y 5% se encuentran los controles a la “participación de mercado” de la organización y el “balance scorecard”, respectivamente* (Figura 21).

Cómo Controlan las Empresas Chilenas (Todas las Empresas)

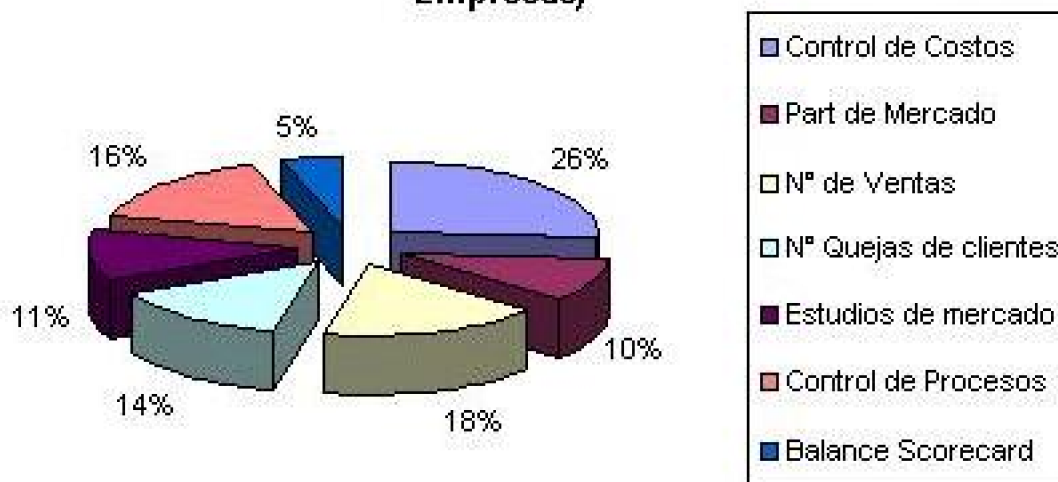


Figura 21:

Los resultados relacionados a cada variable de control con su respectivo instrumento, indican que la *rentabilidad de la inversión* se controla a través el “control de costos”, el “número de ventas” y la “participación de mercado” de la empresa (Anexo 10, Figura 10.1). El *control al proceso productivo* se lleva a cabo verificando los “procesos” y los “costos” de la organización (Anexo 10, Figura 10.2). La *satisfacción del cliente* se mide a través del “número de ventas”, el “número de quejas de los clientes” y “estudios de mercado” (Anexo 10, Figura 10.3). La *calidad del producto* se verifica mediante el “control de los costos”, de los “procesos”, del “número de quejas de los clientes” y con “estudios de mercado” (Anexo 10, Figura 10.4). Finalmente, la *cantidad de producto* se mide controlando los “costos”, el “número de ventas” y los “procesos productivos” (Anexo 10, Figura 10.5).

Estos resultados permiten inferir que las empresas chilenas pertenecientes al sector servicios y manufacturas, utilizan algún tipo de control para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como también para regular el comportamiento de los empleados y la forma cómo éstos implementan la estrategia. En este sentido es importante recalcar que no sólo es necesario tener un objetivo de control como la rentabilidad o la participación de mercado, sino también contar con las herramientas que permitan medir estos elementos, como por ejemplo los costos, el número de ventas y los estudios de mercado, entre otros.

4.1.8. Obstáculos a la Implementación de la Estrategia

Los obstáculos son elementos de la empresa que funcionan como barreras que impiden o limitan una eficaz aplicación de la estrategia. Los resultados señalan que los principales obstáculos que son considerados una dificultad en la implementación de la estrategia son: la “cultura organizacional”, con 71 observaciones, la “escasez de recursos humanos de calidad”^{59 9}, con 62 empresas, la “escasez de recursos monetarios”, con 51 firmas y la “rigidez de los procesos”, con 33 respuestas. En segundo plano, se encuentran

problemas como la “escasez de recursos tecnológicos”, con 26 observaciones, la “cultura de los clientes”, con 10 empresas y la “rigidez de la estructura organizacional”, con sólo 3 firmas (Figura 22).

Obstáculos a la Implementación de la Estrategia (Todas las Empresas)

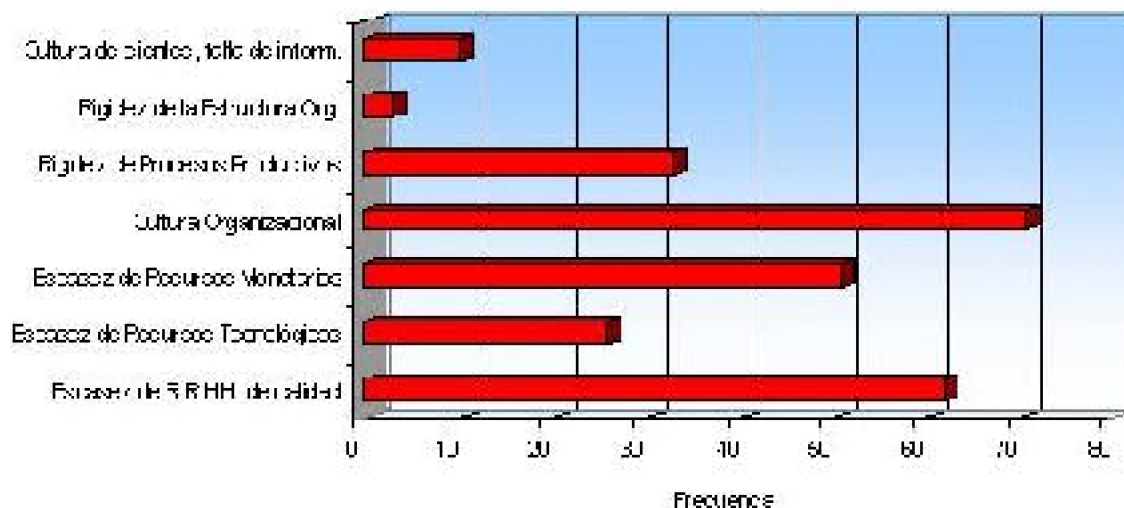


Figura 22:

En cuanto al análisis por sectores, servicios y manufacturas, los resultados son similares. En cada uno la principal dificultad identificada es la “cultura organizacional”, la “escasez de recursos monetarios” y la “escasez de RR.HH. de calidad” (Anexo 11, Figura 11.1 y Figura 11.2). También se presentan los resultados para las empresas de “servicios generales”, de “fabricación de cervezas, gaseosas y vitivinícolas” y “empresas forestales” (Anexo 11, Figura 11.3, Figura 11.4 y Figura 11.5).

De esta forma, es importante mencionar que las principales barreras a la implementación detectadas en las empresas chilenas son elementos propios de cada negocio, en este caso el fuerte impacto de la cultura puede afectar en gran medida la toma de decisiones, el clima laboral, la comunicación entre departamentos y el estilo directivo, ocasionando que los planes de implementación se retrasen o no lleguen a concretarse. Así también, la baja calidad del personal, tanto administrativo como directivo y los problemas económicos pueden provocar una errada implementación de la estrategia.

4.2. Discusión de los Resultados

La presente investigación examina cómo las empresas chilenas pertenecientes a los sectores de servicios y manufacturas implementan su estrategia competitiva. Dada la

^{59 9} Falta de personal directivo y administrativo de calidad

relevancia que ésta tiene en el éxito o fracaso de la estrategia, en este capítulo se discuten y comparan los resultados obtenidos de las empresas chilenas con aquellos entregados por la literatura en el capítulo 2, de tal forma de proporcionar una aplicación real del estudio.

4.2.1. Elementos Organizacionales

La implementación de la estrategia involucra la interacción y gestión de ciertos elementos organizacionales que actúan posteriormente a favor o en contra de la estrategia. Entre éstos, los principales factores denominados por las empresas chilenas al momento de tomar decisiones de planificación son los sistemas de planificación estratégicos, el liderazgo y la estructura organizacional. Esto corresponde a lo planteado por Richard Hamermesh en cuanto “al ajuste que debe existir entre la estrategia y la estructura de la empresa, los procesos y sistemas”, ya que de esta forma se logra una congruencia entre los objetivos estratégicos de la empresa y las herramientas que permiten su cumplimiento.

Lo anterior permite deducir que las empresas chilenas consideran estos elementos como críticos al momento de implementar su estrategia. Por un lado, los sistemas de planificación representan el ciclo de formulación de la estrategia y de establecer claramente los objetivos a seguir. El liderazgo funciona como ejecutor e impulsor de la estrategia en cada nivel organizacional y finalmente la estructura entrega el diseño adecuado de organización de los recursos, procesos y sistemas que permite a la empresa alcanzar la estrategia con éxito y aumentar su valor. En conjunto, los tres elementos mencionados representan para la empresa chilena un soporte que les permite fortalecer una eficaz implementación, de tal forma que otras herramientas como los incentivos, el control y los sistemas de información, se apliquen sobre una base sólida.

Además es importante considerar el entorno cambiante y competitivo en el cual está inserta la empresa, factor que la lleva a efectuar cambios en su estrategia de negocios. En este punto, las compañías chilenas identifican la estructura, los recursos humanos y los sistemas de integración como los principales elementos considerados para examinar y aplicar las nuevas disposiciones. Kenneth Andrews, Igor Ansoff y Alfred Chadler, indican que los elementos organizacionales siempre deben estar en línea con la estrategia y por lo tanto, con los cambios que a ella se apliquen. De acuerdo a esto, las empresas chilenas están siguiendo estos conceptos ya que la estructura es la base de los procesos y sistemas de la empresa, por tanto los cambios en la estrategia se deben traducir en cambios en la estructura, de esta forma, las tareas organizacionales, los niveles jerárquicos y la toma de decisiones estarán en línea con la misión de la empresa. Así también, los recursos humanos y los sistemas de integración son parte de la estructura, por lo que es correcto considerarlos ante un cambio. Por un lado, el mayor involucramiento de los empleados en las disposiciones de la dirección se traduce en mayores niveles de motivación y de buena disposición ante el cambio, lo que facilita enormemente la aplicación y aprendizaje de nuevos procesos, y por otro lado, los sistemas de integración entregan las conexiones necesarias para que cada área dentro de la empresa (marketing, finanzas, operaciones y ventas) comprendan y encaucen sus

objetivos en función de los nuevos preceptos. Así, la empresa se hace más flexible, respondiendo con mayor rapidez ante los cambios del mercado y ante las nuevas oportunidades de negocios que se le presenten.

La evidencia presentada anteriormente indica que existe un compromiso por parte de la dirección administrativa con la estrategia de negocios que posee la empresa. A esto se suma que la mayoría de las organizaciones chilenas posee una planificación estratégica formal, es decir, sus políticas, planes y estatutos son presentados por escrito y oficialmente a toda la organización, por tanto, se puede decir que para la empresa es esencial realizar una planificación estratégica formal que involucre la participación de la estructura, el liderazgo y sus sistemas y procesos, con el fin de asegurar que éstos se encuentren en línea con la visión de la empresa.

4.2.2. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional óptima provee a la empresa flexibilidad, control y eficiencia en sus operaciones. Las empresas chilenas definen los recursos internos^{60 0}, la industria y la competencia como los factores esenciales a la hora de definir el diseño de la organización. Sin embargo, la estrategia es considerada sólo en un 2% de la muestra. Estos resultados no son del todo congruentes con los presentados por Kenneth Andrews, Igor Ansoff y Alfred Chandler, en donde plantean que la empresa se debe organizar de acuerdo a su estrategia, ya que de esta forma logrará implementar eficazmente sus objetivos.

El factor industrial debe ser considerado en el proceso de planificación de la estrategia, cuando la empresa realiza un análisis del sector industrial y examina las cinco fuerzas competitivas^{61 1} que afectan su rentabilidad. Sin embargo, cuando la empresa decide implementar los objetivos estratégicos, debe seguir su estrategia de negocios, dado que el componente industrial ya fue incluido en un proceso anterior. La competencia, también es un factor que afecta la rentabilidad de la empresa^{62 2}, por tanto es normal que estos sean considerados al analizar el medio ambiente de la organización, sin embargo, hay que tener en cuenta que cada organización tiene su propia visión del negocio, en consecuencia, su estructura debe estar de acuerdo a esto y no de acuerdo a la estructura de sus rivales. Con respecto a los recursos internos, es correcto que éstos se tomen en cuenta a la hora de diseñar la estructura, ya que la premisa "los recursos son escasos" indica que ninguna organización está en posición de desperdiciar sus recursos en acciones erradas, por lo tanto, es lógico que sean considerados al momento de decidir el personal, la tecnología y el capital necesario para diseñar una estructura óptima, que permita a la empresa implementar su estrategia competitiva y encontrar una posición fuerte en el mercado.

^{60 0} Humanos, tecnológicos y monetarios

^{61 1} Michael Porter, Estrategia Competitiva

^{62 2} Sobre todo en aquellos sectores donde la competencia es más fuerte

Todos los resultados, permiten deducir que las empresas chilenas están en el camino correcto al incluir los recursos internos a la hora de diseñar su estructura, no así al considerar la industria y la competencia, ya que si bien son factores importantes que afectan su rentabilidad, no deben ser considerados al momento de definir la estructura organizacional^{63 3}.

