

Desarrollo de una plataforma digital como estrategia comercial en una Pyme metalmecánica

Mohamad, Alejandro*; Bonnin, Florencia; Herrera, Juana; Colombo, Federico

**Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina
alejandro_mohamad@uca.edu.ar*

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el desarrollo de una plataforma digital que brinde soporte al proceso comercial de una pyme metalmecánica de la provincia de Buenos Aires. La empresa fabrica y comercializa carrocerías para camiones, acoplados y semirremolques. Su oferta consta tanto de un portafolio de productos estandarizados, como de modelos personalizados satisfaciendo la demanda de los clientes.

Durante el desarrollo del trabajo se realizó un análisis estratégico aplicando el modelo de las Fuerzas de Porter para el sector industrial y un diagnóstico FODA. Complementando este análisis estratégico, se realizó un diagnóstico organizacional, en la estructura y en el comportamiento. En base a estos estudios, se identificó como objetivo: Implementar una plataforma digitalizada para asistir a los clientes en el proceso que denominaremos “venta online”, mediante la cual se pretende generar una relación más estrecha con el cliente, y facilitarle soluciones instantáneas a sus inquietudes o requerimientos.

El proyecto se lleva a cabo en dos etapas: 1) reingeniería del proceso de ventas actual, optimizando los tiempos de respuesta y recursos utilizados, y 2) análisis funcional del proceso a digitalizar y confección de los requerimientos de implementación para trasladar a las posibles desarrolladoras de la plataforma y su correspondiente ingeniería de software.

En la nueva plataforma, el cliente podrá seguir su transacción actual, como sus compras anteriores (en el caso de tenerlas). Tendrá acceso al seguimiento de su carrocería, informándose del grado de avance del proceso productivo y tiempo de entrega estimado, para facilitar la gestión de retiro. Después de finalizada la carrocería, se pondrá a disposición del cliente un instructivo digital para el buen uso y mantenimiento de su equipo.

El foco estratégico se centra en afianzar el vínculo con los clientes y conocer sus necesidades, para poder brindarles las mejores soluciones en cada caso.

Palabras Claves: Transformación digital, Gestión de Pymes, Estrategia comercial

ABSTRACT

This paper describes the development of a digital platform to support the trading process in an industrial mechanical SME at Buenos Aires. The company manufactures and sales truck bodies and semitrailer. His offer is based on standarized and customized models.

During this work an strategical analysis was done applying Porter Forces model to the industrial sector and a SWAT diagnosis. It was complemented with an organizational study of the company. Through this análisis, it was settled the following objective: Implement a digital platform to attend customers in the on line sales process and giving quick response to their questions and comments. The Project was developed in two stages: 1) redesign of the the current sales process, and 2) functional analysis of the new digital process and writting the documents containing the software requirements.

In the new platform, the customer has the possibility to track his business transaction, the manufacture status of his truck body an estimate the due date. After the product is delivered to the customer, he can get information about maintenance in the same platform.

The strategic focus is on strengthen the link with customers and knowing his requirements in advance in order to satisfy them.

Keywords: Digital transformation, SME management, Trading strategy

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar el desarrollo de una plataforma digital que brinde soporte al proceso comercial de una empresa metalmecánica de la Provincia de Buenos, fundamentando la misma en un análisis estratégico y de mercado, y en las características de la cultura organizacional de la empresa. En el mediano plazo, la plataforma se aplicará en las tres etapas del proceso: cotizaciones, venta y postventa de manera online, pero en este trabajo se desarrollará particularmente la actividad “venta online”.

El objetivo de esta implementación es desarrollar una relación más estrecha con el cliente y facilitarle soluciones instantáneas a sus inquietudes o requerimientos, asistiendo y brindándole respuestas las 24 horas del día, los 7 días a la semana.

El análisis partirá actualizando el proceso de venta actual, optimizando los tiempos de respuesta y recursos utilizados. Siempre manteniendo el foco en afianzar el vínculo con el cliente y conocer sus necesidades, para poder brindarle todas las soluciones.

Luego de realizada la operación de compra, se le brindará al cliente su nombre de usuario y contraseña para acceder a la plataforma. En la misma, el cliente podrá ver el estado de su transacción actual (pagos, saldos, facturas, recibos), como el de sus compras anteriores (en el caso de tenerlas). Tendrá acceso al estado de su carrocería, informándose del grado de avance del proceso productivo y tiempo de entrega estimado, para facilitar la gestión de retiro de esta.

Después de finalizada la carrocería, se pondrá a disposición del cliente un instructivo digital para su buen uso y su mantenimiento, junto con una encuesta de satisfacción.

La empresa en cuestión -INDUSTRIAS BIANCHI S.A.- fabrica y comercializa carrocerías para camiones, acoplados y semirremolques con porfolio de productos estandarizados y modelos personalizados según la demanda del cliente. Posee una larga experiencia en la manufactura de equipos que operan con gran éxito y reconocimiento en distintos terrenos y son utilizados para distintos tipos de trabajos a lo largo del país.