Con relación a la baja consideración de la estrategia, esto se podría explicar a través de lo que plantea Michael Porter, en cuanto a que las empresas en los años 80' se preocupaban demasiado de tener una eficacia operativa y no de desarrollar una estrategia competitiva. Por esta razón, las organizaciones se dedicaban a diseñar un organigrama que les permitiera la eficacia operativa y dejaban de lado el desarrollo de una estrategia competitiva, que es en definitiva, lo que les permite crear y mantener valor en el mercado

4.2.2.a. Sistemas de Integración

El estudio muestra que en el caso de las empresas de servicios y manufacturas, los mecanismos de integración utilizados con el fin de generar sinergia entre áreas y facilitar la implementación de la estrategia, son las reuniones de coordinación, las reuniones entre equipos de trabajo y las reuniones entre departamentos, todas aplicadas mensualmente. Estos resultados corresponden a los entregados por Hill & Jones y Larsson, Rikard, Finkelstein donde lo esencial es que a medida que la empresa va creciendo se deben ir coordinando sus actividades en cada nivel organizacional con el objeto de volver a reunir las partes. Las empresas chilenas funcionan de acuerdo a estos principios, ya que realizan reuniones de coordinación dentro de cada área, para lograr que cada empleado comprenda la estrategia, las actividades que debe realizar en función de ésta y las relaciones con sus pares. Las reuniones entre equipos de trabajo están dirigidas a coordinar las distintas funciones que existen dentro de un departamento. Por ejemplo, dentro del área de finanzas está contabilidad, créditos y cobranzas, por lo tanto, las reuniones entre equipos corresponden a reuniones entre contabilidad y créditos, entre créditos y cobranzas, y entre créditos y cobranzas y contabilidad, las cuales están enfocadas a potenciar la comunicación dentro de cada área de la organización. De esta forma las empresas logran aumentar el valor de los procesos realizados en cada departamento, al compartir información, disminuir riesgos, etc. Las reuniones entre departamentos están dirigidas a los gerentes de línea de cada área, éstas reuniones son de carácter más estratégicas donde se coordina el funcionamiento de cada área con respecto a la estrategia de la organización.

Con respecto a la frecuencia con la que se aplican estos mecanismos, tiene relación con el tamaño de la empresa. En este caso las unidades de muestreo son empresas medianas y grandes que necesitan tener retroalimentación continua acerca del funcionamiento de sus distintas áreas, por tanto sus reuniones son de carácter mensual, así logran detectar problemas con anticipación a las consecuencias, eliminar rivalidades internas, agilizar la toma de decisiones, potenciar sus capacidades y generar sinergia, esto lo realizan con el fin de realizar los procesos más eficientemente que la competencia

^{63 3} Sino más bien en otros aspectos como la elección de la posición competitiva

y lograr implementar la estrategia de tal forma que aumente el valor de la compañía.

4.2.3. Liderazgo

El líder es reconocido como un actor importante al formular e implementar la estrategia. Sin embargo, existe otro actor que también influye en la empresa chilena, el fundador. La visión del fundador tiene influencia en el 57% de las empresas observadas, dicha influencia se refleja en la cultura organizacional y en la estructura organizativa, resultados que se mantienen tanto para el sector servicios como para el manufacturero. Esto indica que la mayoría de las empresas encuestadas reflejan en dichos elementos organizacionales, el modelo de negocios que posee su fundador. Al comparar estos resultados con los entregados por la literatura, Leonard Schaeffer señala al respecto, que cuando las experiencias y visión del fundador tienen una fuerte influencia en la empresa, es necesario que conozca el impacto que tiene en ella, de esta forma plantea el autor "podrá sintonizar su modelo de negocios de acuerdo a las necesidades de la organización e identificar si complica o facilita la estrategia".

Dado que la visión del fundador tiene una alta influencia en la cultura y en la estructura, es fundamental determinar entonces qué impacto tiene en el funcionamiento de la estrategia. En este caso, la cultura organizacional es el principal obstáculo^{64 4} a la implementación reconocido por las compañías chilenas, por lo tanto, es evidente que la influencia que tiene el fundador en la cultura, se refleja en la influencia que tiene la cultura en la organización. Y dado que ésta es considerada un obstáculo, se puede inferir entonces de acuerdo a la literatura, que el fundador no ha alineado completamente su modelo de negocios con las necesidades de la empresa. Para solucionar esto, es vital que el fundador internalice esta condición, de tal forma que la fuerte influencia que ejerce sobre la cultura pueda ser aprovechada transformando la cultura en un facilitador a la implementación.

Con respecto al estilo de liderazgo presente en las empresas chilenas, destacan "ejercer liderazgo", "conocimiento específico del área" y "credibilidad". Selznick llama a estas habilidades como las "necesarias" para que el líder pueda ser un verdadero aplicador de la estrategia. Por un lado el liderazgo muestra que el directivo logra guiar firmemente a la organización en función de sus objetivos. El conocimiento específico del área, indica que los gerentes chilenos poseen experiencia y conocimientos de la industria a la cual pertenecen, lo que significa un gran apoyo a la toma de decisiones estratégicas, y la credibilidad se traduce en que sus disposiciones son apoyadas y reconocidas como verdaderas. Estos aspectos funcionan como beneficios para la implementación, tal como Hamermesh señala, ya que si bien el estilo de liderazgo tiene influencia en la implementación, dicho estilo está determinado por la credibilidad, los conocimientos y el liderazgo del directivo a cargo de la organización. En este caso, las empresas chilenas cumplen con estos preceptos, al disponer de las habilidades que permiten un estilo de liderazgo de acuerdo a sus objetivos estratégicos.

Existen además habilidades que destacan las compañías chilenas como aquellas

^{64 4} Ver punto 4.2.8

"que debería tener el gerente general". Entre estas se mencionan, la "credibilidad" (que ya poseen), "ser defensor de la estrategia y de los objetivos organizacionales", "ser innovador" y "carismático". Henry Mintzerg señala que el líder debe involucrarse con su equipo de trabajo y además "fomentar un ambiente laboral flexible, creativo y motivador". Dado lo anterior, las empresas chilenas muestran los mismos requerimientos, por eso exigen a través de estas habilidades que el gerente general tenga un compromiso constante con la estrategia y con el personal, que sea innovador y que mantenga la alineación de la organización con su estrategia.

4.2.4. Cultura Organizacional

El estilo de trabajo es muy considerado en la mayoría de las empresas de servicios y manufacturas al momento de aplicar decisiones, efectuar cambios, etc. A su vez, este estilo está determinado por la cultura de la empresa, por tanto, las relaciones laborales, la comunicación, la disposición ante el cambio, y la forma de realizar las tareas organizacionales, también están afectadas por la cultura organizacional. La literatura nos indica a través de Stephen Robbins que "la cultura es un concepto que a través del tiempo se va internalizando en los empleados y que determina los valores y creencias de éstos". Estos preceptos se pueden extender para las empresas chilenas, en el sentido que cada una posee una cultura distinta de acuerdo a la fuerte influencia que tiene su fundador, de acuerdo a la estrategia y al sector industrial, entre otros. En este caso, dado que la cultura es uno de los elementos más fuertes en las empresas, es consistente que éstas la tomen en cuenta al momento de implementar decisiones claves en la organización, dado que influye en el comportamiento de los empleados, en la forma cómo estos realizan sus actividades críticas y en la disposición frente al cambio. Además, las empresas de los sectores servicios y manufacturas consideran la cultura como uno de los principales obstáculos al aplicar la estrategia, ya que actúa como barrera ante el cambio y ante la diversidad, lo que resta flexibilidad a las decisiones de la empresa.

4.2.5. Sistemas de Incentivos

Los sistemas de incentivos son aplicados por un 94% de las empresas observadas. Entre éstos los más comunes son los bonos anuales y las comisiones por ventas mensuales. Al comparar estos resultados con la literatura, Paco Muro plantea que los incentivos monetarios son parte del sistema de compensaciones de toda empresa y funcionan como una herramienta eficiente para premiar la productividad. Esto es consistente con los resultados para las empresas chilenas ya que estos mecanismos son utilizados para estimular el desempeño de los empleados (directivos, operativos y administrativos) en función de la estrategia de la empresa. En este punto, hay que destacar que los bonos anuales son de un monto mayor a las comisiones y generalmente están dirigidos los directivos, en tanto que las comisiones se pagan al personal administrativo. En otro punto, Paco Muro también señala que el dinero no necesariamente motiva a los gerentes de mayor antigüedad en la empresa, sino que también son necesarios los incentivos no monetarios. El uso de este tipo de incentivos sólo es observado en algunas empresas de

la muestra, la explicación está en que las políticas laborales que presentan las compañías chilenas es distinta a las políticas de las compañías americanas, por lo tanto, los empleados tienen distintas preferencias, en el caso chileno, los trabajadores se caracterizan por ser más conservadores y tradicionales, prefieren los sueldos fijos. En el caso de las políticas americanas, estas se caracterizan por el mayor uso de los sueldos variables, el uso de estímulos no monetarios, como reconocimientos y premios, que están dirigidas a satisfacer necesidades de desarrollo profesional. Estas necesidades de logro y éxito también están presentes en las empresas chilenas por lo que se debiera aumentar el uso de los incentivos no monetarios, los cuales también están dirigidos a alinear a los empleados a las metas organizacionales. Además, este tipo de incentivos genera una mayor lealtad y compromiso por parte del personal.

La aplicación de los incentivos monetarios está muy relacionada a los recursos económicos de la empresa, en ese caso, las organizaciones que presentan escasez de recursos monetarios siguen considerando los bonos y las comisiones como un mecanismo para estimular el comportamiento de los empleados en función de los objetivos organizacionales. La explicación está en que la empresa ha logrado encontrar en los incentivos un apoyo a la implementación de la estrategia, por tanto su uso no está limitado a la escasez de recursos, ya que cada una organiza sus políticas de incentivos de acuerdo a sus recursos disponibles y además, saben que para obtener un desempeño eficiente y en función de la estrategia, es necesario estimular y motivar a la gente.

4.2.6. Sistemas de Información

Las empresas chilenas identifican la calidad, la seguridad y la compatibilidad con la estructura como las características esenciales que debe poseer un sistema de información para que posibilite y apoye una eficaz implementación de la estrategia. De acuerdo a Rebecca D. Fulweiler, los sistemas de información proporcionan un apoyo a la toma de decisiones en cada nivel de la organización y entregan información acerca del funcionamiento interno y externo de la estrategia. Si se basan los resultados obtenidos para las empresas chilenas en estos preceptos, entonces las características exigidas a los sistemas de información son las adecuadas. La calidad de la información se refiere a que los datos que emanan de cada nivel de la empresa, se caracterizan por enriquecer la toma de decisiones utilizando información actualizada y disponible, de esta forma al traspasarlos al siguiente nivel cuando el gerente general debe tomar decisiones, cuenta con información real y precisa de lo que sucede en la empresa. La seguridad está asociada a proteger la información clasificada que posee la empresa, como por ejemplo, las decisiones estratégicas, estados financieros, las políticas de remuneraciones, bases de datos, y otros. Por último, la compatibilidad con la estructura, está directamente relacionada con lo que plantea Colin Leek, en cuanto a que las empresas consideren los SI como una función integrada a la empresa. Por esta razón las compañías chilenas exigen que el SI sea consistente con la estructura organizacional, ya que así logran coordinar eficientemente sus actividades, traspasar información y facilitar la implementación de la estrategia.

En cuanto al costo de los SI, hay que recalcar que si bien las empresas chilenas

siempre están analizando y controlando su nivel de costos. En el caso de los sistemas de información, el costo es una variable que si bien es considerada, no es tan relevante a la hora de elegir un SI. Esto porque actualmente los software de información ^{65 5} se han ido transformando en activos que la empresa debe tener para cumplir un cierto estándar de funcionamiento y eficiencia. Si a esto sumamos que este tipo de software es fácilmente replicable por la competencia, es óptimo que para integrar un SI la empresa chilena privilegie la calidad, la seguridad y la compatibilidad por sobre el costo, de esta forma, está resguardando un activo valioso para ella.

4.2.7. Sistemas de Control

Los principales objetivos de control que las empresas utilizan para verificar el funcionamiento de la estrategia son la rentabilidad de la inversión, la satisfacción del cliente y la calidad del producto o servicio. Las herramientas que utilizan para controlar cada uno de los objetivos son las siguientes: la rentabilidad de la inversión se controla a través de los costos y el número de ventas, la satisfacción de cliente se controla mediante el N ° de ventas, el N ° de quejas y estudios de mercado, y finalmente la calidad del producto o servicio se controla a través de las quejas de los clientes, los costos y los procesos productivos. De acuerdo a Hill & Jones, para que la empresa siga su estrategia, es necesario que exista un sistema que ayude a "crear y sostener la ventaja competitiva". Bajo este pensamiento y de acuerdo a los resultados obtenidos, las empresas chilenas utilizan los sistemas de control como herramienta para verificar el funcionamiento de la estructura y la estrategia, controlando a través de elementos que se pueden cuantificar como el número de ventas, el número de quejas, el nivel de costos, el tiempo de los procesos, entre otros. La razón es que a través de las cifras se puede afectar el comportamiento de los empleados y así restringir o reforzar algunas conductas.