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis del Sector industrial

Vamos a comenzar el diagnóstico de la situación llevando a cabo un análisis estratégico, para el cual, la primera tarea es analizar el sector industrial aplicando el Modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter [1]. A los efectos de evaluar las variables de cada Fuerza, aplicaremos el criterio de positiva a aquellas que ofrecen beneficios (Oportunidades), y de negativa a las que presenten desventajas (Amenazas).

Análisis de la Fuerza Rivalidad entre Competidores:

El rubro de Industrias Bianchi -carrocerías para camiones, acoplados y semirremolques- no está muy diversificado, por lo tanto, no hay una gran cantidad de competidores, sino que son pocos, pero consistentes.

En la Figura 1, se muestra el análisis de las variables que componen esta primera fuerza.



Figura 1 Análisis de la Fuerza Rivalidad entre Competidores

Se puede concluir que, si bien el número de competidores es bajo y el crecimiento de la industria es lento, por ser un tipo de producto bastante genérico, no se trata de una fuerza amenazante. Lo que se debe tener en cuenta es la variedad de productos que ofrecen las demás empresas, y evaluar si para lograr mayor competitividad se buscará ampliar el portafolio o abocarse de lleno a una gama de productos.

Análisis de la Fuerza Amenaza de Nuevos Ingresantes:

En la Figura 2, se muestra el análisis de las variables que componen esta segunda fuerza.



Figura 2 Análisis de la Fuerza Amenaza de Nuevos Ingresantes

En cuanto a la amenaza de nuevos ingresantes no es del todo alarmante, debido a que ingresar en esta industria no es tan fácil. Para esto se requiere de grandes inversiones de capital inicial y tecnologías necesarias que no son de fácil acceso.

Análisis de la Fuerza Amenaza de Productos Sustitutos:

Consideramos que no existen productos sustitutos que constituyan una amenaza para el negocio de la empresa.

Análisis de la Fuerza Poder de Negociación de los Proveedores:

En la Figura 3, se muestra el análisis de las variables que forman parte de esta cuarta fuerza.



Figura 3 *Análisis de la Fuerza Poder de Negociación de los Proveedores*

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se debe mantener y cuidar el buen vínculo con ellos, ya que su cumplimiento hace a la buena calidad de los productos. Si bien el mercado ofrece una amplia cartilla de proveedores, el cambio de estos implica un riesgo importante en calidad de producto y tiempo de reposición.

A su vez, no consideramos que exista una alta probabilidad de integración vertical (de proveedor de insumo a fabricante de carrocería), ya que existen grandes diferencias entre las industrias, ya sea, de maquinaria, capacitación, mercado y experiencia.

Análisis de la Fuerza Poder de Negociación de los Clientes:

En la Figura 4, se muestra el análisis de las variables que forman parte de esta quinta fuerza.



Figura 4 *Análisis de la Fuerza Poder de Negociación de los Clientes*

Industrias BIANCHI S.A es una empresa que está en el mercado hace 78 años. A lo largo de su historia ha logrado desarrollar y mantener una fiel relación con los clientes basada en el compromiso y la calidad. Durante estos años la empresa fue variando, dependiendo de las necesidades del

mercado, adaptando los diseños y procesos productivos de acuerdo con los productos más demandados según la época.

Entre los principales clientes se encuentran: Concesionarios de distintas marcas de transporte, Municipios, Industrias de construcción, Empresas relacionadas al petróleo y Minería.

Podemos decir que los clientes no generan una problemática en cuanto a la calidad del producto ni son una amenaza de posibles competidores. Donde sí se enfrenta un desafío es en la posibilidad de ser sustituidos, ya que las marcas que participan en el mercado son una oferta tentadora para los potenciales clientes. Es por esto por lo que se diferencia el caso de un cliente que ya ha comprado a Industrias Bianchi, y el que nunca lo ha hecho. En el caso de que el primero deba comprar una carrocería, estando conforme con el desempeño del equipo adquirido, es muy posible que vuelva a elegir la empresa que ya generó confianza.

Resumen del análisis del sector mediante las Fuerzas Competitivas de Porter:

En la Figura 5, se resume este análisis del sector.



Figura 5 Análisis del Sector mediante el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter

2.2. Análisis FODA

Para completar el análisis estratégico, aplicamos la herramienta FODA, a través de la cual integramos las Fortalezas y Debilidades relevadas de la empresa, con las Oportunidades y Amenazas del entorno externo, sobre todo el sector industrial [2].