Así también, los resultados coinciden con la literatura, al controlar la estrategia a través del mercado (rentabilidad de la inversión) que permite tener una visión del desempeño de la empresa y su posición con respecto a la competencia. La satisfacción del cliente, la calidad del producto y el proceso productivo son algunos de los pilares de la ventaja competitiva de la empresa. Por esto, es adecuado llevar un control de estos parámetros, de esta forma está quedando en evidencia que las empresas chilenas no sólo utilizan estos mecanismos para controlar la implementación de su estrategia, sino que también la ventaja competitiva que le permite mantenerse en el mercado y defender su estrategia.

Un punto distinto, se encuentra con Robert Kaplan y David Norton, quienes plantean "The Balanced Scorecard" como una herramienta eficaz de control de gestión que permite analizar la estrategia de acuerdo a las finanzas, los clientes, el aprendizaje y el crecimiento, y los procesos internos. Sin embargo, los resultados para las empresas chilenas indican que sólo el 5% de la muestra utiliza esta herramienta, por lo tanto, se puede inferir que la mayoría de las organizaciones chilenas no cuenta con una herramienta integrada de gestión estratégica, que le permita verificar la creación de valor

^{65 5} Como SAP, FLEX, entre otros.

y el funcionamiento de su unidad de negocios. Las razones para la baja utilización, pueden estar respaldadas en que The Balanced Scorecard es una herramienta relativamente moderna y compleja de usar, que implica un proceso de aprendizaje por parte de las organizaciones, el uso de consultorías externas y además, implica un cambio en los tradicionales métodos que utilizan para controlar su estrategia.

4.2.8. Obstáculos

La cultura organizacional, la escasez de recursos humanos de calidad y la escasez de recursos monetarios son los principales obstáculos a la implementación identificados por la mayoría de las empresas de servicios y manufacturas. Con respecto a la cultura, Stephen Robbins señala que es una desventaja cuando no es administrada eficazmente. Sin embargo, los resultados para las empresas chilenas no indican cómo administran o gestionan su cultura, sino que señalan que es uno de los elementos organizacionales más afectados por la visión del fundador y por esta razón es muy considerada al momento de implementar decisiones claves en la empresa. El concepto de obstáculo se refiere a que la cultura actúa como una barrera ante el cambio, al dificultar la puesta en práctica de nuevas políticas, nuevos estilos de trabajo, nuevos procesos o sistemas, fusiones, etc.

La escasez de recursos humanos de calidad se refiere a la falta de personal capaz de realizar las actividades necesarias para aplicar la estrategia. En este punto, autores como Richard Hamermesh, Jeffrey Bennet y Alfred Chandler señalan que cuando la empresa define su estructura, define también las funciones organizacionales que le permitirán seguir su estrategia, por lo que está implícito que quiénes realicen estas funciones sean aquellas personas que tienen los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para cumplir los objetivos estratégicos. En el caso de las empresas chilenas, se puede decir que tienen una barrera importante a la implementación al no contar con el personal idóneo que sea capaz de realizar eficientemente las actividades críticas que llevan a la empresa a cumplir su estrategia. Problema que puede ser contrarrestado con eficientes políticas de recursos humanos en cuanto a talentos, competencias, capacitación, selección, y otros.

La escasez de recursos monetarios puede estar explicada por muchos factores, como el crecimiento del mercado, las crisis económicas y las inversiones equivocadas, entre otros. Esto puede afectar a la implementación de la estrategia, ya que el proceso en sí influye en los ingresos y los costos de las organizaciones. Dado esto, las empresas tratan a toda costa de disminuir costos, lo que se traduce en asignar menos recursos a ciertos factores organizacionales, como por ejemplo: restringir la capacitación del personal que puede ser necesaria para realizar ciertas tareas críticas, disminuir las inversiones en activos intangibles (software de información) que se requieren para un eficiente traspaso de información, restringir inversiones físicas que pueden ser necesarias para el diseño de la estructura, disminuir la adquisición de tecnología que influye en la coordinación de actividades, entre otros.

Los tres obstáculos mencionados anteriormente, juegan en contra de una eficiente implementación. La baja calidad de los recursos humanos hace que las actividades no se

realicen según los objetivos organizacionales, además estos recursos tienen una resistencia ante el cambio dada por la cultura, lo que se traduce en que para la dirección es más difícil aplicar nuevas disposiciones y traspasar la estrategia hacia los niveles más bajos. Con esto, se puede deducir que la empresa chilena no está totalmente alineada con su estrategia competitiva lo que puede afectar su rendimiento, la flexibilidad de sus decisiones, perjudicando la comunicación entre superiores y subordinados, dada por la no - congruencia de objetivos, lo que finalmente lleva a la empresa a no aprovechar los beneficios una implementación óptima.

4.3. Aplicación de los Resultados

El objetivo de esta sección es proporcionar una guía real a las empresas chilenas acerca de cómo llevar a cabo una eficaz y óptima implementación de su estrategia de negocios, dadas las condiciones presentadas en la sección anterior.

Primero, las empresas chilenas deben alinear todos sus elementos organizacionales con la estrategia que deseen aplicar, de tal forma de desarrollar un espíritu común en todo el personal. Sobretudo en aquellos factores que las empresas indican como indispensables cuando aplican decisiones claves y realizan cambios en sus políticas. El diseño de la organización se debe realizar fundamentalmente en función de la estrategia, y dada la importancia que las empresas chilenas le otorgan a los recursos humanos⁶⁶ y los sistemas de integración, se deben definir las actividades organizacionales que le permitan al personal comprender la visión de la empresa y sus funciones. Así también, se debe mantener el uso de reuniones de coordinación, reuniones entre equipos de trabajo y entre departamentos, de tal forma de integrar las actividades en cada nivel de la empresa.

Segundo, es indispensable que el líder impulse y aplique la estrategia, considerando los sistemas y procesos que utiliza la empresa para apoyar la implementación y eliminar sus principales obstáculos. Para esto debe usar la credibilidad, los conocimientos y el liderazgo que dispone, como una forma de dirigir eficientemente los procesos y la solución de problemas. Para complementar lo anterior, el líder de cada empresa debe desarrollar habilidades como ser defensor de la estrategia, innovador y carismático, para generar un alto compromiso con la organización y un efecto positivo en el personal, que ayude a entender los objetivos de manera más clara, a tener una mejor disposición al cambio y por ende a mejorar la aplicación de la estrategia. Así también, es función del líder internalizar los obstáculos de la empresa y crear planes que permitan disminuir el efecto negativo que tienen éstos en la implementación.

Los gerentes de línea deben complementar las funciones del líder, realizando una eficiente gestión de recursos humanos, de forma de lograr una efectividad organizacional que potencie la ventaja competitiva de la empresa.

⁶⁶ Así también a los recursos monetarios y tecnológicos

Tercero, la cultura organizacional es un elemento que permite dirigir la conducta de los empleados en función de un objetivo definido. Ésta tiene una fuerte influencia en las organizaciones, y por consiguiente, debe seguir siendo muy considerada a la hora de implementar decisiones o generar cambios. Dado que las empresas chilenas reconocen la cultura como un obstáculo, entonces deben generar planes que permitan disminuir su efecto negativo y transformarla en un elemento que regule el estilo de trabajo, las costumbres y creencias, en función de la estrategia. Esto se puede llevar a cabo a través de un análisis que considere los valores organizacionales, el grado de desigualdad entre jefes y subordinados, el grado de aceptación a las nuevas situaciones, el nivel de individualismo y colectivismo, los roles de géneros y los sindicatos. De tal forma de entender la cultura actual de la organización y elaborar los planes de acción necesarios para alcanzar la cultura deseada.

Cuarto, los sistemas de incentivos aplicados por las empresas deben complementarse con un análisis de las necesidades insatisfechas de los trabajadores, de tal forma de compatibilizarlas con las metas de la organización. Esto implica que la empresa utilice los sistemas de incentivos que más valoran los empleados y al mismo tiempo dar un uso más eficiente a sus recursos. En este punto, las empresas del sector servicios deben prestar mayor preocupación ya que utilizan con mayor intensidad el capital humano. Por esto, es crucial que para el buen funcionamiento del negocio se realice una eficiente administración del personal y de los sistemas de incentivos.

Quinto, el sistema de información debe elegirse de acuerdo a las necesidades de la empresa y basándose en esto, definir características como calidad, seguridad y compatibilidad con la estructura organizacional, de manera de otorgar un apoyo a las distintas funciones de la empresa (marketing, finanzas, operaciones, ventas, recursos humanos). Además se deben considerar otras alternativas como el uso de intranet, páginas web y redes. Como así también, considerar el desarrollo de un SI óptimo que potencie la comunicación con los proveedores de la empresa, haciéndolos partícipes del proceso productivo y con esto lograr una mejor administración de los recursos disponibles en la empresa (producción just in time). De esta forma se estarán aprovechando beneficios como el ahorro de costos, la coordinación de actividades y se logra simplificar el control interno.

Sexto, los sistemas de control deben estar presentes para verificar el funcionamiento interno y externo de la estrategia, de tal forma de detectar irregularidades y corregirlas a tiempo. Los sistemas de control están dirigidos a evaluar el desempeño de la organización y de los empleados, por esta razón es adecuado que las empresas controlen la rentabilidad de la inversión, la satisfacción del cliente y la calidad del producto o servicio. Sin embargo, es importante que las empresas analicen la alternativa de contar con un sistema de control integrado como "The Balanced Scorecard", que les permita tener una visión global del funcionamiento de su unidad de negocios a través de los clientes, los procesos, el aprendizaje, la rentabilidad y el crecimiento.

Séptimo, los obstáculos a la implementación deben ser administrados de tal forma que la empresa pueda disminuir el efecto negativo de estos elementos a través de planes de acción que conduzcan a la empresa a la estrategia deseada. En el caso de la falta de recursos humanos de calidad, debe ser contrarrestada con una eficiente definición de los

procesos de recursos humanos (capacitación, selección, compensaciones, desarrollo y beneficios) en función de los objetivos estratégicos de la empresa, analizar el clima laboral, identificar donde están las falencias y otros.

Con respecto a la falta de recursos monetarios, la solución está en identificar la raíz del problema. Luego se debe realizar un exhaustivo análisis de los estados financieros (balance general, estado de resultados y flujo de caja) que entregan una visión del funcionamiento de la empresa, en cuanto a los activos, la deuda, el capital, las entradas y salidas de dinero, la utilidad, y otros. Además se deben revisar cómo funcionan todos los procesos organizacionales y cómo están siendo distribuidos los recursos actuales en cada uno de ellos, así la empresa logra una distribución eficiente de los recursos que se poseen, y de esta manera se busca lograr la eficacia operativa dentro de la empresa.

Finalmente, es posible deducir que si la empresa considera las recomendaciones señaladas anteriormente, podrá percibir los beneficios de una implementación eficaz, como crear y potenciar una ventaja competitiva, aumentar el valor de la empresa, defender la posición en el mercado, asignar eficientemente los recursos y aumentar el conocimiento organizacional, entre otros (Figura 23).

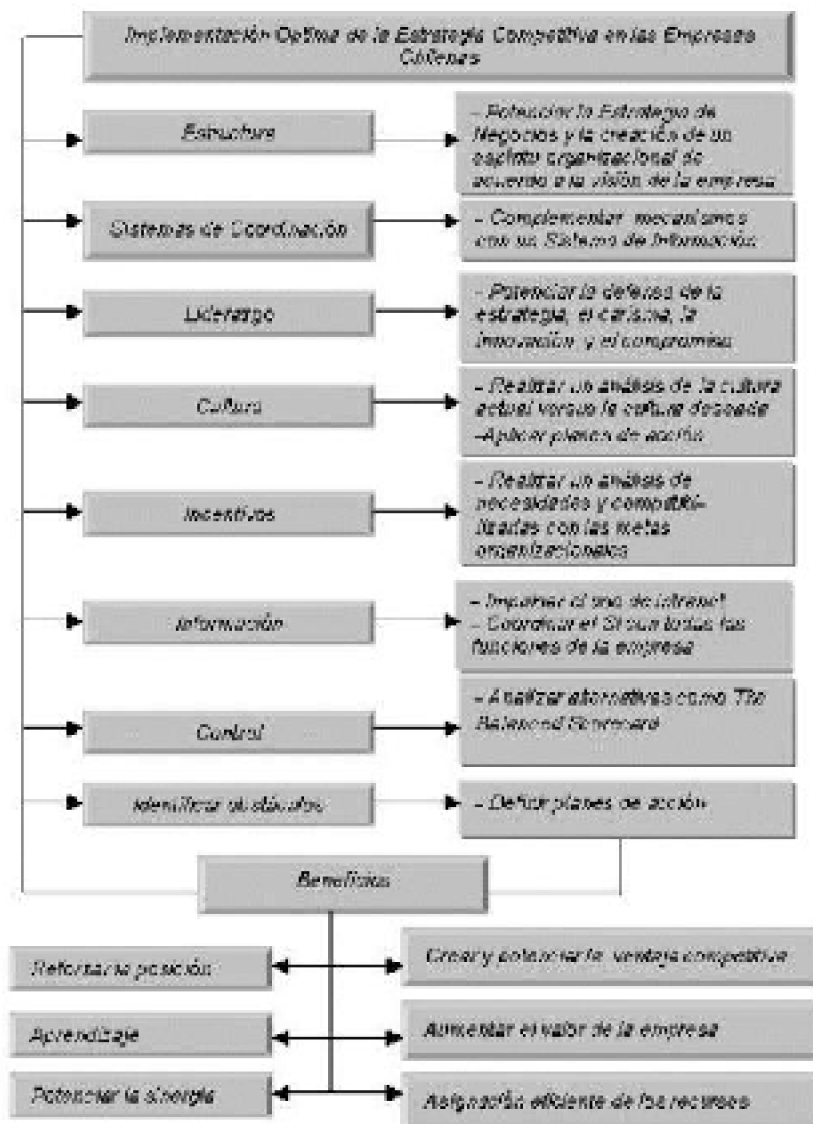


Figura 23: Implementación Óptima de la Estrategia Competitiva en las Empresas Chilenas

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones del Estudio

El presente estudio evidenció cómo las empresas chilenas pertenecientes a los sectores de servicios y manufacturas implementan su estrategia competitiva. Como así también, la interacción entre los elementos organizacionales y los principales efectos que tienen en la aplicación de la estrategia.

La investigación se llevó a cabo mediante una encuesta al sector servicios y manufacturas, de la cual se obtuvieron los resultados que permitieron determinar cuáles son los elementos organizacionales que consideran las empresas en la puesta en práctica de su estrategia. Luego, se analizó cada elemento con relación a su efecto en la implementación. Para finalmente, deducir cómo las empresas gestionan estos elementos y los relacionan en función de su estrategia. En conjunto, se logró establecer un marco real del proceso de implementación que realizan las empresas chilenas para alcanzar con éxito su estrategia, considerando los aspectos positivos y negativos del proceso.

Los principales hallazgos encontrados demuestran que la mayoría de las empresas chilenas realizan una planificación estratégica formal, lo que indica la existencia de un alto compromiso por establecer claramente la visión de la empresa en cada nivel organizacional. Así también, queda en evidencia que para implementar una estrategia

competitiva, las compañías consideran los sistemas de planificación, el liderazgo, la estructura y los sistemas de integración como base para definir los procesos críticos y la sinergia necesaria en la puesta en práctica de la estrategia.

En el caso de la estructura, un resultado sorprendente es que la mayoría de las empresas no consideran su estrategia al determinar la estructura organizacional óptima, si no que utilizan la industria y la competencia como elementos decisores al definir cómo se organizará la empresa para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Los sistemas de incentivos se aplican a través de los bonos y comisiones mensuales, con el objeto de motivar la conducta de los empleados en función de los objetivos organizacionales. Los sistemas de control, como la rentabilidad de la inversión, la satisfacción del cliente y la calidad del producto, son utilizados para verificar el cumplimiento de las metas de la empresa y el funcionamiento de la estrategia competitiva. Los sistemas de información son utilizados para apoyar la coordinación de actividades y proporcionar a nivel organizacional la información precisa, segura y útil, para el proceso de toma de decisiones.

Un punto importante es la fuerte influencia que tiene la visión del fundador de la empresa en la cultura organizacional, lo que define en gran medida los valores, creencias y principios de la empresa, y de cómo ésta es considerada en la aplicación de la estrategia. En este punto es importante recalcar que la cultura, la escasez de recursos humanos de calidad y la escasez de recursos monetarios son considerados los principales obstáculos a la implementación.

Con relación a lo que queda por aprender del tema, se destaca primero determinar el efecto que tiene el diseño organizacional en la implementación de la estrategia, dado que la mayoría de las compañías utiliza la industria y la competencia como base para definir su estructura. Segundo, identificar los principales sostenedores de la ventaja competitiva de las empresas chilenas que han tenido éxito en la implementación de la estrategia, como así también, los factores de fracaso que han causado la eliminación de la empresa del mercado. Tercero, establecer una comparación entre los factores de implementación considerados por las empresas extranjeras en Chile y los elementos considerados por las empresas chilenas.

Un punto débil del estudio es que los resultados no son generalizables para aquellos rubros que tienen poca representatividad de su población total, como por ejemplo, las empresas pesqueras, los servicios de transportes y los servicios de traslado de documentos.

Entre los beneficios del estudio se destaca el hecho de que la investigación está dirigida a los principales sectores productivos (servicios y manufactura) de la economía chilena, por lo tanto, los resultados obtenidos pueden ser generalizados para la mayoría de las empresas del país. En este punto es importante destacar que la investigación es un aporte para aquellas organizaciones que no han desarrollado eficazmente el tema, como así también para aquellas compañías que han internalizado de manera óptima este proceso y necesitan mejorar algunos aspectos organizacionales, para esto la investigación les proporciona información real, valiosa y práctica que pueden utilizar en función de sus propias necesidades. Este beneficio, además se traduce en una

contribución al tema de la estrategia en Chile, al otorgar los principales indicios acerca de cómo las empresas alcanzan su estrategia competitiva.

5.2. Recomendaciones para Futuras Investigaciones

En el caso de posteriores estudios en el área de implementación, se propone desarrollar investigaciones concluyentes que permitan testear las variables que influyen en dicho proceso. De esta manera se podrán establecer relaciones de causalidad entre distintos factores, y además, se podrá explicar “por qué “ las empresas chilenas implementan su estrategia competitiva de una manera en particular.

En el caso de la metodología, las siguientes investigaciones deben considerar procedimientos muestrales que sean congruentes con el análisis de cada estudio. Por ejemplo, en este caso se eligió un procedimiento de muestreo no probabilístico por juicios, ya que éste se aplicaba de manera eficiente para un análisis de todas las empresas y por sectores de servicios y manufacturas. Pero, en el caso de una investigación enfocada a un análisis por rubros (por ejemplo: servicios de transportes, servicios de mudanzas, vitivinícolas), corresponde utilizar un procedimiento probabilístico estratificado proporcionado, de manera que cada rubro posea una representatividad óptima en la muestra a utilizar.

Con relación a los medios utilizados para recopilar la información, se sugiere que en el caso de realizar encuestas vía internet, se consideren los aspectos técnicos relacionados con los permisos de los servidores públicos, que generalmente presentan problemas como caducidad de la página, excesiva publicidad y un funcionamiento menos óptimo de lo normal. Por lo que se recomienda tener en cuenta estas desventajas que pueden retrasar y hacer más lenta la recepción de datos. Así también, se debe considerar el uso de servidores privados, que proporcionan un funcionamiento más rápido y confiable del sistema.

Finalmente, todo lo presentado en este estudio es de gran valor para el desarrollo de la estrategia competitiva en las empresas chilenas, al constituir una herramienta que considera todos los elementos organizacionales que llevan a la empresa permanecer en el mercado y entregar su proposición de valor eficazmente. Lo anterior es posible, gracias a que una implementación óptima de la estrategia es el principal sostenedor de la ventaja competitiva de la organización.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- 1.- **Porter, Michael**. “*Ser competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*”. Ediciones Deusto, 1999. Cap. 1, Cap. 2, Cap. 3 y Cap. 5.
- 2.- **Hamermesh, Richard**. “*Note on Implementing Strategy*”. Harvard Business School. Oct. 1988.
- 3.- **Andrews, Kenneth**. “*The Concept of Corporate Strategy*”. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona – Barcelona. 1977.
- 4.- **Ansoff, Igor**. “*The New Corporate Strategy*”. Management Review, Oct. 1988, Vol. 77, Issue 10, p. 62.
- 5.- **Chandler, Alfred D.** “*Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*”. Cambridge, Mass. : The M.I.T. Press, 1962.
- 6.- **Feurer, Rainer; Chaharbaghi, Kazem Y Wargin, John**. “*Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hewlett – Packard*”. Management Decision, 1995. Vol. 33 Issue 10, p. 4.
- 7.- **Porter, Michael**. “*What is Strategy?*”. Harvard business review. - Vol. 74, no.6, Nov-Dec. 1996.
- 8.- **Bennet, Jeffrey**. “*The Organization v/s The Strategy*”.
- 9.- **Mintzberg, Henry**. “*Diseño Organizacional: Avestir a la moda o con lo que nos quede mejor?*”. 1939.
- 10.- **Hill & Jones**. “*Administración Estratégica: Un enfoque integrado*”. Tercera Edición,

- McGraw Hill. 2001. Cap. 11, Cap. 12, Cap. 13 y Cap. 14.
- 11.- **Larsson, Rikard Y Finkelstein.** “*Integración Estratégica de la Organización*”, 1999.
 - 12.- **Del Franco, Mark.** “*Cordination. El caso Ross Simons*”.
 - 13.- **Frisdstein, Stan.** “*Integración Estratégica en la Organización*”.
 - 14.- **Mintzberg, Henry.** “*Covert Leadership: Note on Managing Professionals*”. Harvard Business Review. Nov – Dec 1988, Vol. 76, Issue 6, p. 140.
 - 15.- **Rherm, Helen.** “*Effective Leadership*”. Harvard Business Review. May – Jun 1995, Vol. 73, Issue 3, p. 14.
 - 16.- **Kaplan, Robert Y Norton, David.** “*Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*”. Ediciones Gestión, 2000. Cap. 1 y Cap. 4.
 - 17.- **Schaeffer, Leonard.** “*The leadership Journey*”. Harvard Business Review. Oct 2002, Vol. 80, Issue 10, p. 42.
 - 18.- **Selznick.** “*Leadership and Administration*”
 - 19.- **Robbins, Stephen.** “*Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*”. Octava Edición, editorial Prentice Hall. San Diego State University. 1998. Cap. 15.
 - 20.- **Schein, Edgar H.** “*La Cultura Empresarial y el Liderazgo*”. Plaza & Janes Editores, 1988
 - 21.- **Joyner, John.** “*Corporate Culture Defines Success*”. Computing Canada. May. 2001, Vol. 27, Issue 11, p. 26.
 - 22.- **Robbins, Stever.** “*Culture as Communication*”, Harvard Management, Communication Letter. Aug. 2001, Vol. 4, Issue 8, p. 1.
 - 23.- **Chapin, Steven J.** “*Building a Sound Company Culture*”, Civil Engineering Journal Management. Jun. 2000, Vol. 70, Issue 6, p. 70.
 - 24.- **Muro, Paco.** “*¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada?*”, Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto. Jul – Ago 2002, Vol. 109, p. 62.
 - 25.- **Fulweiler, Rebecca D.** “*The Role of Management Information Systems (MIS)*”. Journal of Academic Librarianship, Sep. 2001, Vol. 27, Issue 5, p. 386.
 - 26.- **Teng, Anthony Y.** “*How to Successful Manage the Mis Department*”. Outlook, Summer 1995, Vol. 63, Issue 2, p. 34.
 - 27.- **Leek, Colin.** “*Information Systems Framework, and Strategy*”. Industrial Management and Data System, 1997, Vol. 97, Issue ¾, p. 86.
 - 28.- **Beer, Michael.** “*The silent killers of Strategy Implementation and Learning*”, Professor of Business Administration at Harvard Business School. Sloan Management Review, Summer 2000, Vol. 41, Issue 4, p. 29.
 - 29.- **Holland, Dutch Y Toelle, Brian.** “*Managing knowledge as a company asset*”. World Oil, May. 2001, Vol. 222, Issue 5, p. 92.
 - 30.- **Smith, Cheryl.** “*Leveraging Knowledge at American Management Systems*”. Best Practice Measurement Strategies, Sep. 2001, Vol. 1, Issue 7, p. 10.
 - 31.- **Del Sol, Patricio Y Ghemawat, Pankaj.** “*Commitment versus Flexibility?*”.

California Management Review. Summer 1998, Vol. 40, Issue 7, p. 10.

32.- **Kinner, Thomas C. Y Taylor, James R.**. “*Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*”. Quinta Edición, McGraw Hill. 1998. Cap. 5, Cap. 7, Cap. 10, Cap. 13 y Cap. 15.

7. ANEXOS

7.1. Anexo N° 1: Sistemas de Control 1

<i>Objetivo de control</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Resultado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rendimiento del Mercado</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Precio de las Acciones</i> • <i>Rentabilidad de la Inversión (Margen Financiero Inversión)</i> • <i>Participación de IR</i> 	<p><i>Información cuantitativa dirigida principalmente a los accionistas acerca del rendimiento de la empresa.</i></p> <p><i>Información cuantitativa dirigida a los accionistas y la gerencia acerca del rendimiento de la inversión y el desempeño de la empresa con relación a la competencia.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>El Rendimiento de la Organización</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Objetivos en todos los niveles de la empresa (organizacional, funcional e individual)</i> 	<p><i>Información acerca del funcionamiento de cada área y cómo se encuentra con respecto al cumplimiento de la estrategia.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>El comportamiento organizacional</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cultura Corporativa</i> 	<p><i>Definir las reglas internas de la empresa, modelar las actitudes y el comportamiento de los empleados de acuerdo a la estrategia.</i></p>

7.2. Anexo N° 2: Sistemas de Control 2

<i>Objetivo de Control</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Resultado</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Proceso Productivo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Estudios de tiempo y movimiento</i> ▪ <i>Inspecciones</i> ▪ <i>Análisis estadísticos</i> 	<i>Resultados acerca de la eficiencia, la calidad de los procedimientos y el nivel de costos.</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Calidad</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Estándares de calidad</i> ▪ <i>Inspecciones visuales</i> ▪ <i>Normas ISO</i> ▪ <i>Estudios de Variación</i> 	<i>Verificar la calidad tanto en el proceso como en el producto terminado.</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cantidad de Producto</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Estimaciones de demanda</i> ▪ <i>Unidades vendidas</i> ▪ <i>Inventarios</i> 	<i>Verificar el funcionamiento de la fuerza de ventas, la cantidad de existencias (falta o acumulación)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Satisfacción del cliente</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Estudios de satisfacción de cliente, de marketing, promoción, ventas, etc.</i> 	<i>Verificar si se cumple con la promesa de valor ofrecida al mercado objetivo.</i>

7.3. Anexo N° 3: Encuesta

1.- Ordene las siguientes alternativas que Ud. considera más importantes a la hora de tomar decisiones de Planificación en su empresa, siendo 1 la más importante y 7 la menos importante. Haga una cruz

- ___ Estructura Organizativa
- ___ Sistemas de Incentivos
- ___ Sistemas de Control
- ___ Cultura Corporativa

- ___ Liderazgo
- ___ Coordinación entre los deptos. de la empresa
- ___ Sistemas de Planificación Estratégico

2.- ¿Qué tipo de planificación estratégica posee la empresa?