En la Figura 6, se resume el FODA.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria extensa y limpia • Calidad de productos • Fidelidad con clientes y proveedores • Mano de obra calificada • Reconocimiento de la Marca 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías robóticas para el diseño y armado de carrocerías • Avance e-commerce mundial • Reactivación de la economía y Exportaciones • Políticas económicas más agresivas para ampliar la porción de Mercado utilizando el reconocimiento de la marca
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso foco en el conocimiento de los empleados con experiencia • Teconología atrasada • Falta de inversion en la empresa • Pocos y solo tradicionales canales de Venta 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance tecnológico y comercial de la competencia • Incertidumbre sobre las políticas económicas • Inestabilidad económica del país • Políticas abrasivas hacia las Pymes

Figura 6 Análisis FODA de la empresa

Conclusiones del FODA:

Considerando las Fortalezas de Trayectoria, Fidelización de clientes y Marca, con las Oportunidades de E-Commerce; y teniendo en cuenta la Debilidad en los Canales de Ventas con la Amenaza del avance tecnológico y comercial de la competencia; podemos concluir en la definición del Objetivo que sea el impulsor del nuevo proyecto.

Objetivo: Implementar una plataforma digitalizada para asistir a los clientes en el proceso que denominaremos “venta online”, mediante la cual se pretende generar una relación más estrecha con el cliente, y facilitarle soluciones instantáneas a sus inquietudes y requerimientos.

2.3. Análisis de la Cultura Organizacional

Para esta etapa se aplicó el Modelo de Cultura Organizacional denominado OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) [3]. Según este modelo las culturas en las organizaciones pueden ser de 4 tipos: Jerárquica, Orientada al Mercado, De Clan, y Adhocracia.

Después de haber aplicado la encuesta del modelo y analizado los resultados, obtuvimos las conclusiones mostradas en la Figura 7.

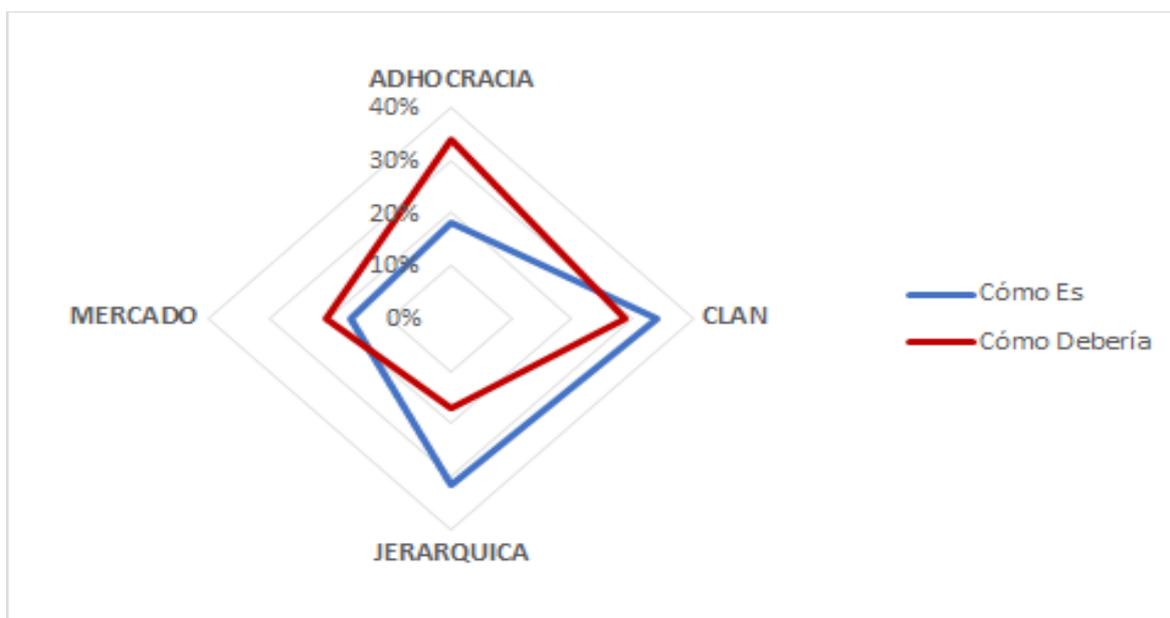


Figura 7 Tipos de Cultura Organizacional Actual y Deseado en función de la estrategia

Lo que observamos es la necesidad expresada por los directivos de la empresa de modificar la cultura hacia una mayor flexibilidad, autonomía e innovación, características de la Adhocracia, y una mayor Orientación hacia el Mercado. Esto se haría a expensas de ir dejando de lado una cultura Jerárquica y de Clan, más propias de una Pyme de manufactura técnica.

Este análisis de la cultura tal “cómo es” y “cómo debería ser”, también es otro indicador que refuerza el Objetivo al que se concluyó en el punto anterior del FODA.

En el Anexo a este trabajo se detalla el modelo OCAI de cultura organizacional, y se muestran la encuesta aplicada y la tabla con los resultados agregados de las tres personas claves de la empresa que la respondieron.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. Reingeniería del Proceso de Ventas

Como primera tarea, se realiza un análisis del proceso comercial y las áreas involucradas en cada etapa de este. Se toma como área principal a la que tiene mayor responsabilidad para cada actividad del proceso, y se la señala con un marcador azul. A su vez, se tienen en cuenta las áreas que trabajan brindando apoyo en cada etapa del proceso y se las señala con un marcador blanco. Así se puede visualizar gráficamente el ciclo comercial y los sectores que intervienen en la Figura 8.

Para complementar este flujograma, se calculan los porcentajes de tareas asignadas a cada una de las áreas involucradas. En base a esos porcentajes se observa que Ventas dedica el 44,4% de las tareas a este proceso, y que Administración lo hace en un 27,8%. La suma de estos dos valores nos lleva al 72,2% del total. Con estos porcentajes, identificamos que la reingeniería de procesos debe hacerse en estas dos áreas principalmente.

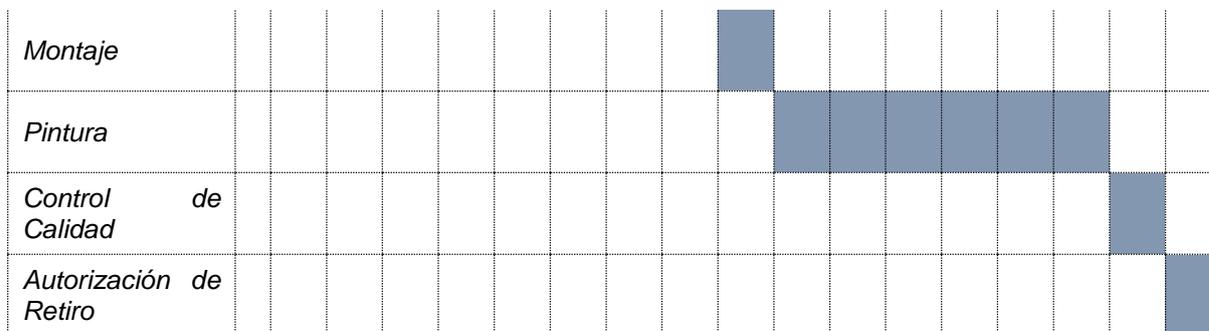


Figura 9 Lead Time del Proceso Productivo

El proceso productivo no sufre modificaciones con la puesta en marcha de la plataforma digital propuesta, por este motivo, quedará como se encuentra actualmente.

Una vez analizado el Proceso actual de Ventas, procedemos al diseño del nuevo proceso en el cual se define el Área Gestión On-Line, que en realidad es la asignación de las tareas a la nueva plataforma digital.

Se plantea la implementación de una plataforma digital donde los clientes puedan loguearse y acceder a distintas facilidades, muchas en el momento, sin tener que contactar por otra vía con la empresa. Si bien la industria pesada no se muestra dispuesta a las compras 100% online, se propone un proceso híbrido (personal junto con e-commerce) en el que se les proporcione respuesta inmediata a las inquietudes del cliente, y la calidez del ejecutivo de cuentas brindándole seguridad en sus compras.

El consumidor interesado en adquirir la carrocería tiene tres posibles caminos para obtener una cotización; el primero es contactar directamente con el ejecutivo de ventas que comprende su interés y le envía una cotización personalizada de acuerdo con sus necesidades. Los caminos dos y tres corresponden a quienes ya son clientes de la empresa y poseen su usuario y contraseña para ingresar a la intranet. Al acceder a la plataforma, el cliente puede solicitar una actualización de cotizaciones anteriores (quedan almacenadas en la web para retomar en el futuro), o solicitar una nueva cotización idéntica a alguno de los equipos que ya ha obtenido en el pasado y que se encuentran cargados con su respectiva información a disposición del cliente.

En la Figura 10 se muestra el nuevo Flujoograma, propuesto para la incorporación de la digitalización de procesos.



Figura 10 Flujoograma propuesto de Proceso de Ventas con transformación digital

Entre las ventajas que se genera para la empresa, identificamos como principales: optimización de recursos, obtención de KPIs para el control de gestión (Ejemplos de KPIs: Productos

estándar/Modelos personalizados; Número de interacciones entre el cliente y Gestión de Ventas hasta concretar la Orden de Compra; Cumplimiento del Lead Time de Producción y Cuellos de botella; Número de reprocesos por no cumplimiento de estándares de calidad; Tiempo de facturación), mayor visibilidad comercial en un nuevo canal digital, satisfacción de los clientes y transparencia en las operaciones. Por otro lado, le requiere una mayor capacitación del personal y un cambio en la cultura organizacional que era uno de los aspectos a considerar desde el principio.

3.2. Definición de Requerimientos para el desarrollo y la implementación de la nueva plataforma

En esta sección vamos a mostrar algunos ejemplos de cómo se proyecta el uso de la plataforma, estableciendo los requerimientos que serán trasladados a las posibles desarrolladoras de software para su concreción final.

El proceso se inicia en la página web de Bianchi, haciendo clic en Log in (Registrarse), donde quien ejecuta esta acción coloca su usuario y contraseña. En el caso de ser cliente, y no estar registrado, es el agente de ventas quien le otorga las credenciales y habilita su acceso. Dependiendo de la categoría de usuario, se permite su acceso a diversas partes de la página.

De acuerdo con lo que determinamos en el análisis del proceso actual, vimos que las 2 áreas de la empresa con mayores necesidades de reingeniería de procesos eran Ventas y Administración. Comenzando por Ventas, podemos dividir al proceso general en dos grandes bloques: 1) Gestión de Ventas, y 2) Órdenes de Trabajo Activas.

En la Figura 11 se visualiza el bloque de Gestión de Ventas, y en la Figura 12 el correspondiente a las Órdenes de Trabajo Activas.

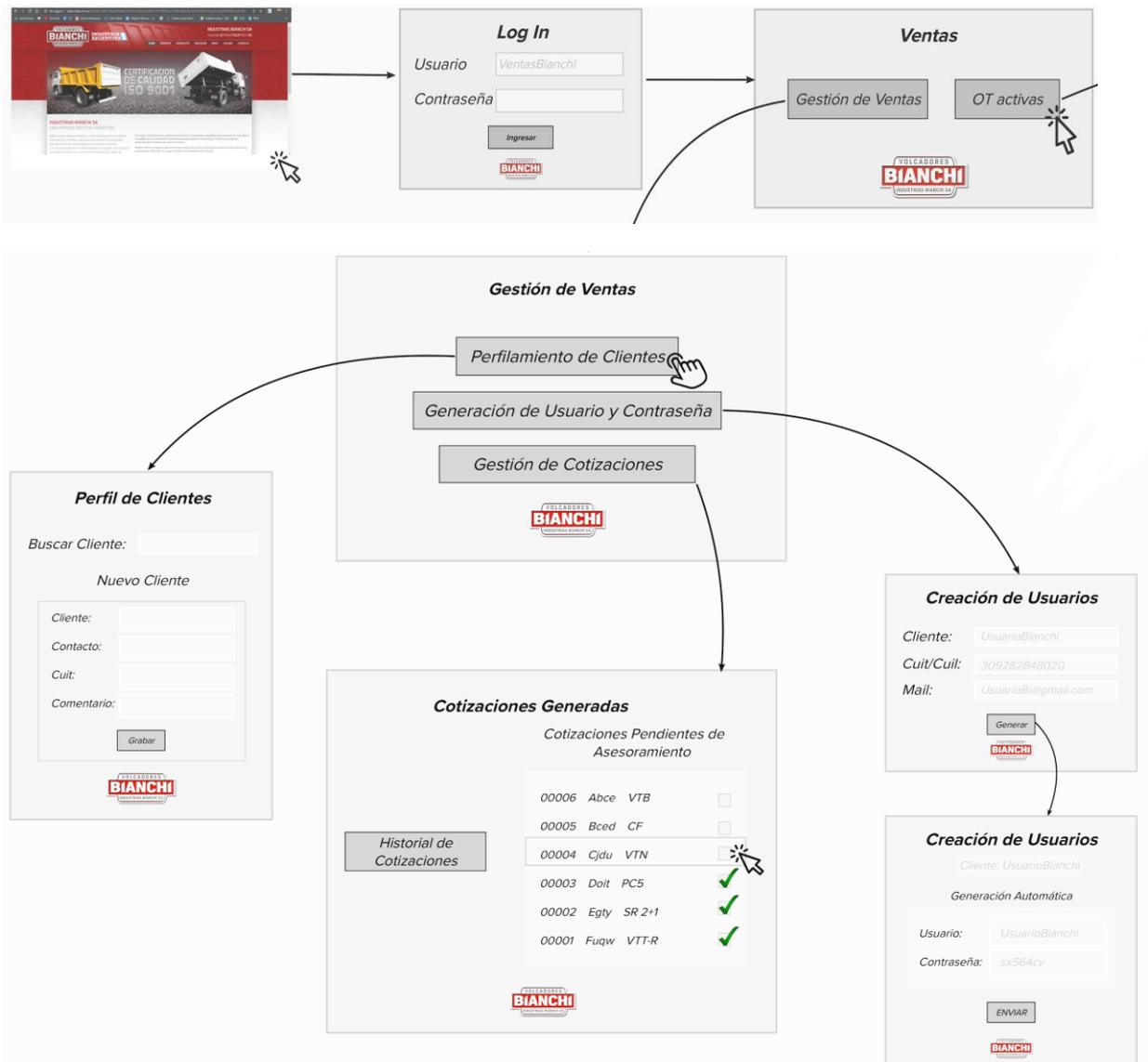


Figura 11 Mapa de la Gestión de Ventas

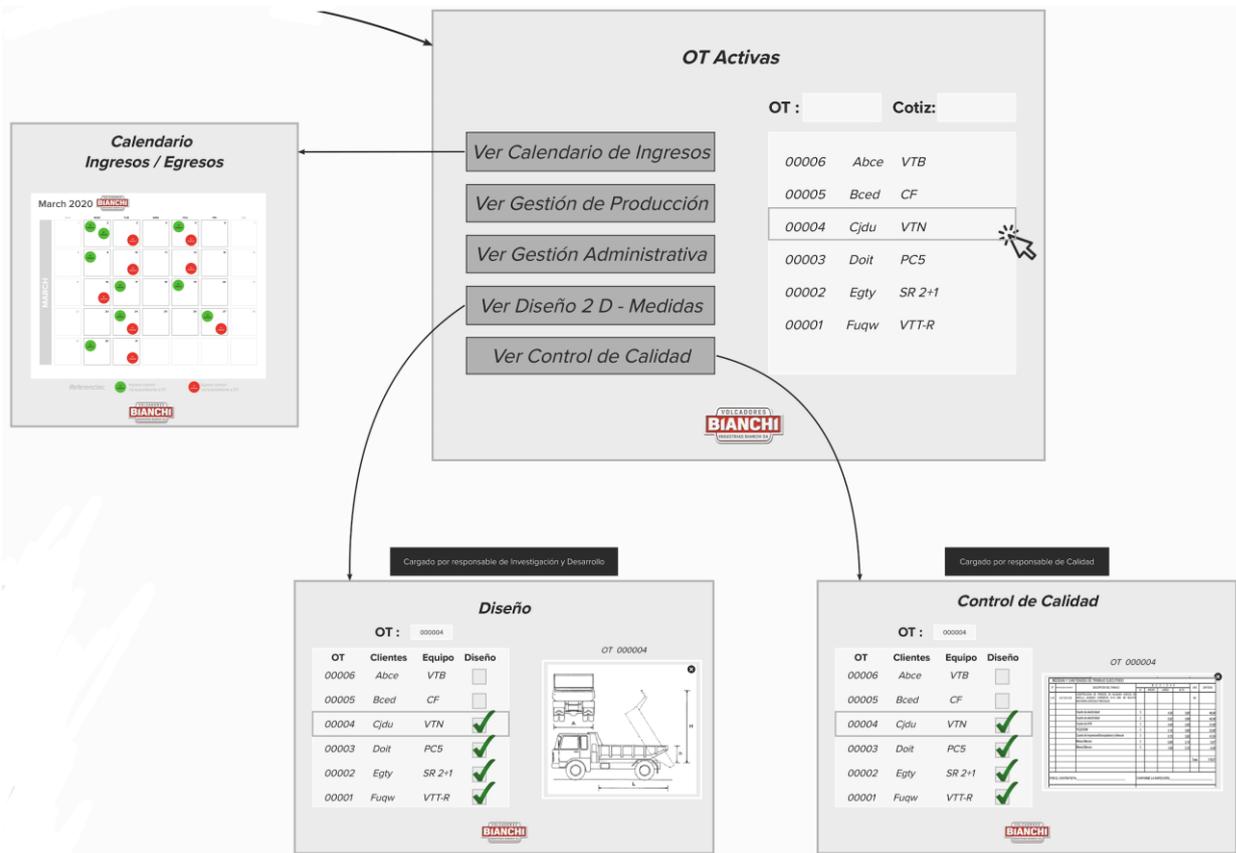


Figura 12 Mapa de las Órdenes de Trabajo Activas

Si pasamos al área de Administración, la Figura 13 nos muestra el mapeo general de los procesos a digitalizar de esta área.

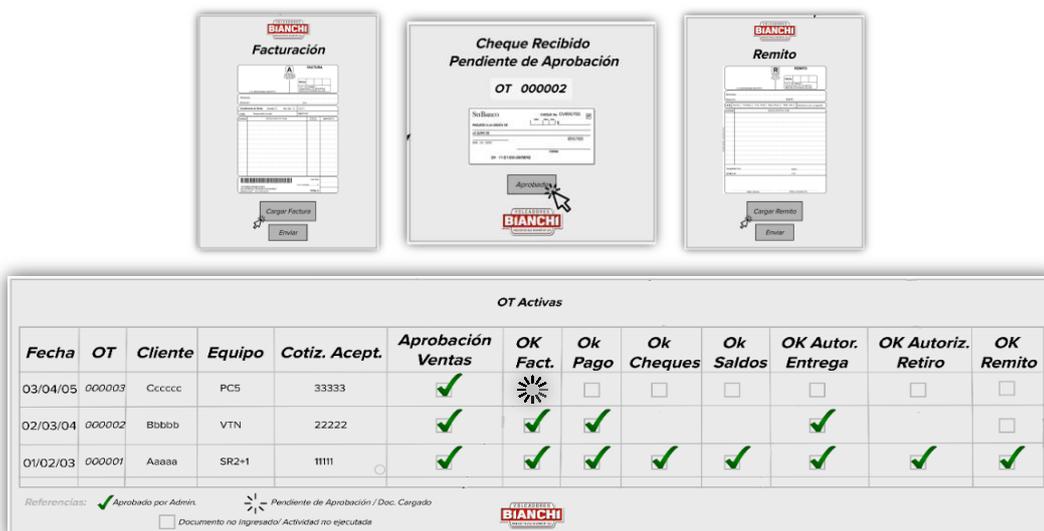


Figura 13 Mapa de los Procesos del área Administración

Los usuarios y contraseñas son otorgados a los responsables del área de administración por parte de la gerencia general. El mismo le da acceso a una visión global del proceso administrativo, desde que el camión es aprobado por el área de ventas para comenzar la producción, hasta que es entregado y el remito firmado por el cliente. Administración es uno de los nexos entre la empresa y el cliente, da soporte a todas las áreas, y mantiene todos los documentos en orden para que se encuentren correctos y disponibles para Bianchi como también para el cliente.

4. CONCLUSIONES

Tal como expusimos en el punto anterior, la plataforma propuesta contiene las capacidades para integrar en sus procesos a las áreas de Ventas y su relación con los clientes, a la de Administración con sus requerimientos contables, e incluso a la de Producción con el objetivo de otorgar transparencia al seguimiento de la manufactura por parte de los clientes.

Como ya se ha dicho, también permite el relevamiento de KPIs para gestionar basados en indicadores confiables de ventas, operaciones y rentabilidad (Ejemplos de KPIs: Productos estándar/Modelos personalizados; Número de interacciones entre el cliente y Gestión de Ventas hasta concretar la Orden de Compra; Cumplimiento del Lead Time de Producción y Cuellos de botella; Número de reprocesos por no cumplimiento de estándares de calidad; Tiempo de facturación).

Por lo tanto, el desarrollo de esta herramienta permite a la empresa personalizar y optimizar la atención al cliente, dando una mejor respuesta a sus necesidades y entablando una relación transparente con ellos. Además, se logra agilizar el proceso de ventas, logrando disponibilidad inmediata de todo tipo de documentos para el cliente, y visualización en tiempo real del proceso productivo y autogestión.

5. REFERENCIAS

[1] Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolás. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires. 1° edición, 2° reimpresión. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

[2] Thompson, Arthur; Strickland, A.J.; Gamble, John. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México. 3° edición. McGraw-Hill Interamericana. India.

[3] Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco. Jossey-Bass. A Wiley Imprint.

Agradecimientos

Los autores de este trabajo desean agradecer la colaboración brindada por el equipo de la empresa Industrias Bianchi S.A. Mencionamos especialmente a su Presidente, Eduardo Bonnin, y a Carolina Calveira del área Administración y Dirección.

ANEXO:

Modelo de Cultura Organizacional OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

El modelo de Cultura Organizacional OCAI aplica para diagnosticar la cultura de las organizaciones. Utiliza un instrumento que consiste en un cuestionario a ser aplicado en una muestra representativa de integrantes de la organización. Caracteriza a la cultura organizacional en cuatro perfiles ideales:

- Jerárquica/ Burocrática
- Orientada al Mercado
- Clan/ Club/ Comunidad
- Adhocracia/ Flexible/ Orgánica

La Tabla A1 describe a los cuatro perfiles, y la Figura A1 muestra su vinculación con las características de la organización.

Tabla A1 Perfiles culturales de las organizaciones (OCAI)

	JERÁRQUICA	MERCADO	ADHOCRACIA	CLAN
Orientación	Controladora	Competitiva	Creativa	Colaborativa
Tipo de Líder	Planificador	Competitivo Productivo	Innovador Emprendedor	Facilitador Mentor
Valores	Eficiencia Estabilidad	Logro de Metas	Innovación Agilidad	Compromiso Comunicación
Efectividad	Control de procesos	Satisfacción de los clientes	Innovación Participación	Desarrollo de personas/ Participación

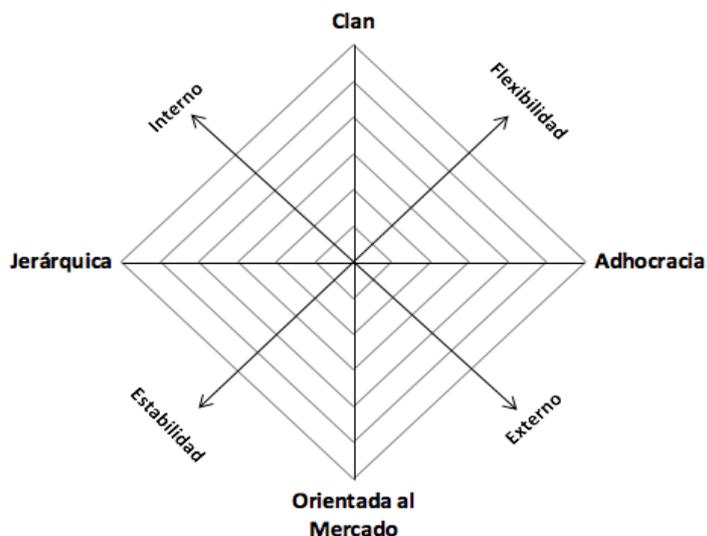


Figura A1 Grilla de caracterización de la cultura organizacional (OCAI)

Encuesta aplicada

A continuación, se muestra la Encuesta aplicada a directivos y mandos medios de la empresa Industrias Bianchi SA. Cada dimensión tiene 4 afirmaciones, a las que debe asignarse un porcentaje, debiendo sumar un total de 100%.

Modelo OCAI - Encuesta Cultura Organizacional			
1	Características Dominantes	Puntaje CÓMO ES	Puntaje CÓMO DEBERÍA
a	La organización permite el desarrollo personal. El ámbito de trabajo es familiar y relajado. Se comparten temas personales.		
b	La organización es considerada como un lugar dinámico e innovador. Las personas apuntan a la excelencia y están dispuestas a tomar riesgos.		
c	La organización está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por completar las tareas, son muy competitivas y están orientadas a lograr los objetivos.		

d	La organización es muy estructurada y controlada. Las actividades se desarrollan de acuerdo con procedimientos estándares estrictamente formalizados.		
	Total	100%	
2	Liderazgo Organizacional	Puntaje CÓMO ES	Puntaje CÓMO DEBERÍA
a	El liderazgo se entiende como una actividad fuertemente orientada a resultados, basado en el sentido común.		
b	El liderazgo se entiende como una actividad facilitadora del trabajo.		
c	El liderazgo se entiende como una actividad de coordinación, estructuración y que prioriza la eficiencia.		
d	El liderazgo se entiende como una actividad motivadora, que fomenta la innovación, el emprendedurismo y la toma de riesgos.		
	Total	100%	
3	Estilo de Gestión	Puntaje CÓMO ES	Puntaje CÓMO DEBERÍA
a	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por favorecer la iniciativa individual y el desarrollo de la innovación.		
b	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad y está fuertemente orientado a resultados.		
c	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la estabilidad laboral y la previsibilidad.		
d	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación.		
	Total	100%	
4	Factores de integración	Puntaje CÓMO ES	Puntaje CÓMO DEBERÍA
a	El factor de integración de la organización es la formalización de normas y políticas. El lema es <i>“lo importante es el orden”</i> .		
b	El factor de integración de la organización es la lealtad y la confianza. El lema es <i>“ponete la camiseta”</i> .		
c	El factor de integración de la organización es el logro de los objetivos. El lema es <i>“ganadores siempre”</i> .		
d	El factor de integración de la organización es el liderazgo, la innovación y el desarrollo. El lema es <i>“estar en la cresta de la ola”</i> .		
	Total	100%	
5	Énfasis estratégico	Puntaje CÓMO ES	Puntaje CÓMO DEBERÍA
a	La organización hace énfasis en el desarrollo del capital humano y la confianza. La participación y la opinión son valores predominantes.		
b	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia y el control de gestión son valores predominantes.		
c	La organización hace énfasis en incorporar nuevos recursos y crear nuevos desafíos. La generación de oportunidades es el valor predominante.		
d	La organización hace énfasis en acciones competitivas y el logro de objetivos. Ganar participación en el mercado es el valor predominante.		

	Total	100%	
6	Criterios de éxitos	Puntaje CÓMO ES	Puntaje CÓMO DEBERÍA
a	La organización define su éxito en base a la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad en la programación.		
b	La organización define su éxito en base a incrementar su participación en el mercado superando a la competencia.		
c	La organización define su éxito en base al desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
d	La organización define su éxito en base a desarrollar productos únicos e innovadores.		
	Total	100%	

Grilla para procesar las respuestas de la Encuesta OCAI

Tipo de Cultura	Dimensión	Respuesta
Clan/ Club/ Comunidad	1	a
	2	b
	3	d
	4	b
	5	a
	6	c
Adhocracia/ Flexible/ Orgánica	1	b
	2	d
	3	a
	4	d
	5	c
	6	d
Orientada al Mercado	1	c
	2	a
	3	b
	4	c
	5	d
	6	b
Jerárquica/ Burocrática	1	d
	2	c
	3	c
	4	a
	5	b
	6	a

Resumen de los resultados de la encuesta

La encuesta se aplicó a 3 personas claves dentro de la organización, obteniéndose los resultados mostrados en la Tabla A2.

Tabla A2 Resultados encuesta OCAI

Tipo de Cultura	Cómo Es	Impacto (%)	Cómo Debería	Impacto (%)
ADHOCRACIA	325	18,06%	610	33,89%
CLAN	610	33,89%	515	28,61%
JERÁRQUICA	565	31,39%	305	16,94%
MERCADO	300	16,67%	370	20,56%