- A) Formal (Escrito, a toda la organización y por área)
- b) Informal (No escrito, se siguen las instrucciones verbales del superior)

3.- ¿Qué factores se consideran en su empresa para establecer una estructura organizacional óptima (La forma como se organiza la empresa) que facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos? Puede marcar más de una alternativa.

- La industria (comportamiento del mercado, Cambios por variables exógenas, etc.)
- La competencia (cómo se organiza la competencia, modificación en la forma de enfrentarlos)
- Los recursos internos (Humanos, tecnológicos, monetarios, etc.)
- La comunicación deseada entre departamentos
- La composición de los clientes
- Otra _____ -

4.- Indique qué tipo de mecanismos de integración utiliza entre los distintos departamentos de la empresa y con qué frecuencia. Puede marcar más de 1 alternativa

- Equipos de Trabajo Mensual Trimestral Semestral Anual
- Reuniones de coordinación Mensual Trimestral Semestral Anual
- Reuniones interdepartamentales Mensual Trimestral Semestral Anual
- Otra _____

5.- Marque cuales de los siguientes elementos se controlan para verificar el cumplimiento de las metas de su empresa. Puede marcar más de 1 alternativa.

- Rentabilidad de la inversión
- Procesos productivo
- Calidad del producto
- Satisfacción del cliente
- Cantidad del producto
- Otra _____.

6.- Dado lo anterior, indique cómo se realizan dichos controles. Puede marcar más de 1 alternativa.

- Control de Costos

- Participación de mercado
- Control de N° de ventas
- Control de N° de quejas de clientes
- Estudios de mercado de satisfacción de cliente
- Control de actividades productivas (líneas de producción, etc.)
- Otra _____ -

7.- ¿Qué factores, considera Ud., que significan un obstáculo al momento de implementar decisiones claves en la empresa? Puede marcar más de 1 alternativa

- Escasez de Recursos Humanos de calidad
- Escasez de Recursos Tecnológicos
- Escasez de Recursos Monetarios
- Cultura Organizacional
- Procesos Productivos (Rigidez)
- Otra _____

8.- ¿Afecta la visión del fundador de la empresa el proceso diario de toma decisiones?

- Sí
- No

Si su respuesta es Sí indique ¿Cómo se ha visto afectada la empresa por la visión del fundador?

- La cultura organizacional
- La estructura de la organización
- La relación con cliente
- La postura competitiva de la organización
- Otra _____

9.- Indique qué tipos de incentivos se aplican en el personal de la empresa para el logro de los objetivos estratégicos y con qué frecuencia. Puede marcar más de 1 alternativa. Haga una cruz encima de su respuesta

- Bonos Mensual Trimestral Semestral Anual
- Comisiones Mensual Trimestral Semestral Anual
- Participación en las utilidades Mensual Trimestral Semestral Anual
- Alternativas accionarias Mensual Trimestral Semestral Anual
- Otra: _____
- No se utilizan incentivos

10.- Ordene las habilidades profesionales que posee el Gerente General de su empresa, siendo 1 la más importante y 7 la menos importante.

- ___ Conocimiento específico del área
- ___ Sabe tomar las decisiones a tiempo
- ___ Ejerce liderazgo
- ___ Tiene una visión orientada al futuro
- ___ Posee credibilidad
- ___ Es innovador
- ___ Otro _____

11.- Ordene las siguientes características que según usted debiera poseer el Gerente General de su empresa para el logro de los objetivos, siendo 1 la más importante y 8 la menos importante.

- ___ Credibilidad
- ___ Habilidad analítica
- ___ Innovador
- ___ Sensibilidad a los objetivos y necesidades personales
- ___ Defensor de la estrategia y los objetivos organizacionales
- ___ Mediador e integrador de intereses (empresa v/s empleados)
- ___ Carismático (magnetismo, energía, fortaleza, etc.)
- ___ Otra _____

12.- ¿En qué grado es considerado el estilo de trabajo (costumbres, valores, creencias, etc...) al momento de implementar decisiones estratégicas en la organización?

- Muy considerado
- Medianamente considerado
- Poco considerado
- No es considerado

13.- En los casos en que su empresa ha cambiado de política (Cambios de Estrategia) ¿Cuáles son los factores más importantes considerados para el cambio? Puede marcar más de una alternativa.

- Estructura organizacional
- Sistemas de Control
- Incentivos
- Sistemas de integración y coordinación
- Procesos administrativos

-
- Recursos Humanos
 - Otra

14.- Ordene los siguientes elementos que usted considera a la hora de elegir un Sistema de Información que permita el desarrollo eficaz de la estrategia de la empresa, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.

- ___ Costo
- ___ Mantenimiento
- ___ Compatibilidad con la estructura organizacional
- ___ Flexibilidad
- ___ Calidad de la información y Seguridad
- ___ Compatibilidad con los procesos administrativos
- ___ Otra

Preguntas de identificación:

- Nombre Empresa :
- Cargo del Directivo :
- Rubro :
- Clasificación :

7.4. Anexo N° 4: Elementos Organizacionales

Factores mas importantes para las empresas chilenas en un cambio de estrategia

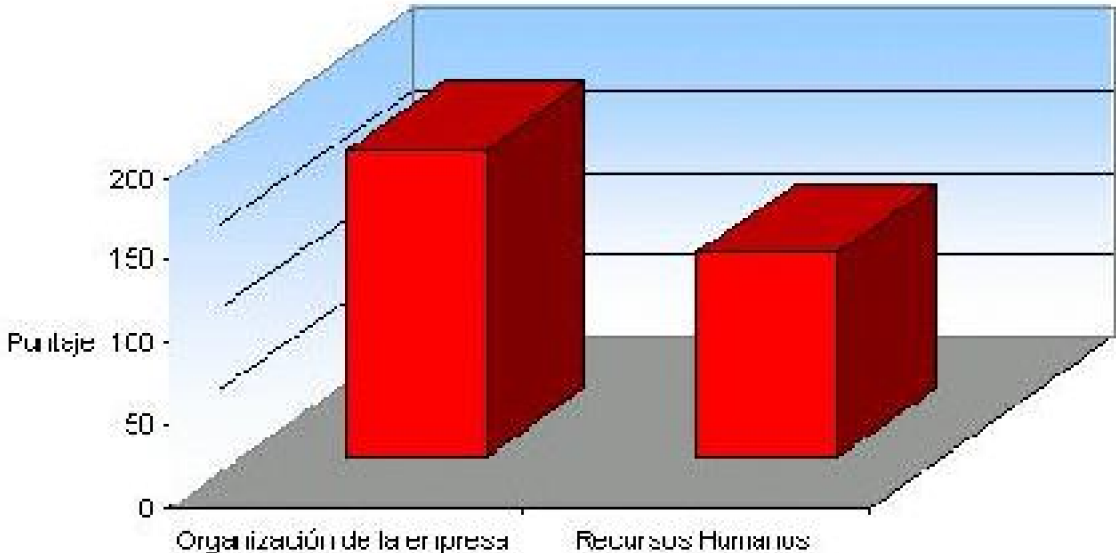


Figura 4.1:

Tipo de Planificación estratégica - Sector Servicios

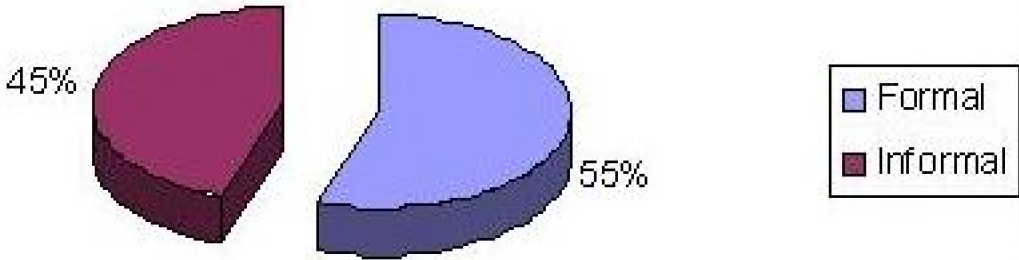


Figura 4.2:

Tipo de Planificación Estratégica - Sector Manufacturas

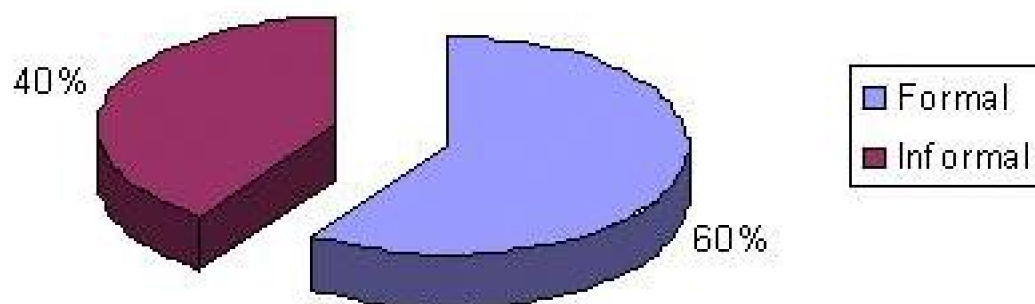


Figura 4.3:

7.5. Anexo N° 5: Estructura Organizacional



Figura 5.1:

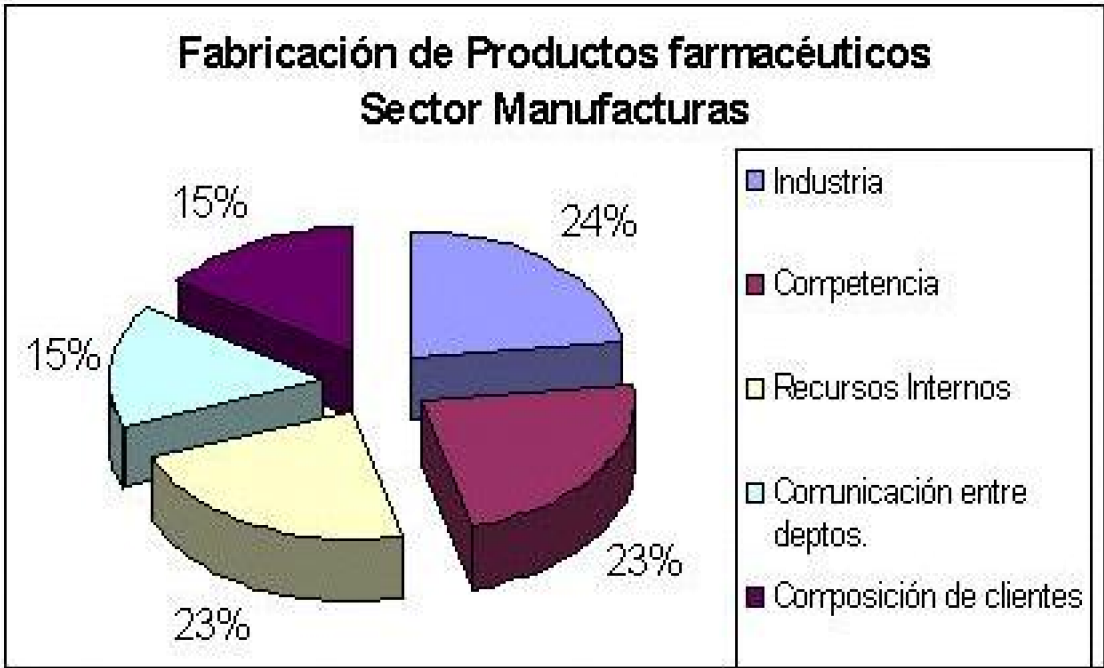


Figura 5.2:



Figura 5.3:

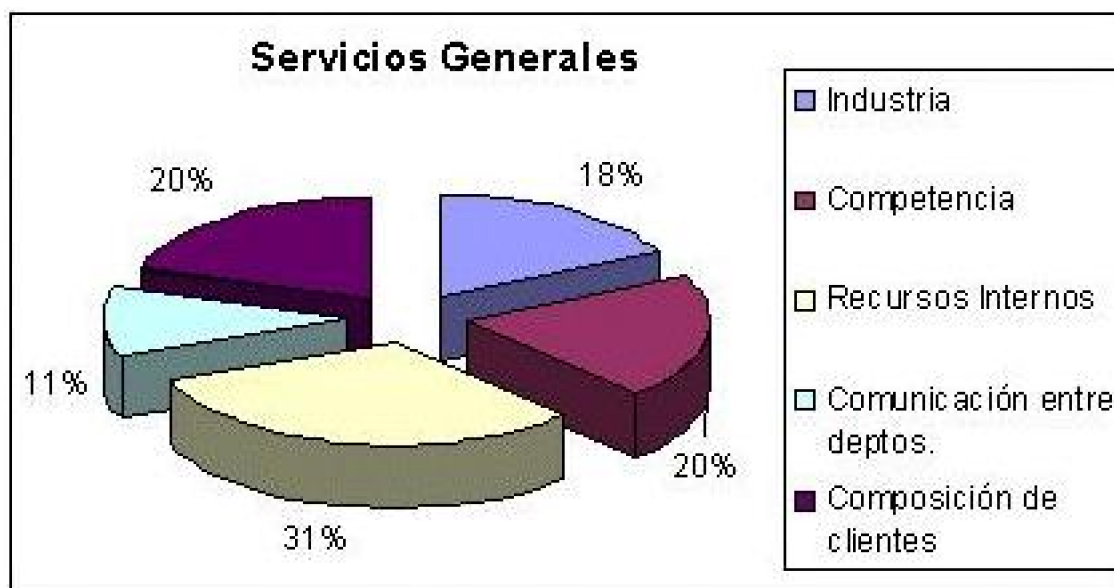


Figura 5.4:

7.6. Anexo N° 6: Mecanismos De Integración



Figura 6.1:

Reuniones de Coordinación

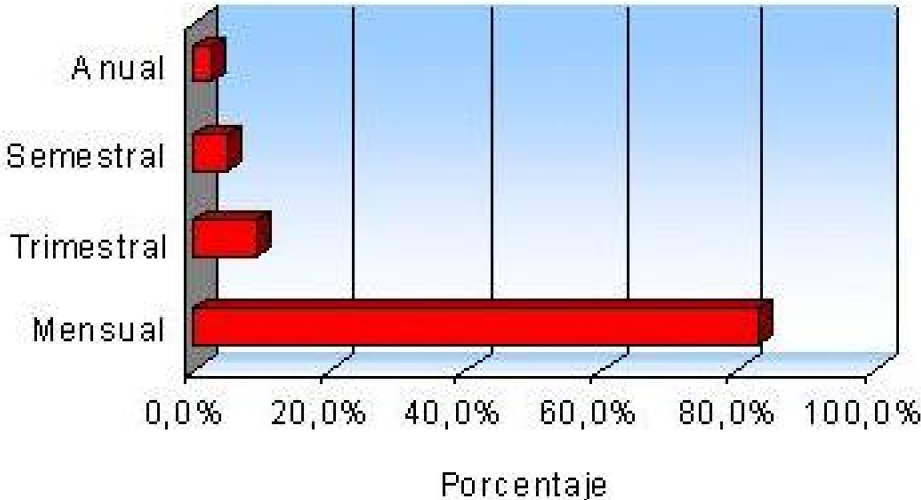


Figura 6.2:

Equipos de Trabajo

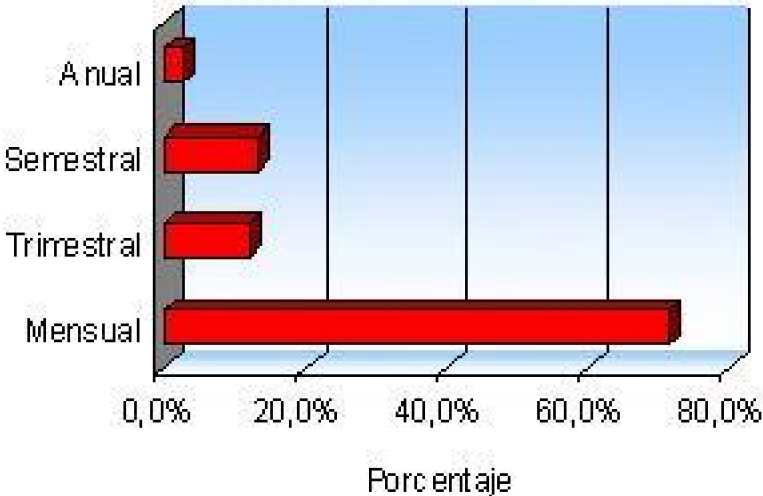


Figura 6.3:

Reuniones entre departamentos

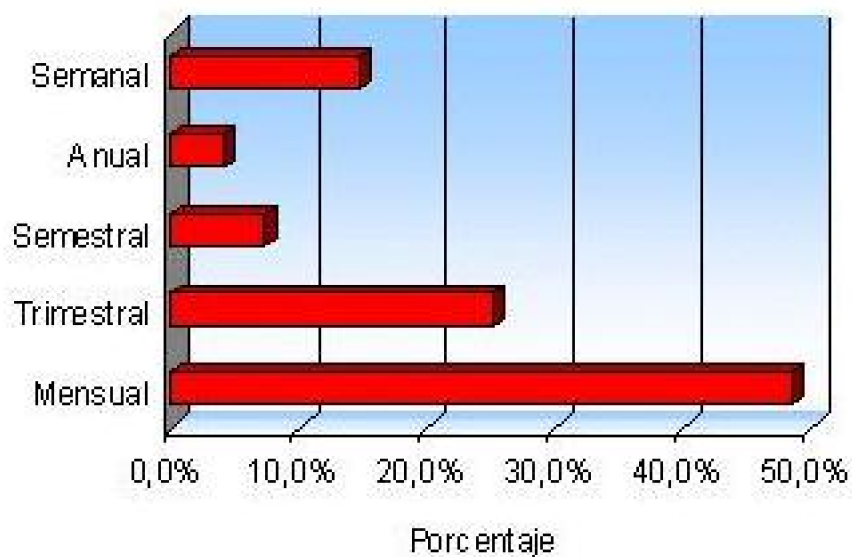


Figura 6.4:

7.7. Anexo N° 7: Liderazgo

Cualidades que poseen los Gerentes Generales de las Empresas (Sólo Servicios)

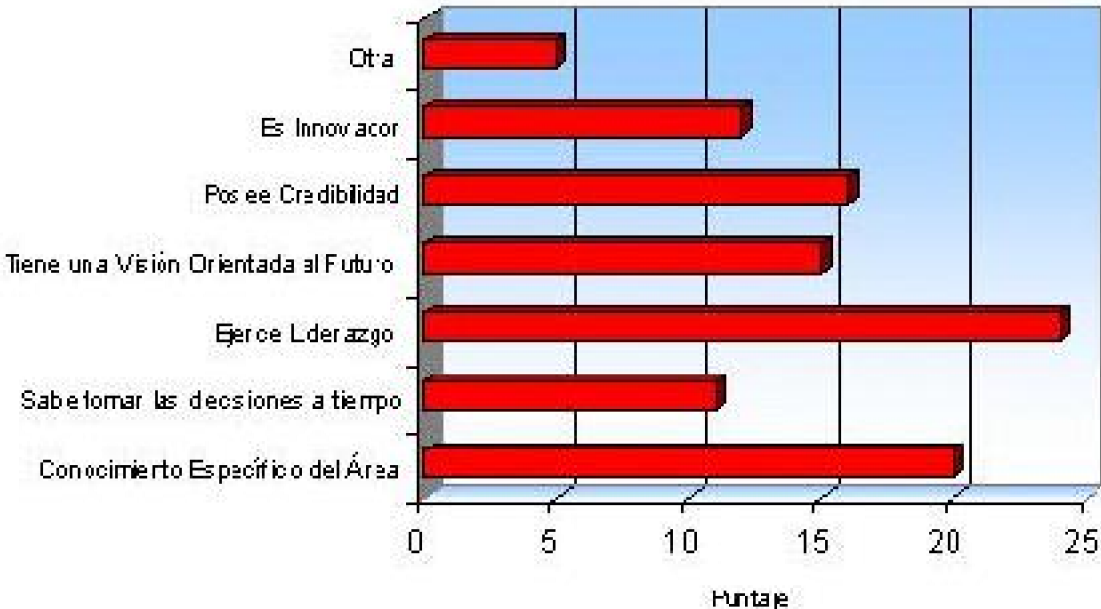


Figura 7.1:

Cualidades que poseen los gerentes generales de las empresas (Solo Manufacturas)

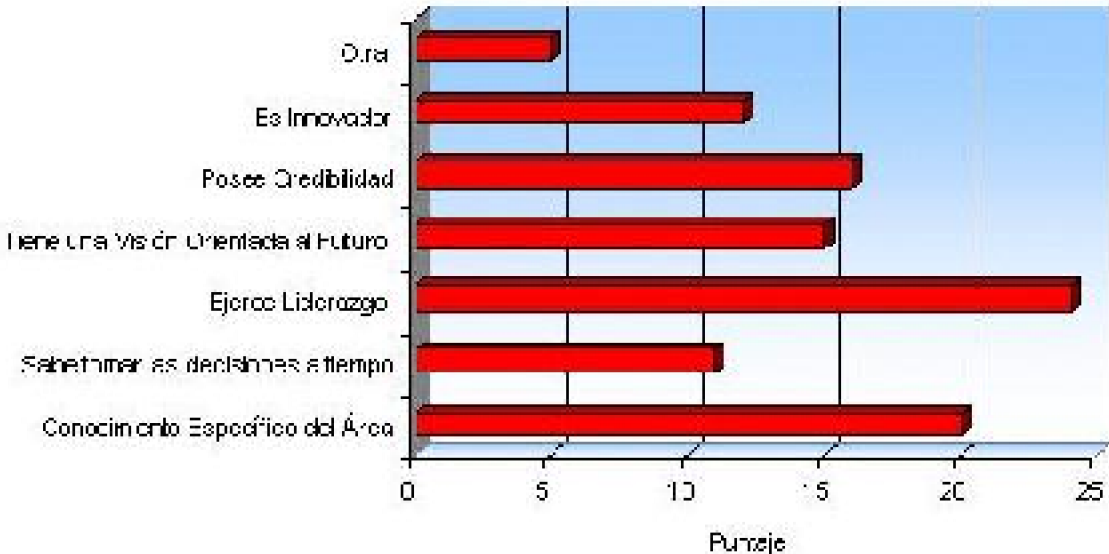


Figura 7.2:

Cualidades que deberían poseer los Gerentes Generales (Sólo Servicios)

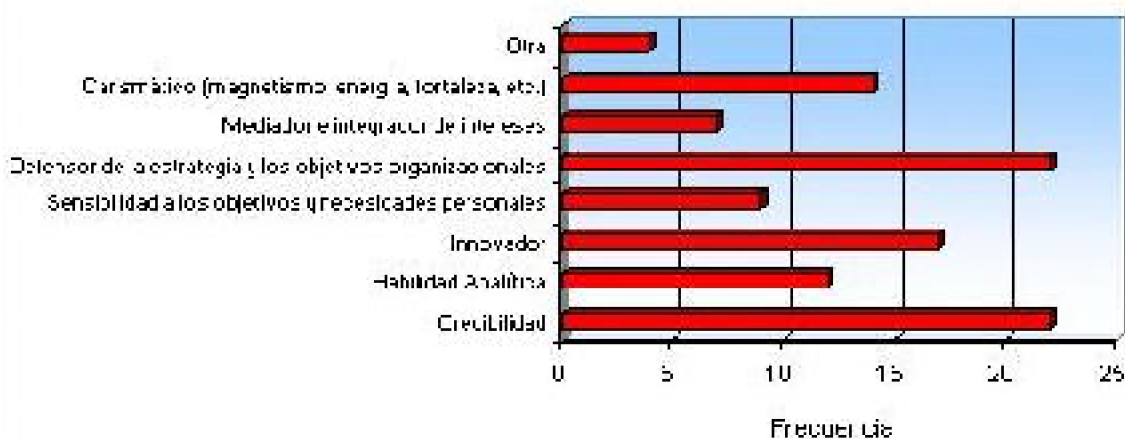


Figura 7.3:

Cualidades que deberían poseer los Gerentes Generales (Sólo Manufacturera)

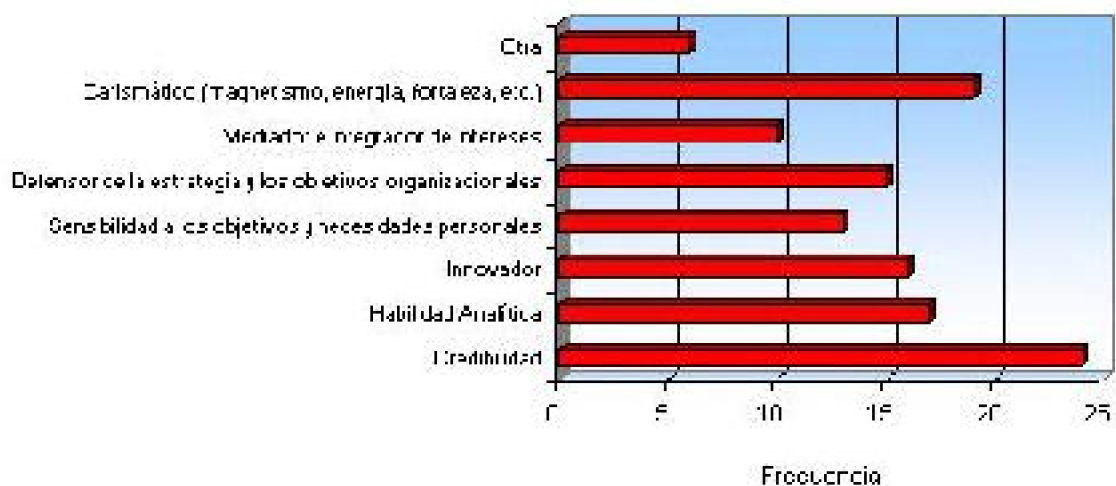


Figura 7.4:

7.8. Anexo N° 8: Cultura Organizacional

**Grado de Consideración del Estilo de Trabajo
Sector Servicios**

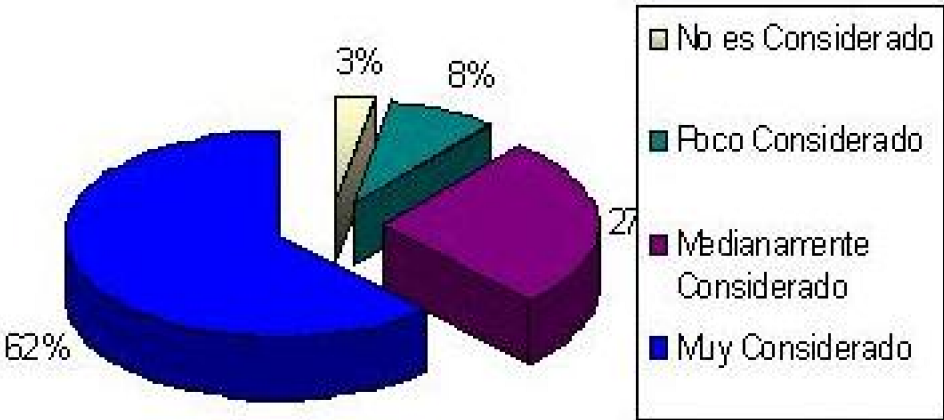


Figura 8.1:

**Grado de Consideración del Estilo de Trabajo
Sector Manufactura**

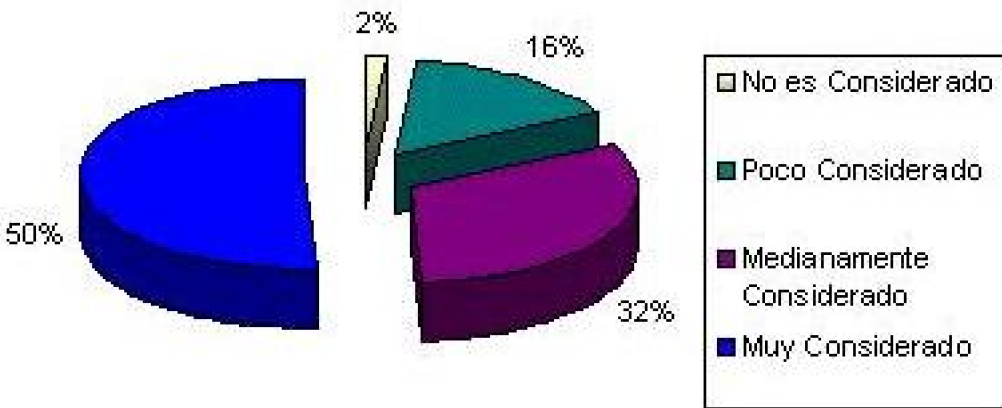


Figura 8.2:

7.9. Anexo N° 9: Sistemas de Incentivos

Utilización de Incentivos - Sector Manufacturas

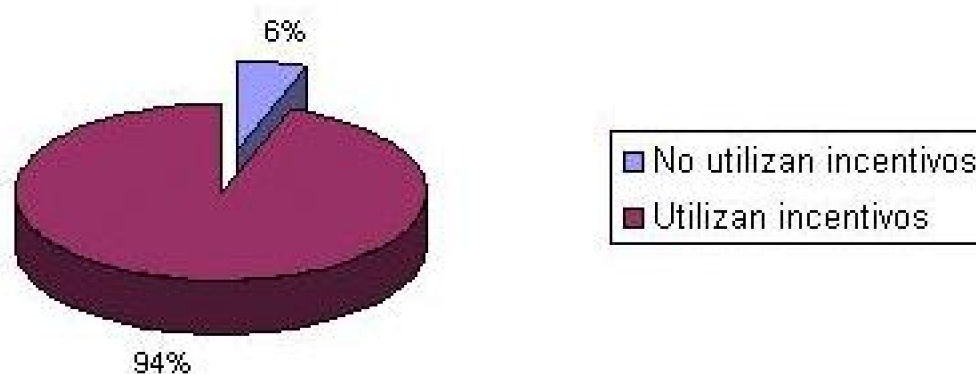


Figura 9.1:

Utilización de Incentivos - Sector Servicios

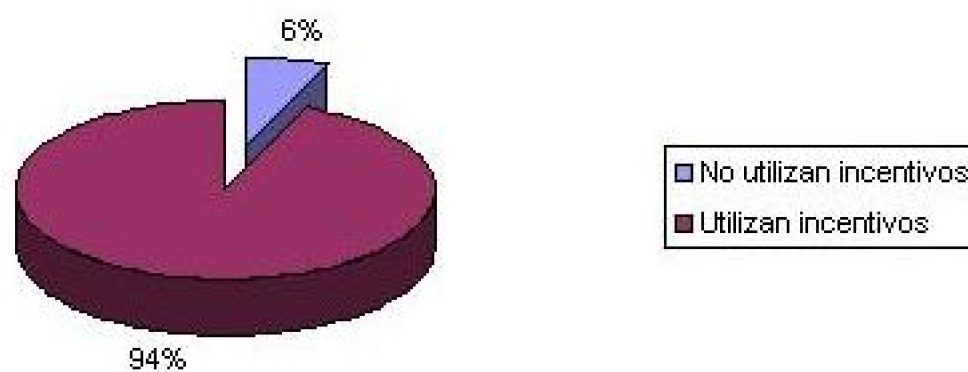


Figura 9.2:

Bonos

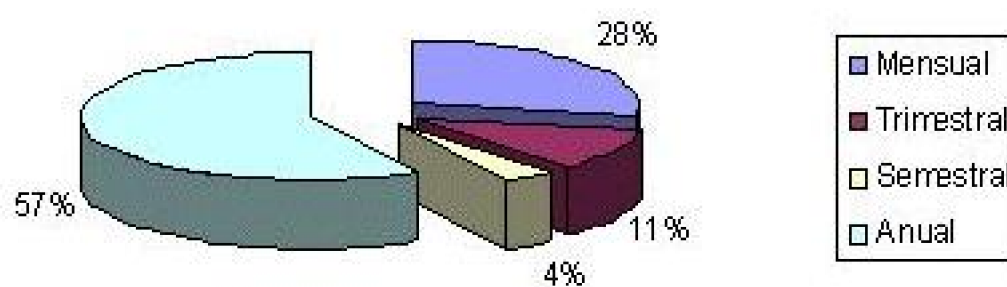


Figura 9.3:

Comisiones

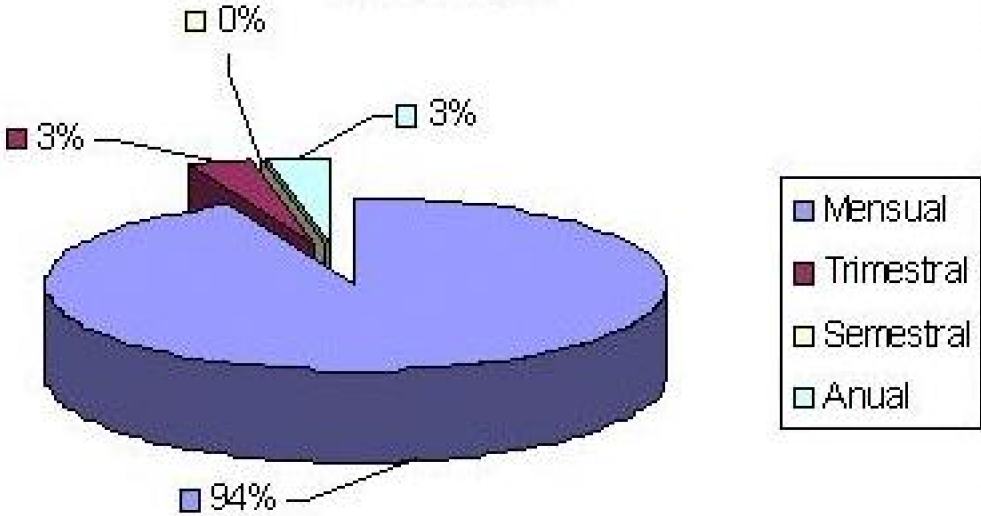


Figura 9.4:

Participación en las utilidades

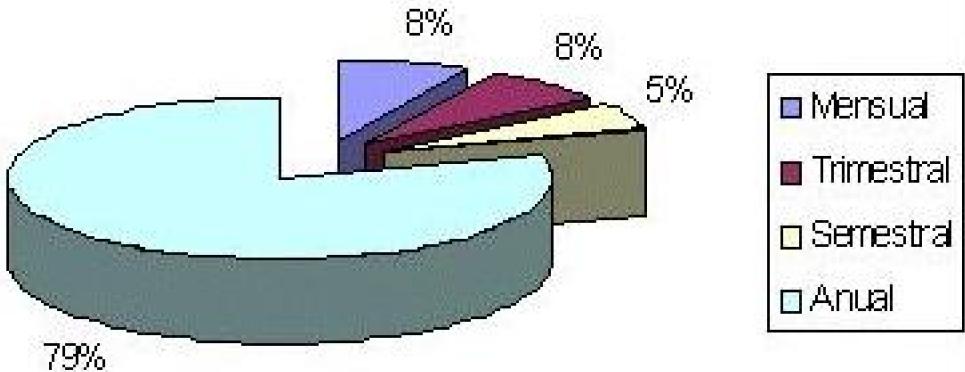


Figura 9.5:

Alternativas accionarias

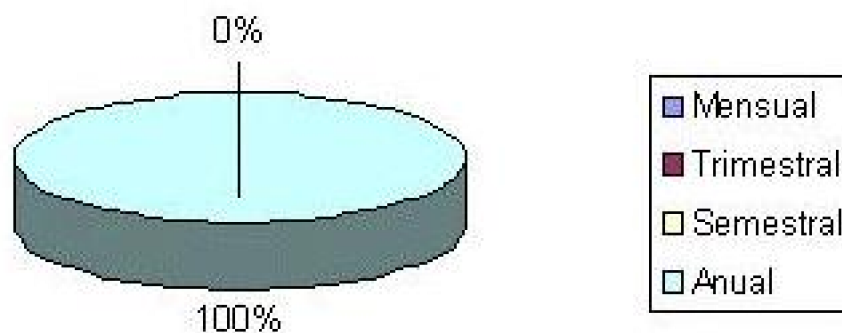


Figura 9.6:

Empresas con problemas monetarios y la utilización de incentivos

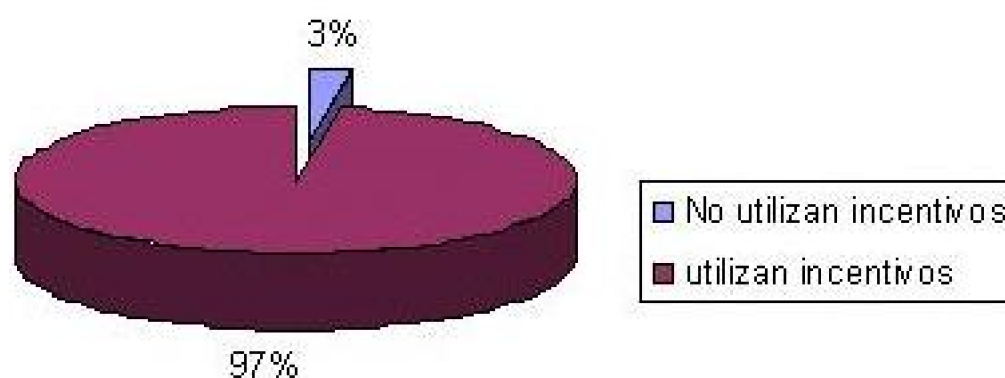


Figura 9.7:

7.10. Anexo 10: Sistemas de Control

Cómo controlar la Rentabilidad de la Inversión

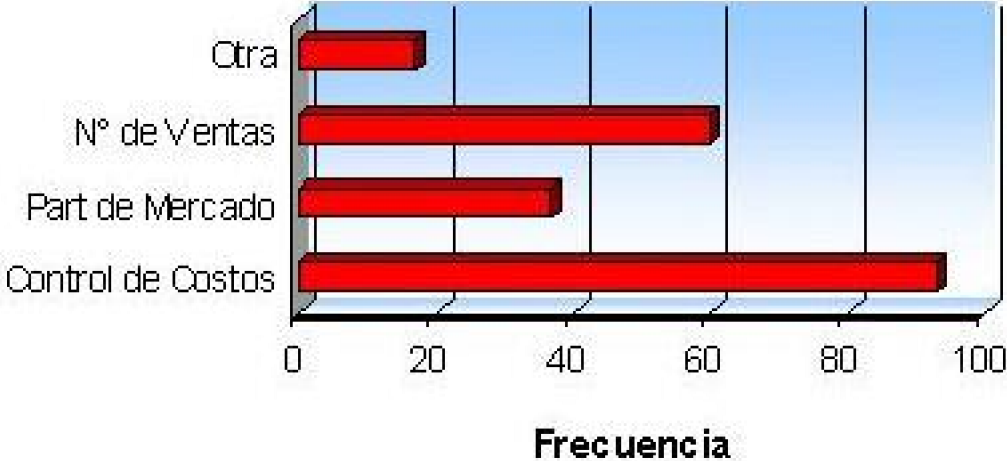


Figura 10.1:

Cómo controlar el proceso productivo

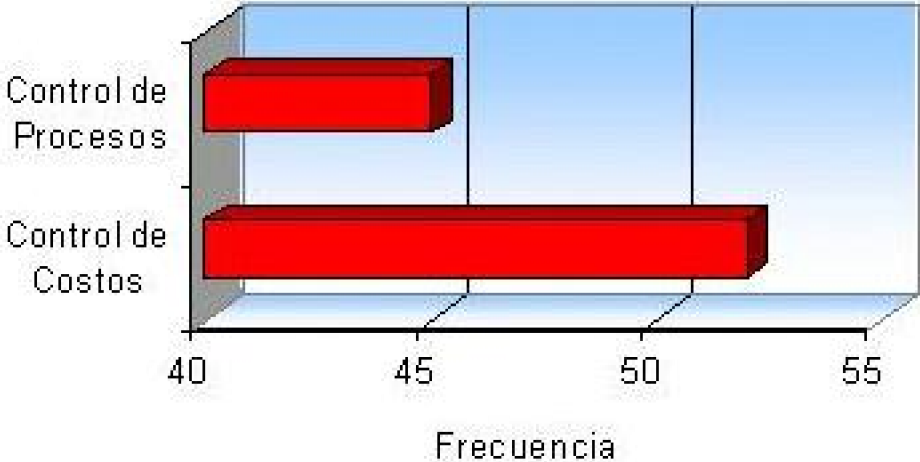


Figura 10.2:

Cómo controlar satisfacción del cliente

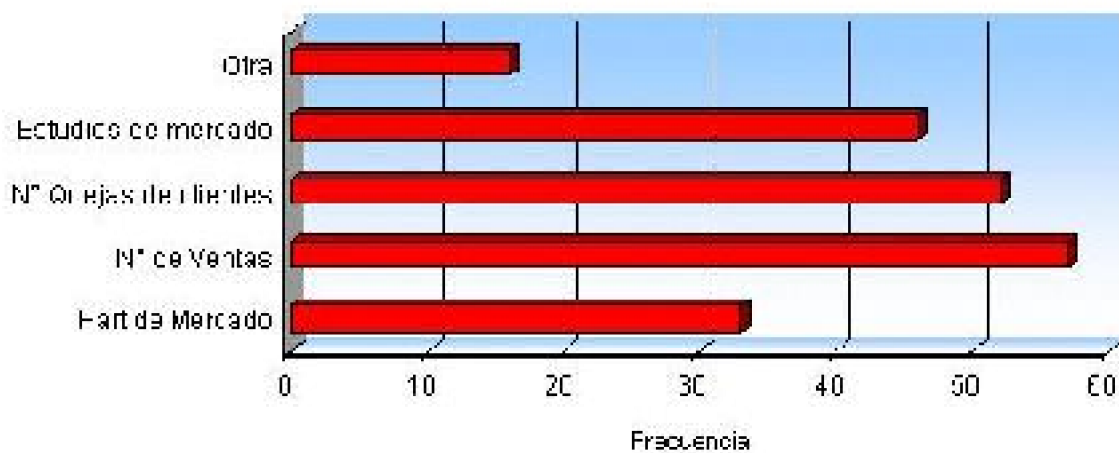


Figura 10.3:

Cómo controlar Calidad del producto

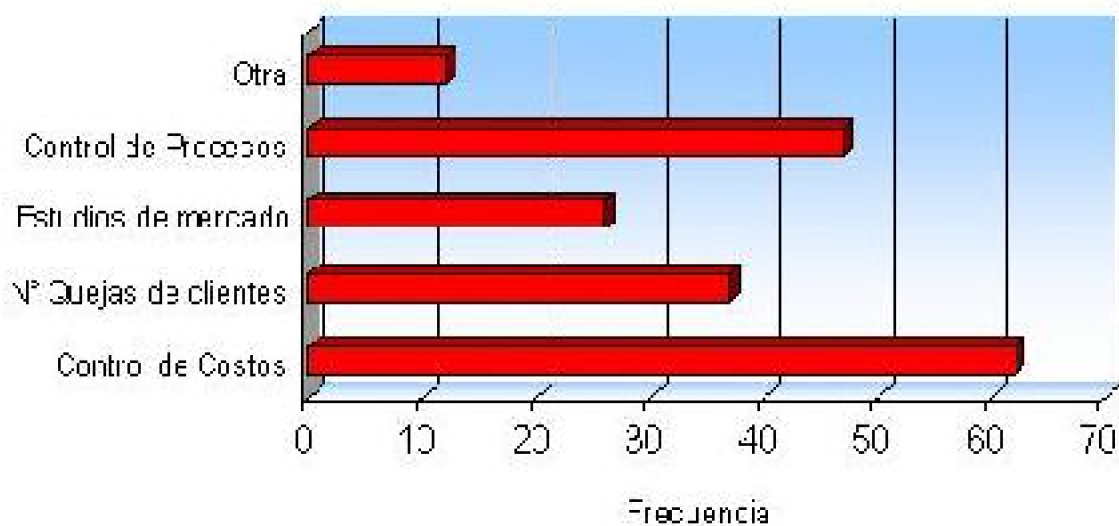


Figura 10.4:

Cómo controlar cantidad de producto

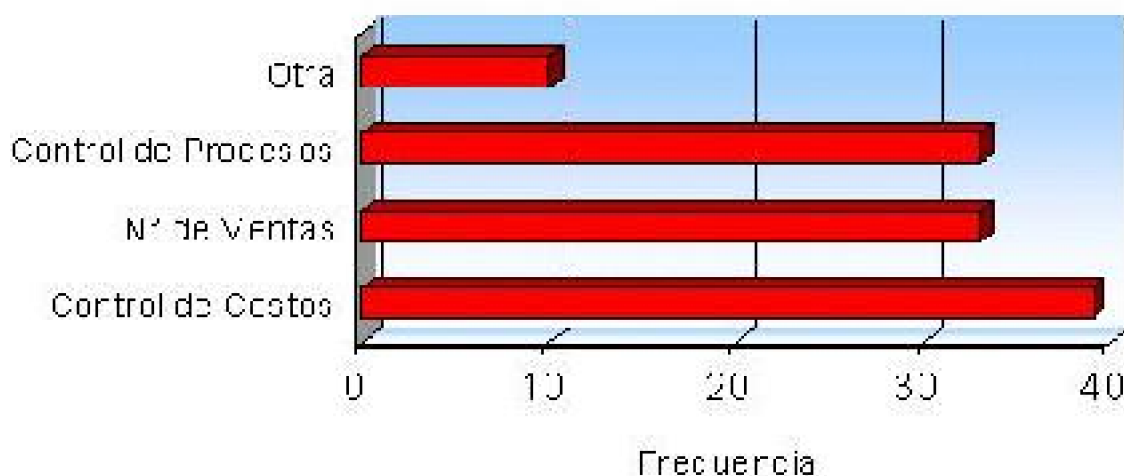


Figura 10.5:

7.11. Anexo N° 11: Obstáculos a la Implementación

Sector Servicios Obstáculos a la Implementación

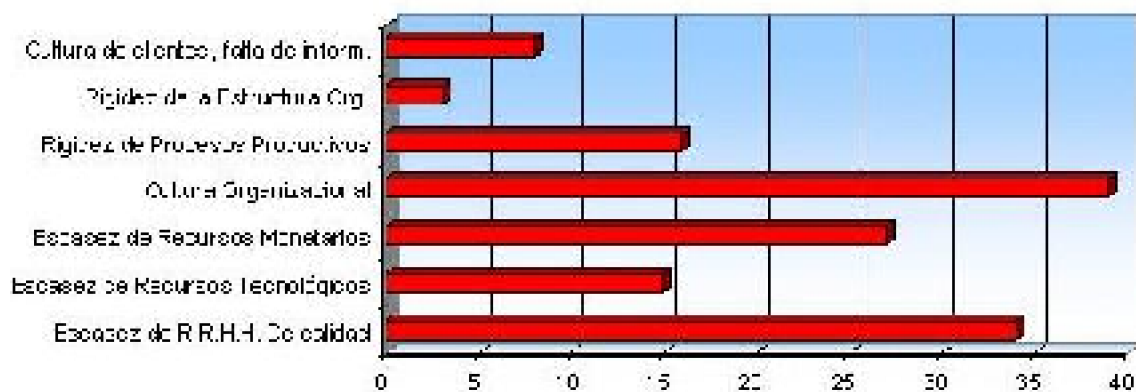


Figura 11.1:

Obstáculos a la Implementación - Sector Manufacturas

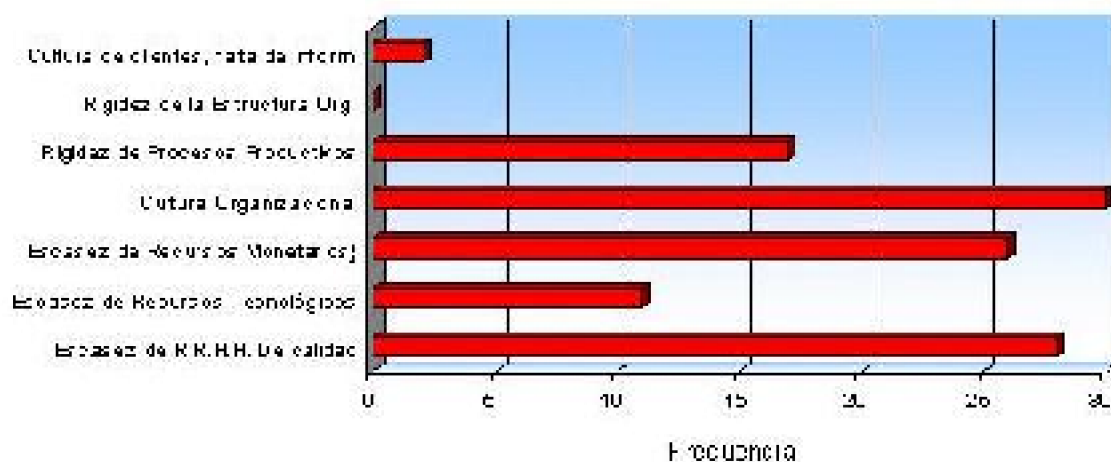


Figura 11.2:

Servicios Generales

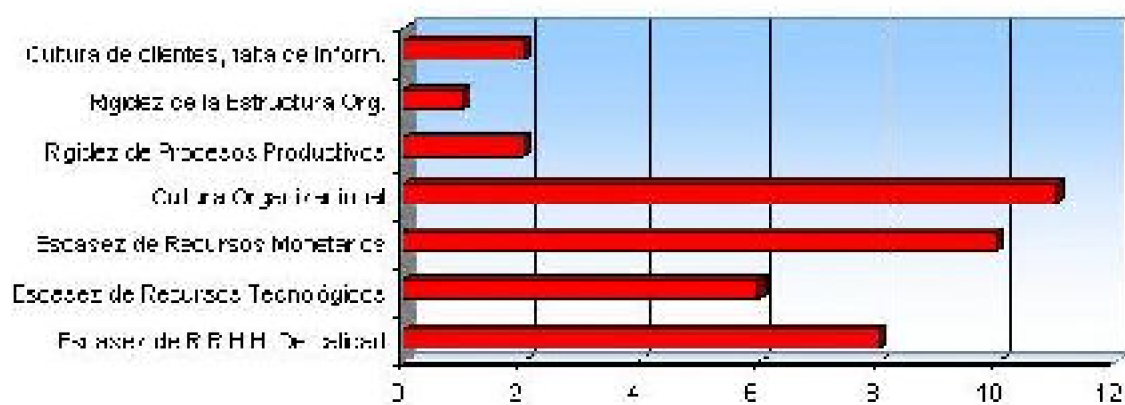


Figura 11.3:

Servicios Generales: servicios de consultoría, servicios industriales, servicios editoriales y servicios de mudanzas.

**Fabricación de cervezas, bebidas y viñas
Obstáculos a la implementación**



Figura 11.4:

Forestales - Obstáculos a la implementación

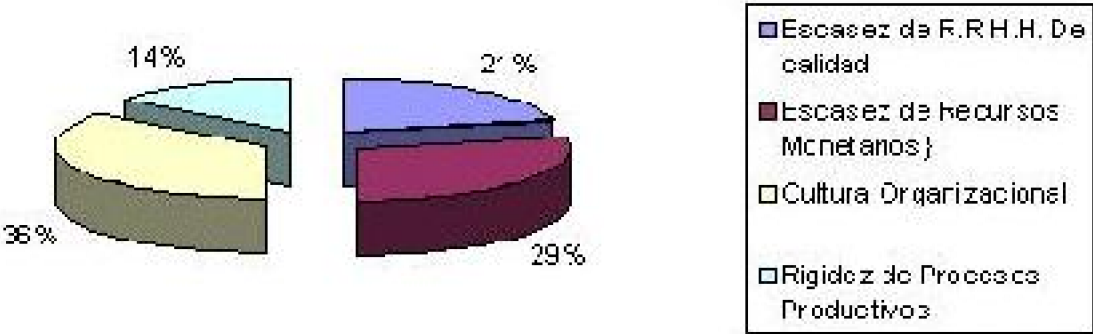


Figura 11.5: