



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DE  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CONTROL DE GESTIÓN EN  
INTERFACES CULTURALES**

**Una exploración en torno al impacto de la cultura en el  
control de gestión en Argentina y Alemania**

**AUTOR: Dipl.-Betriebswirtin (BA) MAXI WINDE**

**DIRECTOR: Dr. JOSÉ ALEJANDRO BERNHARDT**

**CORDOBA 2011**

**"Culture is more often a source of conflict  
than of synergy.  
Cultural differences are a nuisance  
at best and often a disaster."**

*(Geert Hofstede)*

---

## **ÍNDICE**

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
GLOSARIO	5
I INTRODUCCIÓN	8
1.1 Justificación del Trabajo	8
1.2 Motivación y Objetivo	10
1.3 Estructura y Procedimiento de la Argumentación	12
II MARCO TEÓRICO	15
2.1 La Gestión de la Empresa Internacional	15
2.1.1 El Concepto de la Internacionalización	15
2.1.2 La Naturaleza y el Propósito de la Gestión Unificada	19
2.1.3 Los Sistemas de Gestión	21
2.2 El Rol de Control de Gestión en la Gestión Internacional	23
2.2.1 El Control Como Función de la Administración	23
2.2.2 La Información y los Mecanismos de Control	27
2.2.3 Las Interfaces en el Control de Gestión Internacional	31
2.3 El Factor Cultural	34
2.3.1 ¿Qué Es la Cultura?	34
2.3.2 Impedimentos Culturales en el Control de Gestión	37
2.3.3 ¿Cómo Comparar Culturas? – El Modelo de HOFSTEDE	39
2.4 Resumen del Marco Teórico	46
III DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA EN LA PRÁCTICA	49
IV ANÁLISIS DEL FACTOR CULTURAL EN EL CONTROL	52
4.1 Extensión del Modelo de BERNHARDT al Control Internacional	53
4.2 Las Brechas Culturales entre Alemania y Argentina	57
4.2.1 La Importancia del Control	59
4.2.2 Selección del Mecanismo de Control	60
4.2.3 Enfoques y Orientación en el Tiempo	63
4.3 ¿Cómo se Ve la Problemática en Argentina?	66
4.3.1 Objetivo y Asunto del Estudio	66
4.3.2 Metodología de Investigación	67

---

4.3.3	Estructura del Cuestionario y Escala de Medición	69
4.3.4	Selección y Presentación de los Datos	72
4.3.5	Discusión y Descubrimientos de los Resultados del Estudio	75
4.3.5.1	Interfaces Y Diseño De Los Reportes	76
4.3.5.2	Evaluación De Los Reportes	77
4.3.5.3	Análisis por sector, nivel de estandarización y contacto	86
4.3.5.4	Evaluación de la eficacia de los reportes	90
4.4	Resumen de los Resultados Obtenidos	92
4.5	Limitaciones del Análisis	95
V	PROPUESTAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL CONTROL	97
5.1	Aumentar la Comprensión Cultural	98
5.1.1	La Socialización Corporativa	98
5.1.2	La Formación Intercultural	100
5.2	Reducir las Brechas Culturales	102
5.2.1	Mecanismos Personales	104
5.2.2	Mecanismos Impersonales	107
5.3	Resumen de las Propuestas	110
VI	CONCLUSIÓN FINAL	111
VII	ANEXO A: EJEMPLO CUESTIONARIO	116
VIII	ANEXO B: ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO	122
IX	ANEXO C: RESULTADOS HOFSTEDE EN COMPARACIÓN	124
X	BIBLIOGRAFÍA	125

---

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Los factores del ambiente externo.	8
Ilustración 2: Resumen gráfico de la estructura de la argumentación.	14
Ilustración 3: Formas de entrar en el mercado extranjero.	16
Ilustración 4: Relación entre coordinación y actividades de la casa matriz.	21
Ilustración 5: Los sistemas de gestión.	22
Ilustración 6: Los funciones gerenciales.	24
Ilustración 7: Grupos de mecanismos de control.	29
Ilustración 8: Elementos e interfaces del sistema de control de gestión.	33
Ilustración 9: Los tres filtros culturales.	38
Ilustración 10: Impedimentos culturales en la empresa internacional.	54
Ilustración 11: Resultados HOFSTEDE para Argentina y Alemania.	58
Ilustración 12: Enfoques en mecanismos de control en Alemania y Argentina.	62
Ilustración 13: Base de datos por sector.	73
Ilustración 14: Sector de las respuestas recibidas.	74
Ilustración 15: Distribución de los funciones	76
Ilustración 16: Nivel de estandarización de los reportes	77
Ilustración 17: Evaluación total de los reportes.	78
Ilustración 18: Evaluación de la comprensión y el cumplimiento.	80
Ilustración 19: Evaluación de la eficiencia.	83
Ilustración 20: Evaluación de la cooperación.	85
Ilustración 21: Evaluación por contacto.	89
Ilustración 22: Tres niveles de adaptación	97
Ilustración 23: Resumen de los tres nivel de formación intercultural.	100
Ilustración 24: Seleccionar los mecanismos adecuados.	103
Ilustración 25: Comparación dimensiones HOFSTEDE <i>PDI</i> , <i>IDV</i> , y <i>MAS</i> .	124
Ilustración 26: Comparación dimensiones HOFSTEDE <i>UAI</i> , <i>LTO</i> , e <i>IVR</i> .	124

---

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<i>Tabla 1:</i>	Las seis dimensiones de HOFSTEDE.	48
<i>Tabla 2:</i>	Características de los participantes.	75
<i>Tabla 3:</i>	Promedio por pregunta en cada sector.	86
<i>Tabla 4:</i>	Conexión entre evaluación total y percepción de diferencias culturales en sistemas con un nivel de estandarización (resultado = 5)	88
<i>Tabla 5:</i>	Resumen del nivel de contacto	89
<i>Tabla 6:</i>	Comparación de control en Alemania y Argentina.	93
<i>Tabla 7:</i>	Promedio y desviación de los evaluaciones.	122
<i>Tabla 8:</i>	Promedio de las evaluaciones por sector	122
<i>Tabla 9:</i>	Promedio por contacto	123
<i>Tabla 10:</i>	Promedios por nivel de estandarización	123

---

## **GLOSARIO**

**Bottom-line results:** Se refiere a los resultados finales (ganancias/ pérdidas). Los indicadores que se usan principalmente se enfocan en el interés y la rentabilidad en el corto plazo, en el crecimiento, la continuidad y las ganancias.

**Brechas culturales:** Incidente cuando los participantes, por razones culturales, evalúan la misma situación y obtienen cada uno distintos resultados u objetivos.

**Control de gestión:** La herramienta de la gestión que indica cómo la empresa va en el cumplimiento del objetivo definido. Pone a disposición información para la planificación, la ejecución y el control de la estrategia corporativa.

**Country-of-origin effect:** Describe el efecto por el cual un sistema de gestión de las empresas multinacionales, como por ejemplo la gestión de los recursos humanos y las estrategias de control, está fuertemente influido por el entorno del país de origen de la casa matriz.

**Cultura:** Un patrón de comportamiento colectivo, el cual se basa en valores y normas que forman supuestos y preconcepciones a los que adhieren los miembros de una comunidad de forma consciente o inconsciente, transmitido históricamente. Se expresa por la forma de comunicación y por cómo se perpetúa y desarrolla la interpretación del entorno así como la percepción de sí mismo.

**Dillman total design method:** Forma de diseñar una encuesta desarrollado por Don Dillmann en 1977 y extendido a encuestas online en 1995. El método tiende a aumentar la tasa de respuestas y mejora la calidad de las respuestas de encuestas.

**EBIT:** Earnings before interest and tax. Corresponde con el término beneficios antes de interés e impuestos (BAIT).

**EPS:** Earnings per share. El beneficio por acción es un indicador para evaluar la rentabilidad de una empresa. Para la determinación se relaciona el beneficio neto consolidado de la compañía (en el período estudiado) por el promedio número de acciones en circulación.

---

**Escala de Likert:** Escala para la investigación desarrollada por Rensis Likert en 1932, comúnmente utilizada en cuestionarios. Se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración.

**EVA:** Economic value added. Indicador financiero usado para medir el valor de empresa.

**Expats:** Gerentes de la casa matriz transferidos a la subsidiaria.

**Gestión unificada:** se refiere a los grupos empresariales en donde una entidad nacional y la entidad en un país anfitrión están fusionadas bajo una gestión conjunto y con una sociedad dominante.

**Holding:** compañía que controla las actividades de otras empresas mediante la propiedad de todas o de una parte significativa de sus acciones o patrimonio neto.

**IDV:** Individualismo. Una de las seis dimensiones de HOFSTEDE que se refiere al nivel en el que los individuos están integrados en grupos.

**IVR:** Una de las seis dimensiones de HOFSTEDE que mide la indulgencia frente a la restricción.

**Impedimentos culturales:** Se refiere a las diferencias culturales que se reflejan por ejemplo en la forma de gestión corporativa, en la forma de comunicación, selección de la estrategia y personal, enfoques de análisis y en la forma en que las personas interactúan dentro de una organización. Están creados por los filtros culturales.

**Internacionalización:** Proceso en el cual una empresa realiza transacciones de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencial y capital entre fronteras internacionales. Para la extensión de las operaciones se usan acuerdos contractuales, Joint ventures, exportación o una sucursal.

**Local decisión making:** Las decisiones y la autonomía dada a la subsidiaria (descentralización).

**LTO:** Long-Term Orientation. Una de las seis dimensiones de HOFSTEDE que se refiere a la orientación en el tiempo de una cultura.

---

**MAS:** Masculinity. Una de las seis dimensiones de HOFSTEDE que se refiere a la distribución de roles entre los géneros en una nación.

**Mental software [programación mental]:** Concepto definido por HOFSTEDE que se refiere a los patrones de pensamiento, sentimiento y acción potencial que se aprendieron durante la vida de la persona.

**Nepotismo:** preferencia o predisposición para incorporar familiares a la empresa sin tener en cuenta su idoneidad.

**PDI:** Power Distance Index. Una de las seis dimensiones de HOFSTEDE y medida en la que los miembros de una nación aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual.

**Pretest:** Prueba previa de una encuesta antes de empezar con el cuestionario final para evaluar si el grupo meta entiende las preguntas correctamente para aumentar las chances de recibir resultados válidos.

**ROA:** Return on Assets. Indicador financiero que muestra la relación entre rendimiento y activos. (Utilidad neta/activos).

**ROE:** Return on Equity. Indicador financiero que muestra la relación entre rendimiento y patrimonio neto. (Utilidad neta/patrimonio neto).

**UAI:** Uncertainty Avoidance Index. Una de las seis dimensiones de HOFSTEDE que se refiere a la tendencia a evitar la incertidumbre de una cultura.

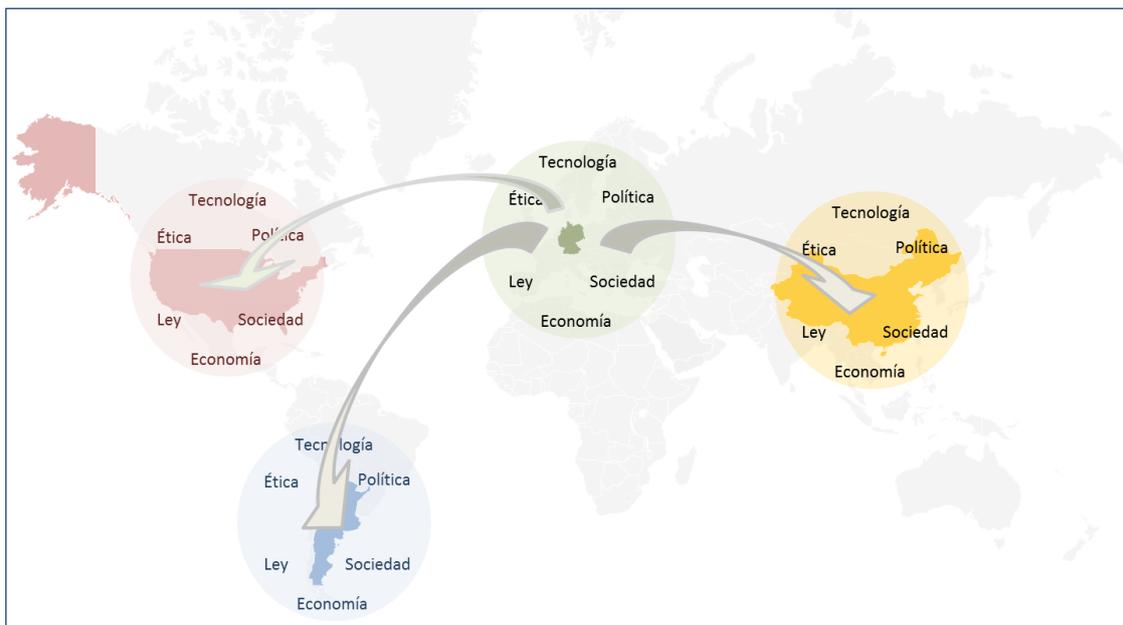
# I INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del Trabajo

En mercados cada vez más competitivos las corporaciones han sabido descubrir que la expansión empresarial a nivel internacional se torna esencial para el éxito y su supervivencia. Teniendo en cuenta que todas las organizaciones están influenciadas por los elementos y las fuerzas de su ambiente externo, se hace evidente que, con un aumento de mercados de operaciones también aumenta la variedad de factores externos que se presentan a los administradores involucrados.

Como demuestra la siguiente ilustración, este ámbito se despliega mucho más complejo en comparación con los de la empresa de orientación nacional, ya que incluye distintos factores tales como tecnológicos, económicos, sociales, políticos, legales y éticos de cada entorno en el que trabaja la organización. Si bien las empresas pueden hacer poco o nada para cambiar estos factores, no tienen más alternativa que responder ante ellos.<sup>1</sup>

Ilustración 1: Los factores del ambiente externo.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., 2008, p. 39 y pp. 63f.

---

Pero una empresa operando a nivel internacional no sólo se enfrenta con varios mercados locales sino también con varias culturas. Esto incluye interactuar con empleados y directores con una educación y cultura diferente y, además, con otros sistemas de valores. Aunque la nueva tecnología y la creciente integración internacional de los procesos económicos y la colaboración profesional entre las personas de diferentes culturas dan la impresión de que el mundo se acerca, el factor cultural sigue siendo un aspecto importante para las organizaciones. Se requiere mayor importancia y atención en la administración de la empresa para desarrollar una perspectiva internacional que incorpore y reaccione a las fuerzas culturales.

Para gestionar una empresa internacional se requiere la implementación de mecanismos de control a nivel global que permitan una gestión integrada de las mismas. Estos mecanismos tienden a ser “estandarizados” y diseñados por parte de la casa matriz, por un lado para permitir la comparación del desempeño entre las distintas subsidiarias y por otro para facilitar la sincronización en el grupo. Pocas organizaciones ponen atención en las diferencias culturales y el impacto del factor cultural en los mecanismos de control de gestión. Puesto que éste forma parte del sistema de gestión de la casa matriz, está marcado por la cultura empresarial y el entorno cultural de la casa matriz.<sup>2</sup> Por lo tanto pueden surgir conflictos entre la casa matriz y la subsidiaria si se aplica un sistema de control de gestión estandarizado a nivel grupal.

No es infrecuente que se suponga que las competencias lingüísticas sean suficientes para permitir un intercambio de información sin problemas y a menudo hay una preocupación primordial por proporcionar asistencia respecto al comportamiento correcto dentro de una cultura, la negociación y la comunicación.

En este sentido, se han desarrollado distintos conceptos como los referidos a la gestión y valoración del entorno cultural en departamentos tales como Marketing, Recursos Humanos y Gestión en general. Sin embargo, varios estudios muestran que la comprensión cultural va más allá de la comprensión del

---

<sup>2</sup> Cf. KOEN, C., 2005, p. 434 y los estudios de LANE/LUBATKIN (1998), así como HARZING/SORGE (2003).

---

lenguaje basándose en diferencias culturales que resultan en diferentes percepciones, valores y normas.<sup>3</sup>

Cabe aclarar que son pocas las organizaciones que ponen atención en el impacto del factor cultural en el control de gestión a nivel internacional. La información generada por los diferentes reportes de las subsidiarias sirve de base para la toma de decisiones de las casas matrices. Por lo tanto, es importante entender dónde están las interfaces y como éstas pueden ser afectadas por la cultura. Así, este trabajo ofrece a las empresas que operan a nivel mundial, pero especialmente a las que operan en Argentina, la posibilidad de identificar desafíos culturales en el control de la subsidiaria y ayudar a identificar mecanismos de control.

## **1.2 Motivación y Objetivo**

La motivación de trabajar en el área del impacto del factor cultural sobre el control de gestión surge de la experiencia laboral propia de la autora. Desde hace siete años trabaja como consultora para empresas en crisis y asistió a varias de ellas en donde el control de gestión entre la casa matriz y la subsidiaria ha sido problemático. Las entrevistas con la alta dirección y los empleados del departamento de control de gestión mostraron que, a menudo, no se entienden los requisitos de las casas matrices o se necesita "presionar" a la información para que se adapte a los reportes de control de gestión previstos. Por lo tanto, se pierde, se falsifica o simplemente desaparece una gran parte de la información. De aquí que, cabe preguntarse si las casas matrices obtienen una evaluación realista de la situación de su subsidiaria extranjera que proporcione un adecuado control y evaluación del riesgo.

De acuerdo con las consideraciones anteriores y la experiencia misma de la autora, se establece la hipótesis del trabajo, esto es: un reporte estandarizado no considera suficientemente el entorno cultural de las subsidiarias extranjeras y por esto está limitada en su eficacia y así también limita la racionalidad en la toma de decisiones de la casa matriz.

---

<sup>3</sup> Véase por ejemplo estudios hechos por HOFSTEDE LANE/LUBATKIN, HARZING /SORGE, DE WAAL.

---

A pesar de que ya existen varios estudios sobre la influencia del control de gestión en la toma de decisiones racionales y sobre el impacto del factor cultural en la dirección de las subsidiarias, pocos han combinado ambos aspectos y analizado el impacto de la cultura en el control de gestión. Aquí se trata de una tesis cuasi científica porque intenta explorar un tema poco estudiado en la dirección de empresas, especialmente en el contexto entre Argentina y Alemania.

La experiencia que la autora ha ganado durante su intercambio universitario ha contribuido a enfocar sus estudios del impacto cultural en dos países: Alemania y Argentina.

Además, cabe destacar que el vínculo entre la República Argentina y Alemania es significativo y contribuye a la economía de ambos países. Argentina es, después de Brasil y México, el tercer país más importante para las inversiones alemanas en América Latina y representa por su crecimiento actual, un mercado en expansión para inversiones extranjeras.<sup>4</sup> Sólo en 2009, ascendieron las inversiones directas alemanas en Argentina a aprox. de € 1.334 mil millones.<sup>5</sup> Así, Alemania representa uno de los principales inversores de Argentina, después de los EE.UU., Francia, Inglaterra y España.<sup>6</sup>

El objetivo general del siguiente trabajo es investigar el impacto del factor cultural en los mecanismos de control en empresas alemanas con sus subsidiarias en la República Argentina e identificar herramientas de control que ayuden a la casa matriz a tomar mejores decisiones en la gestión de sus subsidiarias.

Los objetivos específicos son:

- Objetivo 1: Identificar las interfaces culturales y los desafíos que se le presentan a la casa matriz en el uso del sistema de control de gestión a nivel internacional.

---

<sup>4</sup> Cf. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, fecha de consulta junio 25, 2011, en línea.

<sup>5</sup> Cf. DEUTSCHE BUNDESBANK, fecha de consulta agosto 17, 2011, en línea.

<sup>6</sup> Cf. INDEXMUNDI, fecha de consulta junio 25, 2011, en línea.

- 
- Objetivo 2: Combinar la teoría existente de los mecanismos de control y de los modelos culturales, para evaluar el impacto de la cultura en el control de gestión.
  - Objetivo 3: Destacar las brechas culturales en el control de gestión entre Alemania y Argentina por la interpretación de los resultados del estudio de HOFSTEDE.
  - Objetivo 4: Analizar la práctica mediante un estudio de mercado que permita evaluar cómo las subsidiarias en Argentina (con casa matriz en Alemania) perciben la eficacia de los reportes establecidos.
  - Objetivo 5: Identificar mecanismos de control y soluciones que ayuden a la alta dirección para tomar mejores decisiones en la gestión grupal y de la subsidiaria para ayudar a estabilizar una gestión efectiva.

### **1.3 Estructura y Procedimiento de la Argumentación**

De acuerdo con las consideraciones anteriores, el trabajo se divide, después de I INTRODUCCIÓN, en cuatro partes centrales y concluye con un resumen.

En la primera parte se introduce la teoría. Se presentan los aspectos alrededor del control de gestión a nivel internacional. Se describe la empresa internacional, la naturaleza y el propósito de la gestión unificada en la gestión del grupo y el rol del control de gestión. En especial, se especifica el control, sus mecanismos (basado en el modelo de HARZING 1999) y los elementos que se deben considerar en el diseño de un sistema de control de gestión.

Además se introduce el concepto del factor cultural. Se brinda una definición del concepto de cultura y se presenta el modelo de impedimentos culturales de BERNHARDT para entender cómo influye la cultura en nuestra percepción e interpretación del entorno. El segundo modelo aplicado en el trabajo es el modelo de HOFSTEDE que forma la base para la comparación de diferentes culturas.

---

Después de resumir la teoría se diagnostica el problema observado en las empresas. De estas observaciones y junto con los aspectos teóricos se especifica y forma la hipótesis del trabajo.

Para el análisis acerca de los desafíos que se presentan para las empresas operando a nivel internacional se usa dos enfoques. Primero se expande el modelo de BERNHARDT a nivel de la empresa internacional para explicar las brechas culturales y segundo se destacan las brechas culturales entre Alemania y Argentina mediante la interpretación de los resultados del estudio hecho por HOFESTEDE.

Además se expande las observaciones de la práctica con un estudio hecho por la autora para evaluar la importancia de la problemática en el contexto argentino-alemán. Se elaborará un instrumento de recolección de datos en forma de encuesta que se enfoca en el aspecto esencial para la toma de decisiones: ¿Cómo obtiene la casa matriz la información y si se considera eficaz el reporte? Debido a que se pretende captar actitudes subjetivas se aplica generalmente un método cualitativo.

Sin embargo, para obtener en este caso implicancias culturales en un gran número de empresas se ha elegido un método de investigación cuantitativo, cumplido por una encuesta de forma online con empleados en el control de gestión. Esta encuesta se realiza en las casas matrices en Alemania y en sus subsidiarias en Argentina. De esta forma se puede comparar la percepción sobre el reporte estabilizado y explicar cuándo las empresas se sienten afectadas por las distintas culturas.

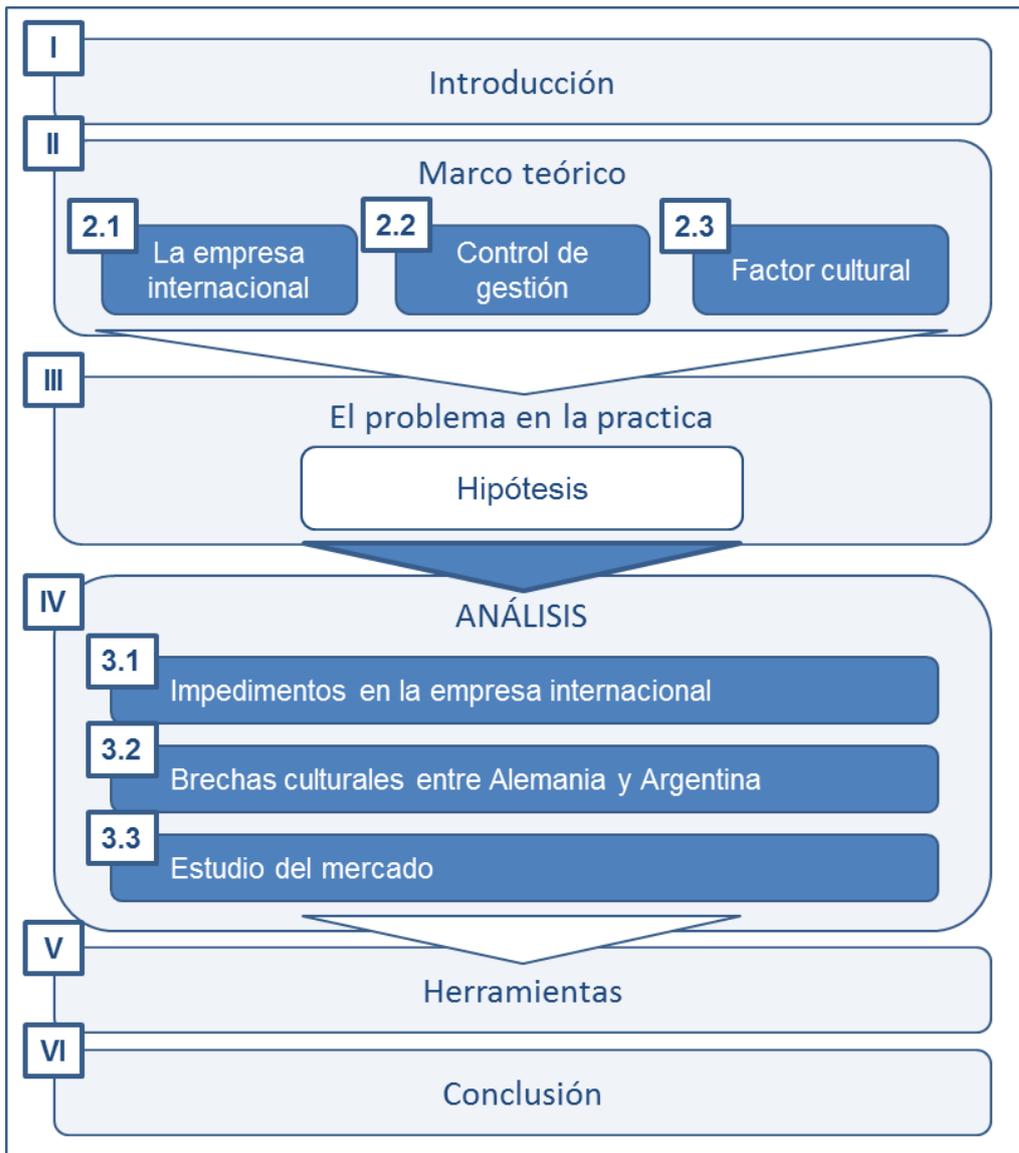
Los resultados del extensión del modelo de BERNHARDT, y el análisis bajo la combinación de los modelos de HARZING y HOFSTEDE así como los resultados del estudio entre las empresas se utilizarán como base para proponer herramientas en el capítulo cinco, las que permitirán una gestión mejor. Se especifican los mecanismos que exponen las características de ambas culturas y condicionan el diseño de un mecanismo de control efectivo. Por un lado se pondrá énfasis en las herramientas que aumentan la comprensión cultural y por otro en las que permiten reducir las brechas culturales por la selección y diseño

de los mecanismos de control usados. Ésta se hará sin profundizar en los aspectos técnicos como por ejemplo la elaboración de estrategias o presupuesto.

La tesis concluye con un resumen de los resultados adquiridos y se evalúan los límites de la misma que pudieran servir para futuras investigaciones.

La siguiente ilustración resume el procedimiento:

Ilustración 2: Resumen gráfico de la estructura de la argumentación.



Fuente: Elaboración propia.

---

## **II MARCO TEÓRICO**

A continuación se desarrolla el marco teórico que sirve como base para evaluar el impacto del factor cultural sobre la gestión de subsidiarias internacionales. Para esto es necesario abordar tres aspectos fundamentales. En primer lugar, ¿Cuál es el contexto de la empresa internacional? En segundo lugar ¿Cuál es la función del control de gestión y qué rol cumple en la gestión internacional? En tercer lugar especificar ¿Qué es la cultura y cómo impacta en las empresas?

### **2.1 La Gestión de la Empresa Internacional**

Cuando una empresa decide extender sus operaciones al mercado internacional se ve confrontada con varios nuevos desafíos. Además de elegir una forma y una estrategia de entrada al mercado adecuada, la empresa debe tomar las decisiones de política empresarial sobre estructura, forma y diseño de gestión para dirigir las actividades en la subsidiaria extranjera. El siguiente apartado examina estos aspectos y termina con una presentación de los mecanismos de gestión para la coordinación y control de la empresa.

#### **2.1.1 El Concepto de la Internacionalización**

En comparación con una empresa nacional, una empresa internacional no limita sus operaciones a un país, sino que realiza transacciones de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencial y capital entre fronteras internacionales.<sup>7</sup>

La razón de extender las actividades al extranjero consiste principalmente en el aprovechamiento de oportunidades económicas en estos nuevos mercados. Además, las empresas multinacionales también poseen otras ventajas en comparación a las empresas con una orientación nacional. Estas incluyen la posibilidad de recaudar dinero para las operaciones en varios países, mayor efectividad de costos y eficiencia por la capacidad de establecer instalaciones

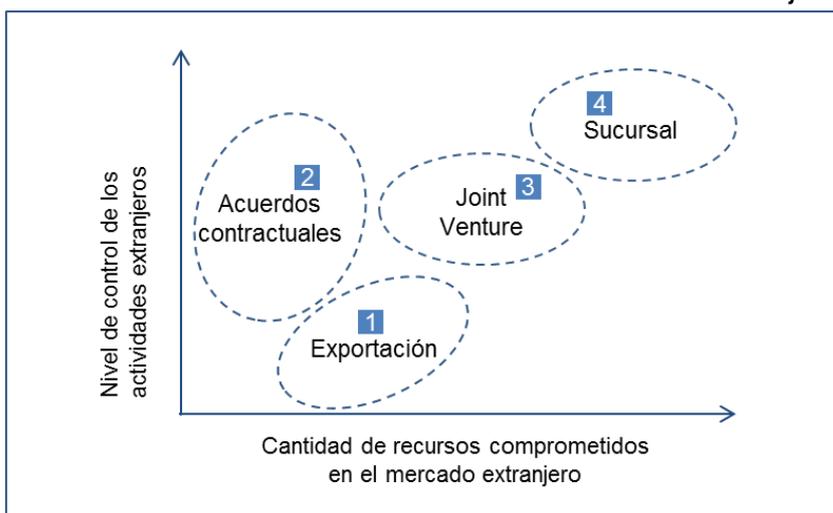
---

<sup>7</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., OpCit: 1, p. 65.

de producción en países donde sus productos pueden elaborarse con menores costos o donde se pueden aprovechar efectos de sinergia. Por último, las empresas tienen mejor acceso a recursos y materiales naturales y pueden reclutar gerentes y personal de una fuente de mano de obra mundial. Las ventajas de la expansión de las operaciones al extranjero deben ser valoradas frente a los riesgos y desafíos asociados con el entorno socio político económico del país anfitrión.<sup>8</sup>

Antes de iniciar sus negocios internacionales, es necesario elegir una forma para entrar al mercado extranjero. Los cuatro modos generales que se ofrecen se muestran en la siguiente ilustración. La forma elegida de entrar a un mercado depende por un lado de la cantidad de recursos comprometidos y por otro del nivel de control de las actividades en el país de anfitrión.<sup>9</sup>

Ilustración 3: Formas de entrar en el mercado extranjero.



Fuente: Elaboración propia basado en BARTLETT, C., GHOSHAL, S., y BEAMISH, P., 2004, p. 9.

Según la Ley de Sociedades Comerciales de Argentina los inversores extranjeros poseen el derecho de usar las mismas formas legales de organizaciones empresarias para el establecimiento de la entidad extranjera en la República Argentina, que se ofrecen para un inversionista argentino.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., OpCit: 1, p. 67.

<sup>9</sup> Cf. KOEN, C., OpCit: 2, p. 411.

<sup>10</sup> En específico se refiere a la ley 21.382 modificada por las leyes 22.208 y 23.697 sobre las inversiones extranjeras, véase ARGENTINA, 1977.

---

La primera opción es la exportación de bienes y servicios. La exportación es adecuada para iniciar la expansión porque la producción se mantiene centralizada en el país de origen y así se evita la inversión de establecer operaciones de fabricación en el país anfitrión. Sin embargo, se debe considerar que aunque se tiene el control sobre la producción de los bienes, se pierde el control sobre la distribución y el contacto con el cliente.<sup>11</sup>

Una forma que ofrece más control sobre las actividades es la segunda opción: la celebración de acuerdos contractuales como por ejemplo licencias o franquicias. Esta forma de internacionalización tampoco requiere una inversión directa por parte de la empresa debido a que se vende el derecho de propiedad en un activo intangible, como por ejemplo el derecho de producir un bien, por un período determinado de tiempo a un agente. Al mismo tiempo los contratos permiten fijar por ejemplo acuerdos sobre la forma de distribución o el mínimo de servicio que se debe dar al cliente.<sup>12</sup>

Algunos productos exigen una conexión cercana con el cliente, tienen altos costos de transporte o de impuestos de importación y por lo tanto es mejor para la empresa estar presente en el mercado del país anfitrión. Estas formas para extenderse al extranjero requieren una inversión de recursos pero también ofrecen más control sobre las actividades. Especialmente si es necesario establecer conocimientos sobre el mercado local, en adecuada la inversión conjunta (Joint Venture) con, por lo menos, una empresa en el país anfitrión o una alianza estratégica.<sup>13</sup> De esta manera, se limita el riesgo a nivel de participación y los socios comparten el control.

Otra forma de estar presente en el mercado extranjero es la fundación de una subsidiaria o sucursal con instalaciones de producción en el país anfitrión como inversión directa. Una inversión directa presenta la forma que requiera la mayor aportación de capital por parte de la empresa en el país de destino pero también ofrece el mayor control.<sup>14</sup> Se puede llevar a cabo la fundación de una nueva empresa o por la adquisición de una empresa local ya

---

<sup>11</sup> Cf. CORTES, E., y QUER RAMÓN, D., 2000, p. 37.

<sup>12</sup> Cf. CORTES, E., y QUER RAMÓN, D., OpCit: 11, p. 40, y KOEN, C., OpCit: 2, p. 411.

<sup>13</sup> Cf. SOELLNER A., 2008 p. 308.

<sup>14</sup> Cf. CORTES, E., y QUER RAMÓN, D., OpCit: 11, p. 45.

---

establecida en el mercado, aunque la primera forma da por lo general mayor flexibilidad con respecto a las posibilidades de diseño de estructuras y procesos.<sup>15</sup> La ventaja de una subsidiaria o filial sería, que el know-how sobre la producción se mantiene dentro de la organización y se tiene mejor control del proceso de producción y la calidad de los productos. Además, se puede beneficiar de los efectos de sinergias, especialmente cuando la organización forma un grupo empresarial en donde una entidad nacional y la entidad en un país anfitrión están fusionadas bajo una gestión unificada y con una sociedad dominante.<sup>16</sup>

A continuación el presente trabajo se enfoca en estas inversiones directas de forma organizacional del grupo, en especial, en empresas con casa matriz en la República Federal de Alemania (Alemania) con sus subsidiarias en la República Argentina (Argentina). El motivo de esta restricción es el problema central de este trabajo que requiere un vínculo directo entre la dirección de la casa matriz y la subsidiaria – un aspecto que se cumple en un grupo, pero por lo general no existe, por ejemplo en las formas de internacionalización como exportación o licencias.

Además, presenta el grupo una forma organizacional típica para medianas y grandes empresas alemanas que operan a nivel internacional. La mayor parte de las sociedades anónima (AG o Aktiengesellschaft) y más de la mitad de los Sociedades de Responsabilidad Limitada (GmbH o Gesellschaft mit beschränkter Haftung) que operan en Argentina están involucradas en un constructo organizacional en forma de grupo.<sup>17</sup>

La siguiente parte describe el rol de la gestión unificada para lograr el objetivo de la empresa y explica la influencia de la estrategia de internacionalización en las interfaces.

---

<sup>15</sup> Cf. SOELLNER, A., OpCit: 13, p. 295-296.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Según información de la cámara de comercio argentino-alemán en Buenos Aires, 17 junio 2011.

---

### 2.1.2 La Naturaleza y el Propósito de la Gestión Unificada

Aunque las entidades del grupo operan independientemente en el mercado, el grupo presenta una unidad económica conjunta en donde se sigue un objetivo económico común bajo la gestión unificada.<sup>18</sup> Si se habla de la gestión<sup>19</sup> de una empresa se refiere por un lado a las personas de la dirección o alta administración de la misma y por otro al proceso de gestionar. El concepto viene del latín *gestiō* e implica el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente y efectiva.<sup>20</sup>

A pesar de que se opera bajo la gestión unificada es necesario distribuir y multiplicar las funciones de gestión entre las subsidiarias y la casa matriz para que las primeras funcionen con éxito en su mercado. Se requiere un cierto nivel de autonomía (descentralización o *“local decision making”*) que les permita ajustar sus operaciones y administraciones a su entorno socio-político-económico. Sin embargo, el objetivo general del grupo requiere de la unificación de acciones por parte de la casa matriz (centralización). Esto resulta a menudo en un dilema estratégico en el sentido de la toma de decisiones local frente a la toma de decisiones global y a la adaptación al mercado local.<sup>21</sup> La solución a este dilema es una decisión política que se toma con respecto a la integración de la casa subsidiaria y, en conjunto con la decisión sobre el nivel de adaptación del producto al mercado local. Basado en esta decisión se pueden distinguir cuatro estrategias:

- Estrategia internacional
- Estrategia multinacional
- Estrategia global
- Estrategia transnacional

---

<sup>18</sup> Cf. LUBE, M., 1997, p. 12.

<sup>19</sup> En este texto no se hace distinción entre gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores, porque todos obtienen resultados al establecer un ambiente que le permita desarrollarse de manera efectiva al grupo. Todos los gerentes realizan funciones gerenciales. Sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar.

<sup>20</sup> Cf. GRIFFIN, R., 2011, p. 8.

<sup>21</sup> Cf. BARTLETT C., y GHOSHAL, S., 2002, p. 153.

---

La primera opción presenta una estrategia internacional que se corresponde con un bajo nivel de adaptación al mercado local y una baja integración de las actividades de la subsidiaria. Esto significa que se producen los bienes en el mercado doméstico y se venden en el país anfitrión sin adaptaciones.

Por el contrario, se caracteriza una estrategia multinacional por una alta adaptación al mercado local pero la subsidiaria es casi independiente en su toma de decisiones porque también hay una baja integración entre las actividades de la subsidiaria y de la casa matriz. La casa matriz muchas veces sólo representa un holding financiero donde se administran principalmente los activos del grupo, y no ejerce ninguna actividad operativa ni gestión estratégica de sus subsidiarias. Las actividades operativas se realizan solamente a nivel de las subsidiarias. Sin embargo, existe una influencia indirecta en la subsidiaria por la asignación de recursos financieros y el establecimiento de objetivos financieros para la apreciación del valor del grupo.

Bajo una estrategia global se intenta lograr una alta integración de la subsidiaria a la casa matriz. Esta no sólo incluye las funciones de financiamiento y gestión estratégico sino que muchas veces también está integrada a las actividades operativas. Por lo general la sede central ejerce una fuerte influencia sobre la subsidiaria porque hay un bajo nivel de adaptación al mercado local. Se ha centralizado una gran parte de los servicios centrales, estructuras y especialmente la toma de decisiones. Por lo tanto la subsidiaria suele ser muy dependiente de la casa matriz en aspectos de estrategia, estructura y personal.<sup>22</sup>

Si la empresa sigue una estrategia transnacional se integra la subsidiaria a la casa matriz pero adapta el producto al mercado local. La casa matriz opera como un holding directivo que no cumple ninguna actividad operativa pero ejecuta la coordinación y la toma de decisiones con respecto a la estrategia como un ramo general para los procedimientos de la subsidiaria.<sup>23</sup> La administración de la subsidiaria mientras se enfoca en las operaciones.<sup>24</sup>

---

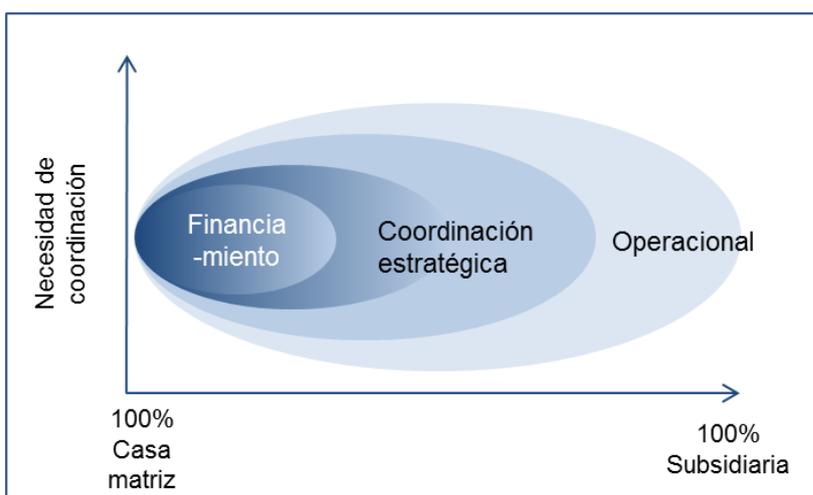
<sup>22</sup> Cf. KOEN, C., OpCit: 2, p.417.

<sup>23</sup> Ibid. p. 419.

<sup>24</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., OpCit: 1, p. 63.

Se debe elegir la estrategia operacional bajo el contexto del mercado en que se opera. Sin embargo, con mayor integración operativa aumenta la necesidad de coordinación de interfaces entre la casa matriz y la subsidiaria como muestra la siguiente ilustración. Un alto nivel de centralización puede aumentar la eficacia de la empresa, pero al mismo tiempo reducir la flexibilidad de responder a cambios en el entorno de la subsidiaria.

Ilustración 4: Relación entre coordinación y actividades de la casa matriz.



Fuente: Elaboración propia.

Los directivos poseen varios mecanismos, los cuales ayudan para gestionar la empresa. Estos también se apoyan en la coordinación de las actividades entre la casa matriz y la subsidiaria. A continuación se presentan los sistemas de gestión.

### 2.1.3 Los Sistemas de Gestión

La dirección puede implementar varios mecanismos de gestión para coordinar las actividades del grupo y lograr el objetivo. Por lo general se definen cuatro mecanismos para la implementación de la estrategia elegida. Esto incluye: la estructura organizacional, la dirección de los recursos humanos, la cultura organizacional y el control de gestión.

La estructura organizacional define la forma, método y lugar de operaciones impulsada por cuestiones fiscales, costos y por el control. Además, es-

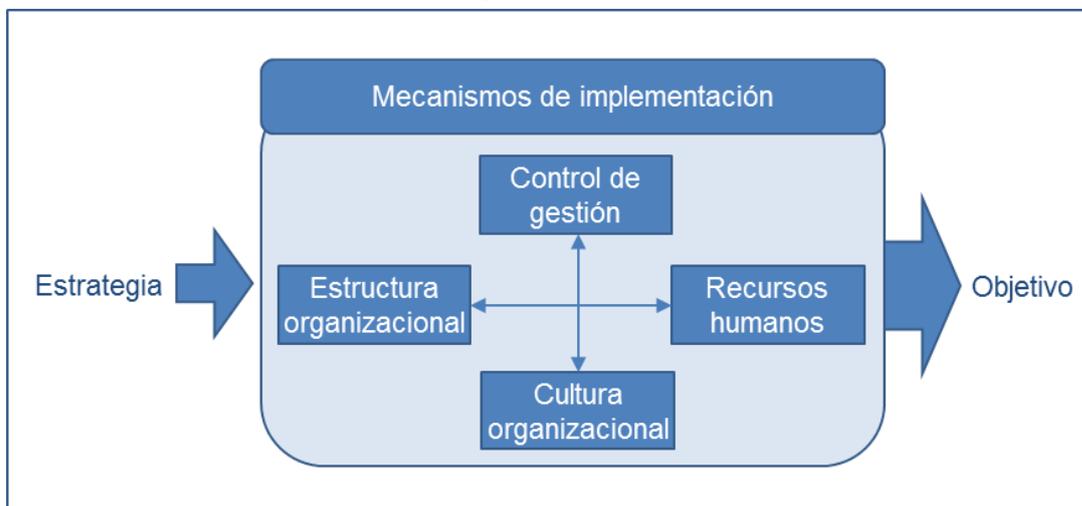
pecífica los roles y relaciones de las divisiones que forma la toma de decisiones dentro la organización.<sup>25</sup>

La dirección de los recursos humanos incluye la selección, formación, evaluación, promoción y despido de empleados con el objetivo de tener disponible los conocimientos y habilidades para ejecutar la estrategia.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias comunes, actitudes y normas establecidas por la organización que guían las acciones de gestión de forma explícita o implícita.

El sistema de control de gestión es la herramienta que indica a la dirección cómo va el cumplimiento del objetivo definido.<sup>26</sup> Sirve de apoyo tanto a la alta dirección de la casa matriz como así también a la subsidiaria en la gestión porque pone a disposición información para la planificación, la ejecución y el control de la estrategia corporativa.<sup>27</sup> A su vez, aporta información con relación a los medios necesarios para lograr los objetivos generales de la empresa.<sup>28</sup> La siguiente ilustración resume los cuatro mecanismos usados.

Ilustración 5: Los sistemas de gestión.



Fuente: Elaboración propia basado en ANTHONY, R., y GOVINDARAJAN, 2007 p. 8.

<sup>25</sup> Cf. DANIELS, J., RADEBAUGH, L. y, SULLIVAN, D., 2011, p. 573.

<sup>26</sup> Cf. ANTHONY, R., y GOVINDARAJAN, V., 2007, p. 8.

<sup>27</sup> Cf. DANIELS, J., RADEBAUGH, L. y, SULLIVAN, D., OpCit: 25, p. 568.

<sup>28</sup> Cf. SALVADOR, V., BELLVER, S., y ZAMORANO, V., 2005, p. 32.y ANTHONY, R., y GOVINDARAJAN, V., OpCit: 26, pp. 8, 17, y 53.

---

Cabe señalar que para lograr con eficiencia el objetivo definido los cuatro sistemas de gestión no deben operar independientes sino que son mutuamente dependientes y están estrechamente relacionados con el entorno en el cual opera la empresa y por lo tanto también con la estrategia elegida y el objetivo general de la empresa.<sup>29</sup> Además, su uso no se limita sólo a nivel de la casa matriz sino que es extendido hasta la organización de la subsidiaria y por lo tanto opera en más de un entorno. A continuación el siguiente trabajo se enfoca en el sistema de control de gestión.

## **2.2 El Rol de Control de Gestión en la Gestión Internacional**

En el capítulo anterior se describió la gestión de la empresa internacional. La siguiente sección se enfoca más en el proceso y los mecanismos empleados por las empresas para controlar sus actividades. Después se presenta la relación entre casa matriz y subsidiaria y se valoran las formas en que estas relaciones funcionan.

### **2.2.1 El Control Como Función de la Administración**

El desafío central para la gestión radica en que los resultados de la empresa no dependen exclusivamente del esfuerzo personal del directivo. También se requiere el aporte de otros medios y recursos como por ejemplo los recursos técnicos, financieros o humanos. Estos factores constituyen el *input* y los resultados obtenidos dependen de la utilización, integración, combinación y coordinación de estos recursos.

La administración ejerce cuatro funciones gerenciales<sup>30</sup> que incluyen los procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar para transformar los factores *input* en un objetivo definido. La dirección tiene la responsabilidad de coordinar las actividades llevadas a cabo en cada una de estas cuatro funciones y

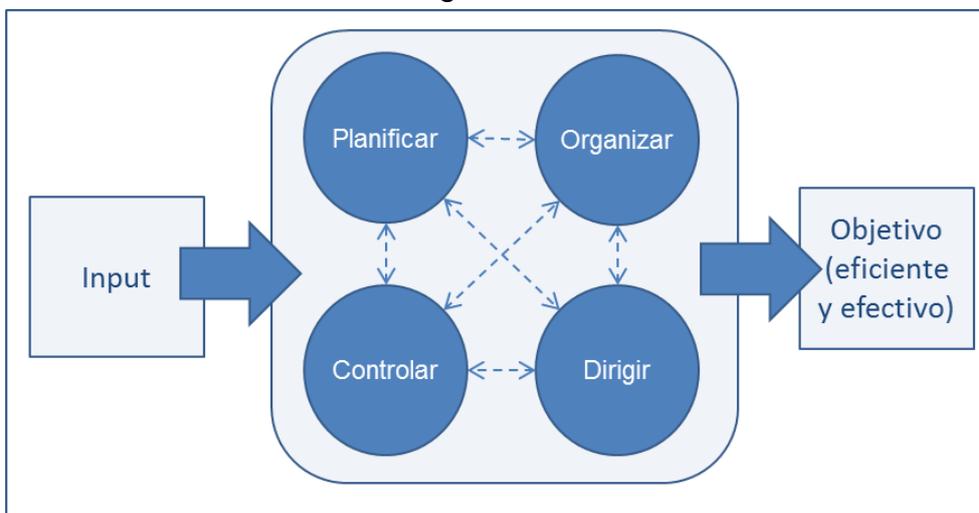
---

<sup>29</sup> Cf. HARZING, A., 1999, p. 32.

<sup>30</sup> De su investigación MINTZBERG concluyó que los gerentes desempeñan una serie de diez roles que se refieren a grandes temáticas de roles interpersonales, informativos y de decisión. Pero porque parecen ser incompleta y la base de datos no es representativa esta teoría no es adecuada para base de la administración práctica. (Véase KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., OpCit: 1, p. 25)

por lo tanto permitir a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos de la empresa.<sup>31</sup> La estrategia grupal determina la dirección general que tomará la empresa para lograr los objetivos en el largo plazo.<sup>32</sup> La tarea esencial para la casa matriz es coordinar e implementar la estrategia grupal, crear armonía entre los esfuerzos individuales de las subsidiaras y asegurar que las mismas transformen los insumos en resultados, de manera efectiva y eficiente.<sup>33</sup> La siguiente ilustración representa las funciones alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo.

Ilustración 6: Los funciones gerenciales.



Fuente: Cf. GRIFFIN, R., 2011. p. 8.

A pesar de que existe una lógica básica para la descripción de estas actividades en secuencia, la mayoría de los gerentes participan en más de una actividad a la vez y con frecuencia se mueven hacia atrás y adelante entre las actividades de manera impredecible.<sup>34</sup>

Planificar se considera una de las funciones centrales de la gestión porque define la dirección general del grupo. Comprende “lo que se quiere hacer”. Es la estimación del futuro y se refiere al proceso de anunciar anticipadamente lo que se ha de realizar. El proceso incluye establecer y definir metas y objeti-

<sup>31</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEHRICH, H., OpCit: 1, p. 5.

<sup>32</sup> Cf. ANTHONY, R., y GOVINDARAJAN, V., OpCit: 26, p. 56.

<sup>33</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEHRICH, H., OpCit: 1, p. 8.

<sup>34</sup> Cf. GRIFFIN, R., OpCit: 20, p.9.

---

vos para la empresa, así como los medios, estrategias y planes para alcanzarlos.<sup>35</sup>

Organizar es la función que determina “cómo se realizarán” las actividades y que asegura que los recursos humanos y físicos estén disponibles para llevar a cabo y lograr el objetivo. Supone especificar las tareas por departamentos, agruparlas por funciones, establecer relaciones de autoridad y definir ciertos modos para obtener una coordinación efectiva.

Dirigir se refiere a “hacer que se logren los objetivos”. Incluye por un lado integrar personal en el sentido de cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización y por otro predisponer a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo. Por lo tanto incluye los aspectos de motivación, liderazgo, comunicación y el comportamiento individual y de grupo.

La función control verifica el “cómo se han realizado”. Fundamentado en el planeamiento y como una consecuencia de ello, el control de gestión es un elemento clave.<sup>36</sup> Consiste en cuatro pasos.<sup>37</sup>

Primero se establecen estándares. Los estándares son los puntos seleccionados de todo un programa de planificación en donde se establecen medidas de desempeño. Deben reflejar las diversas posiciones en la estructura de la organización para que los administradores reciban señales sobre el desempeño de la empresa. De esta forma permite identificar riesgos y posibilidades de las actividades y también facilita una eficiente implementación de la estrategia.

El segundo paso es monitorear y coleccionar la información, como por ejemplo la medición de desempeño.

El tercer paso evalúa el progreso hacia los objetivos a través de la comparación entre el estado actual y el estándar definido. Se usan los indicadores

---

<sup>35</sup> Cf. DUBRIN, A., 2011, p. 8.

<sup>36</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., OpCit: 1, pp. 30f, GRIFFIN, R., OpCit: 20, p. 9, y DUBRIN, A., OpCit: 35, pp. 8f.

<sup>37</sup> Cf. FATEHI, K., 2008, p. 448.

---

elegidos como ratios, índices o evaluaciones. Así se asegura que los sucesos sean conformes con los planes determinados y dentro de los límites de la estructura de la organización diseñada para el comportamiento de dichos planes. Este paso también incluye la medición de desviaciones y la identificación de sus posibles causas.

El cuarto paso incluye la corrección de desviaciones. Si fuera necesario se aplican medidas correctivas para rectificar el desempeño individual y organizacional. Es importante señalar que la toma de decisiones sobre qué medidas y acciones se implementarán no corresponde al control de gestión. En cambio el control de gestión conduce al directivo a tomar acción para corregir a través de la información, el diagnóstico y las recomendaciones que brinda. Dado que el desempeño está medido sistemáticamente y analizado en puntos definidos, los administradores saben con precisión en dónde deben aplicarse las medidas correctivas. Por lo tanto es importante que el control se aplique a todos los aspectos de la organización: el control financiero, el control de personal, el control de las ventas y el control de la producción.<sup>38</sup>

El valor específico de la función control radica en su relación con las otras funciones. Aunque se pueden establecer las otras tres funciones en su mejor forma, ninguna de estas da la seguridad de que las actividades se desarrollarán como fueron planificadas. El control muestra si la organización está cumpliendo con lo planificado y explica por qué sí o por qué no. De esta forma desempeña una función de retroalimentación para los otros componentes de la dirección.<sup>39</sup> Especialmente la corrección de desviaciones es un paso que enlaza el control con todas las otras funciones, en tanto ayuda al control de gestión en la toma de decisiones racionales para mejorar la coordinación y así aumentar la eficiencia y efectividad de la gestión.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Cf. RUBIO, P., 2006, p.161.

<sup>39</sup> Cf. MERCHANT, K., y VAN DER STEDE, W., 2011, pp. 4f.

<sup>40</sup> Cf. PAEFGEN, A., 2008, p. 23.

---

## 2.2.2 La Información y los Mecanismos de Control

Como se ha descrito arriba, la toma de decisiones presenta el último aspecto del control. Para que estas decisiones sean efectivas, en el sentido de que cumplan con el camino deseado, es necesario adoptar decisiones racionales. Las personas que actúan o deciden con racionalidad deben tener una clara comprensión de las acciones mediante las cuales se planea lograr un objetivo bajo las circunstancias y limitaciones existentes.<sup>41</sup>

Esto supone reunir y usar la información existente para analizar y evaluar alternativas y por último, seleccionar la mejor solución que satisfaga al logro de la meta.<sup>42</sup> Así, se puede concluir, que la información es un input para la toma de decisiones, lo que permite generar y controlar las acciones. Como consecuencia de ello, una dirección eficaz implica partir de una información adecuada, tomar decisiones racionales y producir resultados óptimos. Así la información representa la esencia para la gestión y una empresa bien administrada debe contar con un buen sistema de información/ sistema de control de gestión.

Gracias al vínculo entre todos los sistemas de gestión, la información que se genera y evalúa en el contexto del control de gestión tiene un impacto directo en los otros mecanismos de gestión. No obstante, pueden surgir problemas en todos los pasos del proceso del control.

Por ejemplo, en caso de definirse estándares deficientes o generarse información equivocada o incompleta, inconscientemente no se ejecuta una evaluación correcta de la empresa. Al mismo tiempo demasiada información dará lugar a confusiones y a una obstaculización.<sup>43</sup> Si los gerentes de los distintos departamentos usan estos resultados seguramente van a tomar decisiones irracionales y las acciones implementadas no van a ser eficientes porque no se corresponden con la situación actual o el entorno de la empresa.

---

<sup>41</sup> Sin embargo, pocas veces se logra la racionalidad completa, porque las decisiones afectan al futuro y por lo tanto incluyen incertidumbre. Además muchas veces no se puede identificar y analizar todas las alternativas.

<sup>42</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEHRICH, H., OpCit: 1, p. 157.

<sup>43</sup> Cf. RUBIO, P., OpCit: 38, p. 26.

---

Además el control de gestión alimenta las premisas de la planificación, lo que dará por resultados que se definan objetivos, políticas y planes incorrectos. En un caso extremo la información incorrecta o mal analizada puede resultar en el fracaso de la empresa.<sup>44</sup>

Establecer un sistema de control de gestión siempre es una concesión mutua entre los costos de la implementación del mecanismo y la información adicional obtenida para la toma de decisiones. Muchos mecanismos de control de gestión sólo se basan en un sistema de contabilidad o se limitan a integrar conocimientos gerenciales con la contabilidad. Aunque el control de gestión está muy estrechamente vinculado a la contabilidad directiva, no obstante es, más amplio que la misma. Es evidente que el entorno se constituye de varios agentes económicos que tienen una influencia en la empresa.<sup>45</sup> Por esta razón, es necesario que la información requerida para la gestión y su toma de decisiones se extienda a todas las áreas de negocios tanto internos como externos. Se diferencian tres grupos de información:

- El entorno: parámetros culturales, sociales, políticos y económicos.
- El sector: relaciones competitivas entre productores, prestadores de servicios y comerciantes.
- La organización: toda la información interna como producción, recursos humanos, ventas, finanzas, etc.

La información generada puede estar referida a dos categorías de datos. Por un lado aspectos cuantitativos, que se miden en términos numéricos, y por otro lado información no contable, de forma cualitativa o intangible. Especialmente los segundos de vez en cuando representan factores difíciles de medir numéricamente, como por ejemplo la información sobre la calidad, la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio, el plazo de entrega, la penetración en el mercado y la orientación al cliente.<sup>46</sup> Además es necesario cubrir todas las perspectivas en el tiempo, la historia, la tendencia y el presente. De esta

---

<sup>44</sup> Cf. FATEHI, K., OpCit: 38, p. 448.

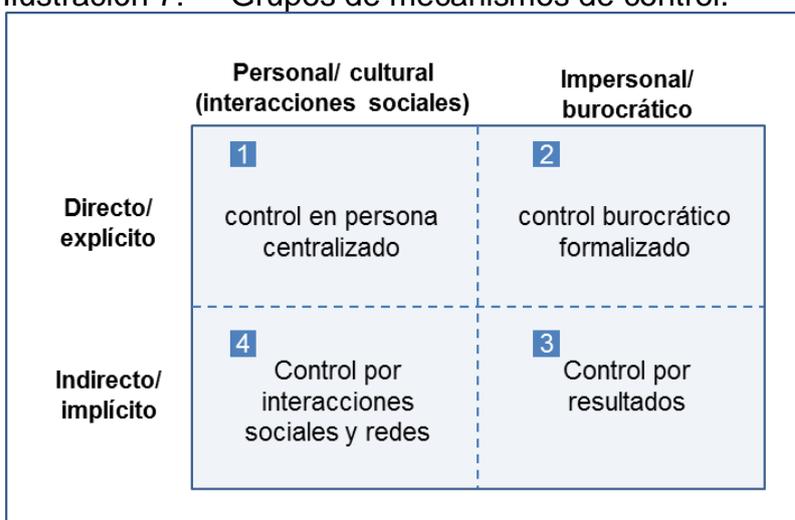
<sup>45</sup> Cf. SALVADOR, V., BELLVER, S., y ZAMORANO, V., OpCit: 28, pp. 15-21.

<sup>46</sup> Ibid., p. 23.

forma la información provee tanto de elementos estratégicos como de elementos operativos.<sup>47</sup>

Así se puede concluir que el sistema de control de gestión incluye todas las formas de control establecidas para apoyar a la alta dirección en la gestión del grupo. Se distingue por un lado entre mecanismos explícitos en el sentido de un control directo y control indirecto que es un mecanismo implícito, y por otro lado entre controles personales, que se basan en interacciones sociales y el control impersonal que se cumple por instrumentos tecnológicos y burocracia. Si se exponen estas características en una ilustración en las dos dimensiones descritas resulta una matriz en donde se clasifican cuatro grupos generales de mecanismos de control.<sup>48</sup> (Ilustración 7)

Ilustración 7: Grupos de mecanismos de control.



Fuente: HARZING, A., 1999, p. 21.

El primer grupo consiste en los mecanismos de control en persona centralizados. En estos casos se cumple el control por jerarquía con una tendencia a la centralización donde la toma de decisiones recae en la alta dirección de la organización. La supervisión e intervención personal hacen que esta forma de control resulte muy cercana y directa.

<sup>47</sup> Cf. MERCHANT, K., y VAN DER STEDE, W., OpCit: 39, p.5.

<sup>48</sup> Cf. HARZING, A., OpCit: 29, p. 21.

---

El segundo, el control burocrático formalizado, presenta todos los mecanismos impersonales que se cumplen por un control directo. Esto se logra por formalización y estandarización de los procesos como por ejemplo por manuales, reglas, regulaciones y procedimientos. Estas normas existen de forma escrita y son explícitas.

En contraposición el tercer grupo supone un control por resultados, que se define principalmente por la ausencia de procedimientos o reglas. Está caracterizado por un control indirecto e impersonal. En general, se define sólo el objetivo que se espera lograr sin especificar el camino para lograrlo. Se usa mecanismos de reporte y monitoreo para evaluar y comparar el resultado en comparación al plan.

El último grupo incluye todos los mecanismos informales con interacciones sociales que se cumplen por ejemplo por socialización y redes. Estos mecanismos no son ni burocráticos ni jerárquicos. Los mecanismos que forman parte de esta categoría son la socialización de gerentes y empleadores, el intercambio informal de información o también la transferencia de gerentes a la subsidiaria ("*Expats*").<sup>49</sup> Muchos autores se refieren a este grupo de mecanismos también como control cultural ya que tratan de replicar la cultura de la casa matriz por un modelo a seguir.<sup>50</sup>

Los mecanismos presentados no son sustitutos porque la aplicación de sólo uno de ellos no permite controlar efectivamente. Así, las empresas los usan de manera complementaria y por lo general, aunque con distinto enfoque, una misma empresa se vale de una combinación de los mismos. El enfoque que se usa depende por un lado de la estrategia, estructura y tamaño del grupo y por otro lado del entorno cultural.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Cf. LECRAW, D., y MORRISON, A., 1993, pp. 366-370 y HARZING, A., OpCit: 29, pp. 21f.

<sup>50</sup> Cf. MEAD, R., 2005, p. 353.

<sup>51</sup> Cf. HARZING, A., OpCit: 29, pp. 23f, y KOEN, C., OpCit: 2, p. 422.

---

### 2.2.3 Las Interfaces en el Control de Gestión Internacional

Para permitir un control efectivo en el sentido de la toma de decisiones racionales sobre la asignación de recursos, planes a corregir y la recompensa personal del grupo, la casa matriz no sólo requiere información de su propio entorno, sino también sobre el entorno de sus subsidiarias. Dado que estas decisiones se toman continuamente el control de las subsidiarias se convierte en una necesidad constante.

Un desafío que se presenta en la gestión del grupo es la división de la dirección e información entre la casa matriz y la subsidiaria. La distribución asimétrica de información genera una situación problemática del agente- principal y por lo tanto esta desigualdad restringe la racionalidad de los participantes en su toma de decisiones. La casa matriz (el principal) encarga a la dirección de la subsidiaria (el agente) cumplir con un objetivo dado y depende principalmente de sus acciones, sobre las cuales no tiene información perfecta.<sup>52</sup> Sin embargo, se toman varias decisiones importantes a nivel de la casa matriz. Como se ha descrito antes, estas varían con el grado de integración de la casa matriz en las actividades de la subsidiaria e incluyen por ejemplo decisiones sobre la estrategia general, productos vendidos o la prestación de apoyo financiero por parte de la casa matriz a la subsidiaria.<sup>53</sup>

Por lo general se puede decir que la información sobre lo que pasa en la subsidiaria junto con un primer análisis se reúne y se pone a disposición por parte de la subsidiaria. Debido a la distancia las casas matrices usan más mecanismos impersonales/burocráticos. Así se combinan los mecanismos de control por resultados con varias normas y manuales de procedimientos para asegurar que las actividades de la subsidiaria se llevan a cabo conforme con el objetivo del grupo. Los mecanismos de control personal incluyen la transferencia de personal ("*Expats*") y reuniones de ambos países. No obstante, estos mecanismos resultan menos frecuentes que los mecanismos impersonales porque tienen costos más altos. Debido a que los gerentes de las filiales tienen mucho menos contacto personal y oral con los directores de la casa matriz, los

---

<sup>52</sup> Cf. ROSS, S., WESTERFIELD, R., JORDAN, B., 2010, p. 11.

<sup>53</sup> Cf. PAEFGEN, A., OpCit: 40, p. 81.

---

informes y reportes se convierten en esenciales en la gestión internacional. La mayoría de las empresas internacionales utilizan informes y reportes estandarizados. Estos especifican cuándo se controla qué cosa y de qué manera y se corresponden con los reportes de la empresa doméstica.<sup>54</sup> La razón para el uso de reportes estandarizados radica en los siguientes aspectos:

- El sistema ha sido eficiente en la práctica local de la casa matriz y existe la creencia de que será también eficiente a nivel internacional.
- Utilizar los mismos tipos de informes resulta económico, porque no hay necesidad de establecer nuevos sistemas en la subsidiaria y la gestión de la casa matriz ya está familiarizada con el sistema.
- Reportes estandarizados permiten que la dirección pueda comparar el desempeño de una subsidiaria con otra.

La casa matriz recibe la información y en la mayoría de los casos se hace una segunda valoración y análisis más detallado de la información. Se determina el significado e importancia de un resultado por comparación con el estándar definido. Si se indica que se requiere un ajuste en la gestión de la subsidiaria, la casa matriz sugerirá varias medidas o acciones. Estos se implementan a nivel y en el entorno de la subsidiaria, gestionados por la dirección de la misma.

La toma de decisiones sobre las medidas estratégicas y las acciones no se lleva a cabo de manera completamente automática sino que se basa en los conocimientos y habilidades personales del director y requiere de la coordinación y la interacción humana entre individuos, que a su vez dependen del entorno cultural en donde se han adquirido.<sup>55</sup>

Así, el control de gestión ayuda a la casa matriz a asegurarse que los comportamientos y decisiones de sus subsidiarias suceden conforme con los objetivos de la organización y la estrategia. La siguiente ilustración muestra el

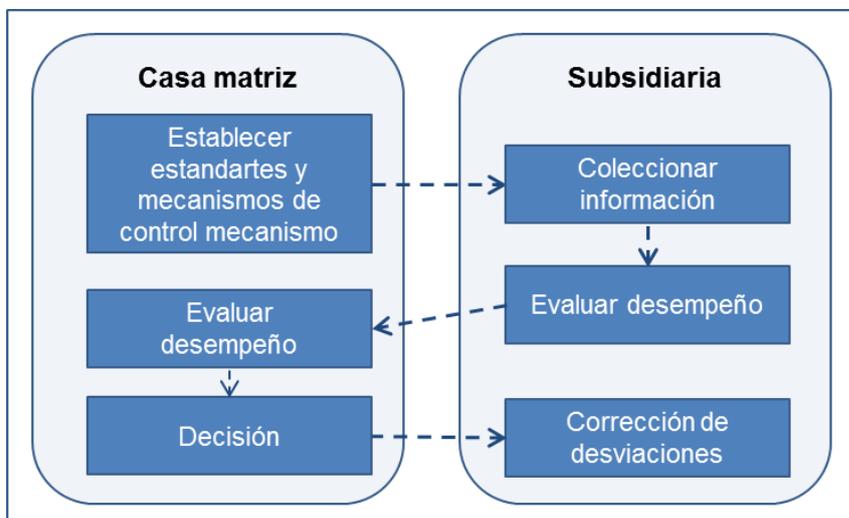
---

<sup>54</sup> Cf. DANIELS, J., RADEBAUGH, L. y, SULLIVAN, D., OpCit: 25, p. 585f.

<sup>55</sup> Cf. ANTHONY, R., y GOVINDARAJAN, V., OpCit: 26, p. 6.

proceso de control de gestión básica establecido entre la casa matriz y la subsidiaria y las interfaces.<sup>56</sup>

Ilustración 8: Elementos e interfaces del sistema de control de gestión.



Fuente: Elaboración propia.

Los estudios realizados por LANE/LUBATKIN (1998), así como HARZING/SORGE (2003) muestran que, sobre todo los mecanismos de control estabilizados están fuertemente influenciados por el país de origen del grupo (*Country-of-origin effect*).<sup>57</sup> Como se explicó arriba, una característica fundamental de una empresa internacional es el hecho de que la casa matriz y su subsidiaria extranjera se encuentren en dos entornos culturales distintos.

Esta relación plantea el interrogante, si se puede transferir el sistema de control doméstico, en especial los reportes estandarizados, a la subsidiaria extranjera o si se requieren adaptaciones conforme a la cultura nacional de la subsidiaria para permitir un liderazgo efectivo. Antes de investigar esta pregunta es necesario introducir un aspecto teórico más, el factor cultural.

<sup>56</sup> Los estilos operacionales descritos requieren diferentes formas de liderazgo y por lo tanto, también pueden resultar diferentes demandas al diseño del sistema de control de gestión.

<sup>57</sup> Cf. KOEN, C., OpCit: 2, p. 434.

---

## 2.3 El Factor Cultural

En la empresa internacional se desarrollan interacciones entre la casa matriz y su subsidiaria en diferentes entornos culturales. Para identificar los mecanismos de control efectivo, es necesario entender las diferencias entre las culturas. Este capítulo describe en primera instancia el concepto subyacente de la cultura y los impedimentos culturales. Después presenta el modelo de HOFSTEDE que sirve para una comparación de dos culturas distintas en diferentes dimensiones.

### 2.3.1 ¿Qué Es la Cultura?

Los problemas con que se enfrenta una persona pueden suponerse como fenómenos universales, sin embargo la solución particular con que se enfrenta a estos problemas, estará determinada culturalmente.<sup>58</sup> El concepto de la cultura se define en la literatura de diferentes maneras, dependiendo de si el análisis se considera desde una perspectiva psicológica, sociológica o antropológica. No obstante, todas las definiciones tienen la tematización de los valores y las normas vistas como aspectos centrales de la cultura.<sup>59</sup>

El presente trabajo define la cultura como un patrón de comportamiento colectivo, el cual se basa en valores y normas que forman supuestos y preconcepciones a los que adhieren los miembros de una comunidad de forma consciente o inconsciente que se ha transmitido históricamente. Se expresa por la forma de comunicación, y cómo se perpetúan y desarrollan la interpretación del entorno así como la percepción de sí mismo.<sup>60</sup>

Los valores presentan nociones abstractas, en el sentido de que definen conceptos deseables, estándares y creencias que se usan para determinar lo

---

<sup>58</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M., 2010, p. 4.

<sup>59</sup> Cf. por ejemplo RONEN, S., 1986, p. 21, HOFSTEDE, G., 1980, p. 23, y KOEN, C., OpCit: 2, p. 61.

<sup>60</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEHRICH, H., OpCit: 1, p. 516, TROMPENAARS, A., y HAMPDEN-TURNER, C., 2002, pp. 22ff, MEISSNER, H., 1997, p. 3, HOFSTEDE, G. OpCit: 69, p. 18, y GEERTZ, 1973, p. 89.

---

que se considera socialmente y personalmente apropiado.<sup>61</sup> Este incluye por ejemplo la libertad personal o lo que se considere equidad y democracia.

En contraste, las normas representan estándares obligatorios. En el sentido de una *“mental software”*<sup>62</sup>, resultan estándares culturales. Estos incluyen todas las formas de percibir, pensar, valorar, sentir y actuar que se considera normal, evidente, típico y auténtico por la mayoría de los miembros de una cultura particular. El comportamiento de sí mismo y de otros se evalúa y regula sobre la base de estas normas culturales. Así, la cultura actúa como guía y da sentido a las acciones.<sup>63</sup> Presenta un instrumento con el cual una sociedad trata de adaptarse a su entorno.<sup>64</sup>

La cultura se distingue por sus componentes objetivo y subjetivo. La cultura objetiva es la parte visible y consiste en la manera de vivir, de residir, de vestirse, arte y los hábitos alimentarios. La cultura subjetiva incluye las maneras características de percibir la parte objetiva de la cultura. Incluye los fenómenos psicológicos tales como las creencias, los significados, las evaluaciones, el ideal y los valores.<sup>65</sup>

La cultura forma, por lo tanto, parte del entorno institucional de las personas y las organizaciones. Pero este patrón de comportamiento no existe per se sino más bien está hecho por el hombre y se ha desarrollado en un proceso evolutivo. Se lo transmite desde la infancia por los miembros mayores del grupo a los más jóvenes y se extiende en el curso de la vida.<sup>66</sup> La participación continua del individuo en su entorno es la razón por la cual una sociedad no es estática sino que se adapta y cambia con el tiempo.<sup>67</sup> Está influenciado por va-

---

<sup>61</sup> Cf. MORRIS, 1968, p. 14, ROKEACH, 1973, p. 45, y BERGEMANN, N., y SOURISSEAUX, A., 2002, p. 10 y HOFSTEDE, G., 2001, p. 5, RONEN, S., OpCit: 59, p. 22.

<sup>62</sup> HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M., OpCit: 58, p. 5.

<sup>63</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 5, y ZALAZAR, R., 2011, p. 275.

<sup>64</sup> Cf. Keller, E., 1982, pp. 114ff, BJERKE, B., 2000, p. 28.

<sup>65</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 5 y 19.

<sup>66</sup> Cf. ADLER, N., 2007, p. 14; y HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 11.

<sup>67</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., OpCit: 1, 2008, p. 75 y HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 19.

---

rios factores tales como factores políticos y económicos, idioma y religión, estructura social y sistema educativo.<sup>68</sup>

La impronta cultural se puede ver como un fenómeno colectivo de la cohesión social de las personas que están en contacto y que les distingue de otros grupos.<sup>69</sup> Se consideran diferentes formas de demarcación como por ejemplo un grupo, familia, la organización, la clase social o la nación.<sup>70</sup>

En este trabajo se utilizan las culturas nacionales de Alemania y Argentina para la comparación de diferencias culturales. Una nación se refiere a una unidad política en una aérea prescrita (el país) con un sistema legal y político colectivo. Se debe distinguir la nación de la sociedad. Aunque la sociedad presenta un grupo que comparte una cultura, una historia, el lenguaje, la religión o la visión del mundo así como por la intensidad de la comunicación no corresponde necesariamente a una nación. Puede ser que dentro de una nación vivan varias sociedades porque la cultura de la sociedad difiere de manera amplia.<sup>71</sup>

Así la restricción a las naciones de Alemania y Argentina en este trabajo genera un cierto nivel de “borrosidad”. La autora tiene en cuenta este factor, y acepta las limitaciones de las declaraciones que se desarrollan.

Adicionalmente, es importante distinguir entre la cultura de una nación y la de una organización. Según HOFSTEDE se compone la cultura corporativa de prácticas que se pueden cambiar más fácilmente, mientras que la cultura de una nación se compone de valores arraigados profundamente.<sup>72</sup>

La cultura de una nación determina en primer lugar las normas y los valores dominantes de una entidad cultural. Esta a su vez forma las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización y por lo tanto la cultura corporativa. Las diferencias en la forma de gestión corporativa, resultan tanto

---

<sup>68</sup> Cf. HILL, C. 2010, p. 91.

<sup>69</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 6.

<sup>70</sup> Cf. HOFSTEDE, G., OpCit: 61, p. 10; y HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p.18.

<sup>71</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 20f.

<sup>72</sup> Cf. HOFSTEDE, 1993, p. 204ff, y HOFSTEDE et al., 1990, pp. 288ff.

---

de la cultura nacional y corporativa.<sup>73</sup> Así se refleja por ejemplo en la forma de comunicación, selección de la estrategia y personal, enfoques de análisis y en la forma en que las personas interactúan dentro de una organización.<sup>74</sup> Así, resultan impedimentos culturales que influyen no sólo en la forma de gestión sino también en los resultados de la misma.

### **2.3.2 Impedimentos Culturales en el Control de Gestión**

La adaptación de la empresa al entorno y el intercambio social se cumple por las actividades de las personas, cuyas ideas y pensamientos sobre valores y normas están definidos por la cultura en que crecieron. Las variaciones entre las naciones por lo tanto implican distintas formas de gestión en cada cultura. Según BERNHARDT la cultura impacta en los procesos decisorios porque influye en el modo en el cual los responsables se nutren de la información que se requiere para la gestión.<sup>75</sup>

Los mecanismos de control también se basan en información. Por lo tanto se puede concluir que el factor cultural también tiene un impacto significativo. Los datos e ideas entran a nivel de las líneas y luego se mueven hacia la alta dirección de la organización realizando en cada nivel un trabajo de abstracción, consolidación y análisis de los mismos filtrados por los distintos valores culturales.<sup>76</sup> La siguiente ilustración presenta cómo la información que se usará para el control de gestión está afectada por tres filtros. Aunque cada filtro opera de manera individual, se presentan en la práctica simultáneamente y crean impedimentos a través de acción u omisión.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Cf. FORSTMANN, S., 1994, p. 14 ff.

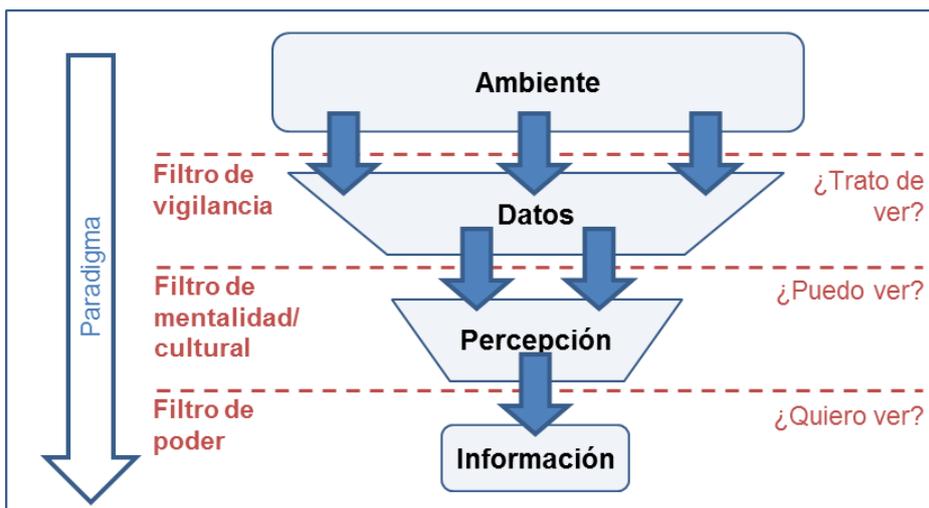
<sup>74</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEHRICH, H., OpCit: 1, p. 516, ADLER, N., OpCit: 66, p. 16, STAEHLE, W., 1999, p. 88.

<sup>75</sup> Cf. BERNHARDT, J., 2003, p. 46.

<sup>76</sup> Cf. BARTLETT, C., y GHOSHAL, S., 1995, p. 14.

<sup>77</sup> Cf. BERNHARDT, J. OpCit: 75, p. 47.

Ilustración 9: Los tres filtros culturales.



Fuente: Elaboración propia basada en BERNHARDT, 2003, p. 46, quién se basa en Ansoff y McDonell.

El primer filtro, el filtro de vigilancia, se refiere a las técnicas y mecanismos que se usan para captar la información del entorno, tanto interno como externo. Se lo usa para el control como base de análisis de la situación actual y la elaboración de pronósticos. Para recibir una evaluación realista de la situación de la empresa, el filtro tiene que ser abierto. El filtro representa la razón por la falta de preocupación por reunir los datos necesarios para conocer y comprender lo que sucede en el entorno.<sup>78</sup>

El segundo filtro es el filtro de mentalidad que compara una cosa con la información conocida de la experiencia histórica y define las convicciones sobre las cosas que funcionan y las que no funcionan. Esto subraya el aspecto de que la cultura crea paradigmas que hacen imposible conocer y comprender todo lo que sucede en el entorno.<sup>79</sup>

El tercer filtro es institucional y se relaciona con el filtro de poder. Este filtro baja la voluntad de conocer y comprender lo que sucede en el entorno. Se puede expresar en la minimización o negación de discontinuidades o información novedosa para la toma de decisiones.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Cf. BERNHARDT, J. OpCit: 75, p. 47.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

---

Los tres filtros son las creencias, valores y reglas que definen los límites del pensamiento y la forma de solucionar problemas.<sup>81</sup> Influyen inconscientemente en lo que se trata de ver, lo que se puede ver y también lo que se quiere ver y por lo tanto la percepción, interpretación, y evaluación de información que sirve a la gestión en su toma de decisiones. Por lo tanto se puede concluir que un sistema de control de gestión instalado está fuertemente influenciado por la cultura donde se lo ha desarrollado.

Si se considera que una empresa internacional opera en varias culturas, donde cada subsidiaria está influida por los paradigmas de su entorno se puede asumir que se forman malentendidos y errores en la toma de decisiones. Para evitar esto es importante identificar las diferencias entre las culturas de la subsidiaria y la casa matriz. Antes de especificar los desafíos que se presentan a la empresa internacional en este contexto, el siguiente capítulo presenta un modelo que sirve como un marco para comparar culturas y revelar diferencias entre culturas nacionales.

### **2.3.3 ¿Cómo Comparar Culturas? – El Modelo de HOFSTEDE**

Tan numerosos como las definiciones de cultura son también los estudios existentes que tratan de explicar las diferencias culturales. Por ejemplo el enfoque histórico explica la cultura por las circunstancias bajo las cuales una persona nació y ayuda a entender cómo se ha desarrollado y cambiado una cultura. En cambio el enfoque institucional investiga el impacto de las instituciones en la cultura. El último enfoque, el enfoque cultural, fue principalmente desarrollado por HOFSTEDE. Estos modelos culturales explican cómo distintos valores afectan el comportamiento y permiten una comparación entre culturas. Por lo tanto se lo ha elegido a continuación como modelo central.

El estudio de HOFSTEDE representa uno de los pocos completos, amplios y con base empírica. Él discute la importancia de los valores humanos como característica cultural y así permite la clasificación de países y el desarrollo de recomendaciones para las interacciones entre culturas.

---

<sup>81</sup> Cf. GOODSTEIN, L., NOLAN, T., y PFEIFFER, W., 2000, pp. 57f. y 79.

---

Aunque el modelo está aceptado ampliamente<sup>82</sup>, tiene varios puntos débiles. Los aspectos más mencionados son el supuesto del territorio nacional y por lo tanto los límites de la cultura, la muestra limitada y específica de las poblaciones de los países.<sup>83</sup> Sin embargo, numerosos investigadores han duplicado las dimensiones individuales del estudio de Hofstede, y confirmaron sus resultados.<sup>84</sup> Así la autora decidió usar el estudio de HOFSTEDE en su última versión de 2010 como modelo básico para la comparación entre Alemania y Argentina en el siguiente trabajo.

El estudio inicial se basó en entrevistas realizadas a más de 116.000 personas entre empleadores de la empresa IBM en 76 naciones.<sup>85</sup> Eventualmente HOFSTEDE encontró que la cultura de un país tiene un efecto sobre el comportamiento y valores laborales en organizaciones e identificó cuatro dimensiones y más tarde, después de estudios adicionales hechos por MINKOV, agregó una quinta y sexta dimensión que sirven para distinguir culturas nacionales.<sup>86</sup> En el modelo de HOFSTEDE se miden el grado de las siguientes dimensiones en una escala de 0 a 100:<sup>87</sup>

- La distancia del poder
- El individualismo frente al colectivismo
- La masculinidad frente a la feminidad
- La evasión a la incertidumbre
- La orientación al corto plazo frente al largo plazo
- La indulgencia frente a la restricción

El resultado en la escala forma la base para declaraciones culturales para cada nación. A continuación se presenta cada dimensión en su forma extrema y se explica su impacto en la organización y la gestión.

---

<sup>82</sup> Muchos estudios empíricos basan sus modelos en lo de HOFSTEDE como por ejemplo el estudio hecho por GLOBE.

<sup>83</sup> Cf. MEAD, R., 1992, p. 23.

<sup>84</sup> Cf. HARRISON, G., y MCKINNON, J., 1999, pp. 486f. y HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 35.

<sup>85</sup> El *World Values Survey* hecho por MINKOV aumentó el número de naciones a 93.

<sup>86</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 31, 37 y 44.

<sup>87</sup> Es importante entender que los resultados de los distintos países en cada dimensión no son valores absolutos, sino más bien presentan una tendencia relativa entre las naciones.

---

## 1ª dimensión: la distancia del poder

La primera dimensión muestra la distancia del poder (PDI) y describe la medida en que miembros de una nación aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual.<sup>88</sup> Así, a la vez presenta un indicador de la dependencia de relaciones en este país.<sup>89</sup>

En una cultura de larga distancia del poder (alto PDI) la sociedad acepta y espera la distribución desigual del poder y los miembros menos poderosos dependen de los más poderosos. En la empresa, esto se refleja en las estructuras jerárquicas y la gran importancia que se da a títulos y grados. Se asume que los superiores tienen por naturaleza diferentes derechos que los empleados y por lo tanto reciben varios privilegios. Los ejecutivos confían en sus superiores o en reglas formales y controlan estrictamente a sus subordinados. Se espera que el superior se acerque a sus subordinados y no al revés y los subordinados quieren que se les diga lo que tienen que hacer. Se acentúa en una organización centralizada en la que imperan la obediencia y respeto a la autoridad y no es típico criticar o discutir con un superior.<sup>90</sup>

En contraste, una cultura con corta distancia del poder (bajo PDI) acepta menos al poder y la desigualdad y los subordinados están menos dependientes de sus superiores. Se le da menos importancia a la autoridad, los títulos y los grados. Se trata de disminuir las estructuras jerárquicas en la organización y se acentúa la descentralización. Los superiores confían en su propia experiencia y en sus empleados que a su vez, esperan participar en las decisiones. Es común que los empleados estén prontos a discutir o discutir con el superior, preguntan por explicaciones o expresan su opinión, porque el empleado y superior son por naturaleza iguales y los roles se consideran intercambiables. Además, se desapruueban privilegios y símbolos de estatus. La organización tiene la tendencia a la descentralización y practica menos control.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 61.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 67, 72, 76 y 83 y KOEN, C., OpCit: 2, p. 64.

<sup>91</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 67, 72, 76 y 83.

---

## 2ª dimensión: individualismo frente a colectivismo

La segunda dimensión mira al individualismo frente al colectivismo y expresa el nivel en que individuos están integrados en grupos.<sup>92</sup>

En una cultura individualista (alto IDV) las personas definen su identidad por el propio “yo” y se concentran en sus propios intereses y en quienes las rodean. Los propios intereses valen más que los del grupo por no verse como miembros de un grupo sino como individuos. En consecuencia, las personas no son juzgadas por su pertenencia a un grupo, sino de acuerdo a las características individuales. Se valora la independencia y se está convencido que las tareas son más importantes que las relaciones. Por lo tanto se encuentran conexiones débiles entre los individuos con la espera que todos cuiden por sí mismos. En esta nación, gestión significa gestionar individuos. En el trabajo no se aprecian relaciones familiares porque pueden resultar en nepotismo o conflictos de intereses. La relación entre el empleador y el empleado es vista principalmente como una relación de negocio.<sup>93</sup>

Por el contrario una cultura colectivista (bajo IDV) se centra en el grupo, con la expectativa de contar con el apoyo de éste. Los miembros de esta cultura se encuentran integrados a un grupo desde su niñez. Además, definen su identidad por el grupo del que forman parte. Se espera que cada miembro del grupo dé prioridad a los intereses del grupo, incluso si no coinciden con sus propios intereses. Las decisiones se toman colectivamente. El grupo los protege a cambio de lealtad y un rompimiento de la lealtad significa un delito grave. Gestión en este contexto significa gestionar grupos, porque el empleado no se ve como un individuo sino como parte del grupo. Se valoran más las relaciones que la orientación a la tarea. Las vacantes se cubren, teniendo en cuenta el grupo y con preferencia se contrata a los familiares del empleador u otros ya conocidos, porque se supone que el reclutamiento conocido, conlleva un riesgo menor.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 519.

<sup>93</sup> Ibid., pp. 92, 113 y 124.

<sup>94</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 92, 113 y 124; y KOEN, C., OpCit: 2, p. 67.

---

### 3ª dimensión: la masculinidad frente a la feminidad

Hofstede describe su tercera dimensión, la masculinidad contra feminidad como la necesidad de comportamiento asertivo contra la necesidad de comportamiento modesto. Aunque a menudo se interpreta esta dimensión como nivel del machismo, no era la intención de medir este aspecto, sino que se refiere a la distribución de roles entre los géneros.<sup>95</sup> Según HOFSTEDE esta dimensión influye en cómo se manejan los conflictos, el tipo de recompensa que se espera, y la actitud general hacia el trabajo.<sup>96</sup>

En una cultura masculina (alta MAS) hay una diferencia clara entre los roles de los géneros. Los hombres deben ser asertivos, ambiciosos, comprometidos y duros con confianza en sí mismos y agresividad, mientras que se espera de las relaciones interpersonales de las mujeres que sean sensibles y cuidadosas. La cultura se orienta en el rendimiento y valora las cosas materiales, el éxito y el dinero y poseer una conducta enérgica. Además, se enfoca en los desafíos, los ingresos, el conocimiento y el progreso. En las culturas masculinas, los conflictos se resuelven a través de una lucha justa donde gana el más fuerte o negándolo. Se vive para trabajar, más dinero es más importante que el ocio y la recompensa se basa en el principio de la justicia. La profesión es obligatoria para el hombre mientras la mujer puede decidir a favor o en contra de una ocupación.<sup>97</sup>

En una cultura femenina (bajo MAS) se solapan los roles de los géneros. Tanto los hombres como las mujeres pueden ser sensibles, responsables y modestos, determinados, ambiciosos, sensibles y apacibles. Se favorece la cooperación, la calidad de vida y se trabaja sólo para vivir. En consecuencia, se valora más el ocio en vez del dinero. Se orienta a la relación interpersonal y se interesa por el bienestar de otros y por la atención de éstos hacia uno. Los conflictos se resuelven mediante la negociación con los demás en busca de un compromiso. Las recompensas se basan en el principio de igualdad y ambos

---

<sup>95</sup> Cf. MEAD, R., OpCit: 83, p. 23.

<sup>96</sup> Cf. HERBRAND, F. 2000 p. 245, y HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58 p. 519.

<sup>97</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 140, 155, 159, 170.

---

sexos son libres de elegir una profesión. Por lo tanto hay una mayor proporción de mujeres empleadas en ocupaciones profesionales calificadas.<sup>98</sup>

#### 4ª dimensión: la evasión a la incertidumbre

La cuarta dimensión trata de la tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad. El índice indica cómo una cultura se siente en situaciones no estructuradas, como ser situaciones nuevas, desconocidas, sorprendentes y diferentes de lo habitual. Últimamente, se refiere a la tendencia hacia la búsqueda de la verdad.<sup>99</sup>

Si una cultura tiene tolerancia a la incertidumbre (bajo UAI), se siente cómoda en situaciones no estructuradas y no se sufre estrés o ansiedad por lo desconocido. Se aceptan diferentes opiniones, incluso cuando son diferentes de lo conocido porque puede existir más que una sola verdad. Las reglas son vistas como un obstáculo, por esta razón, se trata de tener tan pocas reglas como sea posible. Esta cultura está caracterizada por gente más flemática y contemplativa, donde las emociones no se muestran públicamente y el tiempo no es más que un marco de orientación. La alta dirección no se ocupa de problemas operativos sino que se enfoca en la estrategia. Se valora el proceso de tomar una decisión y se prefiere a generalistas y el sentido común en vez de expertos o soluciones técnicas.<sup>100</sup>

Por otro lado, cuando se evita la incertidumbre (alta UAI), hay ansiedad frente a la ambigüedad y a la incertidumbre. Se da preferencia a la estructura, precisión y a las reglas formales y seguridad. Muchas veces se asume que hay sólo una verdad y la misma cultura la tiene. La gente viviendo en una cultura de evitación de incertidumbre tiende a ser más emocional. Se siente un impulso intrínseco a la actividad y se dispone a trabajar duro, muchas veces motivado por temor o una energía nerviosa intrínseca. No es raro que la alta dirección también se ocupe con actividades operativas. Se vive en el concepto de que "el tiempo significa dinero". Por lo tanto se valora menos el proceso de tomar las

---

<sup>98</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 140, 155, 159, 170

<sup>99</sup> Ibid., p. 191.

<sup>100</sup> Ibid., pp. 203, 217.

---

decisiones frente al resultado. Los expertos y las soluciones técnicas tienen una alta prioridad.<sup>101</sup>

#### 5ª dimensión: orientación al largo plazo

La quinta dimensión presenta la orientación al corto plazo frente al largo plazo. HOFSTEDE también se refiere a esta dimensión como búsqueda de la virtud.<sup>102</sup>

Una orientación a largo plazo (alto LTO) se centra en las virtudes del futuro, en particular, la perseverancia y el ahorro. La nación está caracterizada por un alto sentido de vergüenza, la capacidad de adaptación personal, el trabajo arduo y la autodisciplina. Lo que se considera bueno o malo depende de las circunstancias y se acepta más que una verdad. Por lo tanto no se incomoda por desacuerdos. En la organización se enfoca la posición en el mercado y las ganancias en el largo plazo. Debido a su enfoque más en las relaciones de negocios a largo plazo, es más común usar pagos de sobornos.<sup>103</sup>

En contraste, en una sociedad con una orientación al corto plazo (bajo LTO) existe un menor enfoque en el trabajo duro y la perseverancia. Se celebran las virtudes del pasado y del presente, en particular tradiciones. Es importante la “preservación de las apariencias” y el cumplimiento de las obligaciones sociales. Existe un impulso al consumo y la necesidad de consistencia, en el sentido que hay sólo una verdad sobre lo que es bueno o malo, y se lo puede expresar por reglas universales. Además, se valoran los resultados rápidos, el estatus social y la estabilidad personal.<sup>104</sup> Los empleados valoran la libertad y la posibilidad de pensar para sí mismos así como el suficiente ocio. El aspecto central está representado por las ganancias del año corriente.

---

<sup>101</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 203, 217.

<sup>102</sup> Ibid., p. 236.

<sup>103</sup> Ibid, pp. 239-275.

<sup>104</sup> Ibid.

---

## 6ª dimensión: la indulgencia frente a la restricción

La sexta y última dimensión compara la indulgencia frente a la restricción. Es un predictor de la felicidad medida por la percepción de control de la vida (la libertad), la importancia del ocio, la importancia de tener amigos.<sup>105</sup>

Una nación indulgente (alto IVR) representa la tendencia a permitir que los deseos humanos básicos relacionados con disfrutar la vida y divertirse se gratifiquen sin pago. Existe la percepción de tener el control de la vida personal en la que importa el ocio y los amigos. Es una nación “suelta”, donde el ahorro no es importante. Se tiene una actitud positiva y alto optimismo.

Una nación restringida (bajo IVR) refleja en cambio la convicción de que la gratificación debe ser contenida y regulada por estrictas normas sociales. Existe la percepción de “impotencia” y la gente se caracteriza por una moral disciplinada, el cinismo y el pesimismo. Ahorrar representa una virtud importante. Se da menor importancia al ocio y a tener amigos.<sup>106</sup>

### **2.4 Resumen del Marco Teórico**

Esta primera parte presentó los fundamentos teóricos de este trabajo. Se introdujo el concepto de la empresa internacional y sus formas de entrar en el mercado. El interés se centró en la relación entre la casa matriz y la subsidiaria. Se explicó el grupo que presenta una unidad económica conjunta, donde se sigue un objetivo económico común bajo la gestión unificada. Después se mostró que las interfaces, que tienen que gestionar, varían según la distribución de las operaciones y decisiones entre la casa matriz y la subsidiaria. Así surge la necesidad y la importancia de instalar una forma de control que ayude a la alta dirección en lograr los objetivos de la empresa. Después se presentaron los dos conceptos esenciales que forman la base de este trabajo: el control de gestión y el factor cultural.

El control es una de las cuatro funciones gerenciales que está ligado a todas las áreas de la empresa. La herramienta principal para cumplir el control

---

<sup>105</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 281.

<sup>106</sup> Ibid.

---

es la instalación de un sistema de control de gestión, que mide y evalúa el desempeño de la empresa en puntos estratégicos por los mecanismos de control instalados. Así indica a la dirección cómo va en el cumplimiento del objetivo definido y los resultados obtenidos por el control de gestión forman la base para la toma de decisiones sobre acciones, medios correctivos y los futuros objetivos.

En una empresa internacional, el control no sólo incorpora el nivel de la subsidiaria o sólo de la casa matriz. En cambio, se reconoce que se extiende desde la casa matriz hasta el nivel de la subsidiaria, incluyendo a ambas organizaciones. Para la casa matriz la información generada por la subsidiaria es la fuente principal para la gestión del grupo, así que el objetivo es instalar mecanismos de control efectivos que reúnen la información necesaria.

Por la distancia entre la casa matriz y la subsidiaria la gestión internacional usa principalmente mecanismos de control impersonales como la definición de normas y reglas así como reportes e informes sobre el desempeño. Estos están estandarizados y fuertemente influidos por la cultura de la casa matriz. La eficacia de los diferentes mecanismos de control se ve influenciada por las diferencias culturales entre las naciones.

El segundo capítulo introdujo el concepto del factor cultural. Se definió cultura como un patrón de comportamiento colectivo, el cual se basa en valores y normas que forman supuestos y preconcepciones a los que adhieren los miembros de una comunidad de forma consciente o inconsciente. Se expresa por la forma de comunicación y cómo se perpetúan y desarrollan la interpretación del entorno así como la percepción de sí mismo.

El modelo de BERNHARDT permitió visualizar cómo la cultura crea impedimentos y por lo tanto influye nuestra percepción e interpretación del entorno. Los datos, la percepción y la información están impactados por la vigilancia, la mentalidad y el poder de ver algo. La cultura define cómo estos tres filtros están diseñados y así impacta la información y su valoración que se genera en el control de gestión.

Para entender cómo la percepción influye en una empresa internacional es importante entender las diferencias entre las culturas involucradas. En este trabajo se eligió y presentó el modelo de HOFSTEDE para visualizar las diferencias entre las culturas nacionales. Las seis dimensiones definidas por HOFSTEDE se resumen otra vez en la siguiente tabla.

*Tabla 1:* Las seis dimensiones de HOFSTEDE.

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto medido</b>
La distancia del poder	Medida en la que los miembros de una nación aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual
El individualismo frente al colectivismo	Nivel en el que los individuos están integrados en grupos
La masculinidad frente a la femineidad	Distribución de roles entre los géneros
La incertidumbre	Como una cultura se siente en situaciones no estructuradas
La orientación a corto plazo frente al largo plazo	Mide la importancia dada al pasado, el presente, o el futuro.
La indulgencia frente a la restricción	La percepción de control de la vida, la importancia del ocio, la importancia de tener amigos

Fuente: Elaboración propia basado en HOFSTEDE.

En adelante se combinan el concepto de control con los modelos de BERNHARDT y HOFSTEDE para evaluar el impacto de la cultura en el control para empresas operando en los dos entornos de Argentina y Alemania.

---

### III DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA EN LA PRÁCTICA

El siguiente capítulo explica brevemente las observaciones de la práctica para deducir una hipótesis, que una vez formulada, se comprobará a través del estudio del entorno específico de Argentina y Alemania. Así este capítulo forma la base para el análisis de la problemática en el capítulo IV.

En la práctica a menudo se observan empresas internacionales en donde el control de gestión entre la casa matriz y la subsidiaria ha sido problemático.<sup>107</sup> Esto sucede aunque las empresas ya están presentes en el país extranjero durante mucho tiempo y ya han superado los problemas típicos que surgen de la extensión de las actividades al extranjero.

La mayoría se ha visto enfrentada con los mismos problemas. Separados por las barreras de la distancia, el tiempo, la lengua y la cultura, los gerentes de la casa matriz encuentran virtualmente imposible controlar y gestionar las subsidiarias eficientemente.

Para el control y la gestión de las subsidiarias se habían establecidos principalmente mecanismos de control impersonales como reportes e informes sobre el desempeño. Además se definieron varias normas y reglas que especifican procedimientos del control, especialmente sobre el contenido de las posiciones en el reporte y la forma de cálculo. En casos de preguntas los empleados se pusieron en contacto por correo electrónico y teléfono.

En la mayoría de los casos observados los reportes a la casa matriz se cumplen a través de un informe estandarizado. La casa matriz define el alcance y el contenido de los reportes, los cuales por lo general se extienden a todos los niveles e incluyen, además de los aspectos estratégicos, también aspectos operativos como recursos humanos, producción y finanzas.

La casa matriz por lo general asume las actividades relacionadas con el financiamiento y la estrategia. Además, controla y coordina las transacciones de negocios entre las subsidiarias. A nivel de la subsidiaria se ponen los objeti-

---

<sup>107</sup> Las situaciones descritas se basan en la experiencia laboral de la autora. A solicitud de las empresas no se especifica los nombres de las mismas.

---

vos y planes en acción y la toma de decisiones de acuerdo a las operaciones cotidianas.

Los problemas que se presentan en el área de control a menudo incluyen grandes desviaciones del plan, dificultades en la sincronización entre casa matriz y subsidiaria, así como problemas para traducir las medidas en acción y la falta de aceptación de las normas. Este fenómeno se observa en empresas de todos los tamaños e industrias. Sin embargo, llama la atención que en una misma empresa los problemas en el control de las subsidiarias varíen de país a país, aunque se usen los mismos mecanismos de control estandarizados en cada subsidiaria.

Para investigar causas de este problema se realizaron entrevistas con la alta dirección y los empleados del departamento de control de gestión en la casa matriz y en la subsidiaria. Estas mostraron que los problemas radican principalmente en los siguientes aspectos:

- Existen diferentes opiniones entre casa matriz y subsidiaria sobre indicadores y ratios correctos para la gestión de la subsidiaria.
- La casa matriz y la subsidiaria tienen distintas percepciones si hubiese una diferencia significativa entre lo planeado y el resultado actual.
- A nivel de la subsidiaria a menudo no se entienden los requisitos de las casas matrices o se necesita “presionar” a la información para que se adapte a los reportes de control de gestión previstos.
- Los datos no existen en la forma requerida.

Por lo tanto, se pierde, se falsifica o simplemente desaparece gran parte de la información. La magnitud del problema se hace particularmente evidente cuando se consideran las siguientes citas:<sup>108</sup>

*„¡Cada mes escribo las mismas cosas! Escribo lo más posible y de la forma más bonita que puedo. Porque quien escribe mucho no recibe preguntas. Y preguntas no quiero porque en realidad no entiendo lo que quieren. No soy Controlador. ¡Soy Escritor!“*

---

<sup>108</sup> Citas de entrevistas con empleados de los departamentos de control de gestión hecho durante el tiempo cuando la autora trabajaba como consultora de empresas. A solicitud de los entrevistados se mantiene anónimo los nombres y nombres de las organizaciones.

---

*„Claro que cambiamos los números para no explicar todo. Además no es significativo la desviación y así es más fácil para todos.”*

*Si nos preguntan algo que nosotros tampoco podemos explicar lo pasamos a la casa matriz como información relacionada con <características especiales del país> Esto siempre funciona.”*

*„¡Muchas veces me pregunto cómo las cosas funcionan por allá! No entiendo porque es tan difícil calcular un número para ponerlo en un reporte.”*

De aquí, cabe preguntarse si las casas matrices obtienen una evaluación realista de la situación de su subsidiaria extranjera de tal manera que proporcione un adecuado control y una evaluación del riesgo. Además surge la pregunta ¿Por qué un sistema no surte éxito en un país aunque fue probado con éxito en otra subsidiaria?

De acuerdo con las consideraciones anteriores y la experiencia de la autora, se plantea la hipótesis de que un reporte estandarizado no considera suficientemente el entorno cultural de las subsidiarias extranjeras y por eso está limitado en su eficacia y por lo tanto limita la racionalidad en la toma de decisiones de la casa matriz.

---

#### **IV ANÁLISIS DEL FACTOR CULTURAL EN EL CONTROL**

El siguiente capítulo explora las razones de los desafíos que afectan a la cooperación en el control de gestión a nivel internacional, especialmente las empresas argentino-alemanas. Para comprobar la hipótesis se procede en tres pasos:

Primero se examina cómo los impedimentos culturales entre dos naciones crean brechas culturales al nivel del control internacional. Se extiende el modelo de BERNHARDT al nivel de la empresa internacional y se muestra cómo un sistema de control de gestión estandarizado refuerza esta problemática.

Las diferencias culturales entre Alemania y Argentina son el tema de las consideraciones expuestas en la segunda parte. Basado en los resultados del estudio de HOFSTEDE se analizan las diferencias y similitudes entre ambos países que impactan el control y la colaboración. Además se investigan las causas de las mismas.

En tercer lugar, se explica el estudio que se ha realizado como parte de esta tesis. La intención del mismo es evaluar qué importancia posee el problema observado en la práctica entre las subsidiarias en Argentina y sus casas matrices en Alemania.

La parte final de este capítulo brinda un resumen de los resultados obtenidos. De esta manera, se presentan los puntos de partida para la última parte de este trabajo: la identificación de soluciones para aumentar la eficacia de sistemas y mecanismos de control entre Alemania y Argentina.

---

#### 4.1 Extensión del Modelo de BERNHARDT al Control Internacional

Como se ha explicado arriba la estrategia de internacionalización influye en el nivel de interfaces que se deben gestionar entre la casa matriz y la subsidiaria. Con una mayor integración de la casa matriz en las actividades operacionales, también aumenta la necesidad de coordinación.

Dado que la interfaz también representa la transición de un entorno cultural al otro, se puede concluir que las mismas representan también las interfaces culturales. Para evitar problemáticas interculturales de la gestión ninguna estrategia operacional<sup>109</sup> descrita representa una solución adecuada, porque cada estrategia de organización tiene interfaces que se deben gestionar. En cada forma hay personas trabajando juntas que están afectadas por diferentes entornos culturales. Por lo tanto tienen diferentes paradigmas que forman sus ideas, valores, actitudes y normas.

Cuando los involucrados operan inconscientemente con diferentes supuestos culturales y, por lo tanto, tienen distintas percepciones y expectativas surgen problemas en la gestión internacional. Estos se pueden explicar por las “brechas culturales”<sup>110</sup>. Una brecha cultural existe cuando los participantes, por razones culturales, evalúan la misma situación y obtienen cada uno distintos resultados u objetivos. Por lo tanto, pueden ocurrir malentendidos y se pueden tomar decisiones equivocadas debido al limitado conocimiento de la casa matriz sobre la cultura y el entorno de la subsidiaria. En este caso, la falta de información sobre otros entornos culturales conduce al hecho de que la racionalidad limitada en la interacción entre las culturas tiende a ser más fuerte que las interacciones en el propio entorno cultural. Los directores no tienen la empatía para entender la situación del compañero de interacción en esta misma situación. Los supuestos básicos o valores de la otra persona no se conocen o sólo se entienden hasta un cierto grado. Se pueden tener ideas diferentes sobre lo que se considere adecuado para la coordinación y los mecanismos de gestión. Por lo tanto las reglas formales e informales utilizadas en el diseño de la ges-

---

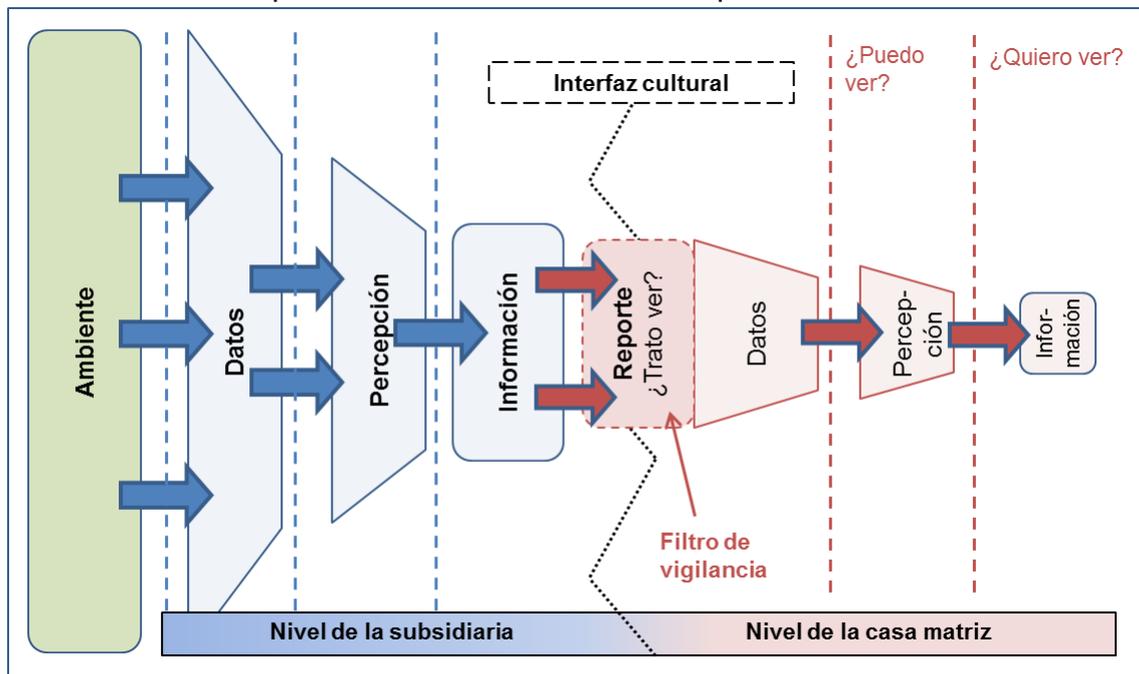
<sup>109</sup> Véase capítulo 2.1.2.

<sup>110</sup> Cf. WOLFF, B., y POORIA, M., 2004, p. 455.

ción pierden su eficiencia.<sup>111</sup> Así se puede concluir que la cultura define lo que se considera racional en los procesos de control de gestión. Una transmisión del sentido sólo se cumple cuando los filtros coinciden o se asemejan.<sup>112</sup>

Este problema se hace particularmente evidente si se extiende el modelo de BERNHARDT a nivel del contexto de una empresa internacional. Surge, debido a la división de la gestión, un doble filtro cultural en la generación y procesamiento de la información.

Ilustración 10: Impedimentos culturales en la empresa internacional.



Fuente: Elaboración propia basada en BERNHARDT, J. 2003, p. 46.

Además, de la relación de la casa matriz con la subsidiaria surgen dos peculiaridades más con respecto al filtro de vigilancia y al de poder. En una empresa internacional los mecanismos de control para el análisis y los pronósticos se definen por lo general en la casa matriz. Como se demuestra en varios estudios los sistemas de planificación y de control siguen siendo fuertemente influenciados por la cultura nacional de la casa matriz.<sup>113</sup> De la falta de conciencia de los límites nacionales de estos sistemas resulta que se lo exporta sin

<sup>111</sup> Cf. WOLFF, B., y POORIA, M., OpCit: 110, p. 455.

<sup>112</sup> Cf. GUDYKUNST, W., y KIM, Y., 1999, pp. 24f y GUDYKUNST, W., 2004, pp. 8ff.

<sup>113</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 316 y Estudio hecho por HARZING, A., y SORGE, A., 2003, p. 195.

---

preguntarse si funcionan en el entorno de la subsidiaria.<sup>114</sup> Por lo tanto resulta un filtro de vigilancia más intensivo, ya que debido a la ausencia de conocimiento sobre lo que sucede en el entorno no se reúnen los datos necesarios o se toman en consideración datos equivocados limitando por lo tanto los mecanismos de control y la racionalidad de la gestión.

A veces, las posiciones no sólo se entienden diferentes, sino que no se comprenden en absoluto, porque el aspecto se considera irrelevante en esta cultura. Además puede ocurrir que los datos no estén disponibles o sólo se pueden recolectar con mucho esfuerzo.<sup>115</sup> Este problema prevalece especialmente cuando la casa matriz trata de establecer mecanismos de control estandarizados a nivel global. Si la falta de datos no se acepta por parte de la casa matriz, puede resultar que la subsidiaria comprima los datos en el sistema definido o se lo invente, en casos extremos. Por lo tanto pierde su significado.

Aunque la estandarización de los sistemas de gestión simplifica la comparación de resultados entre las subsidiarias se puede asumir que se baja la calidad de los datos presentados. Si no se trata de abrir el filtro por mecanismos de control adicionales por parte de la casa matriz no se recibe una fiel evaluación de la situación de la subsidiaria.

Cuando los datos son recibidos por parte de la casa matriz, por lo general, se los analiza de nuevo. Debido a los distintos filtros de mentalidad la información se evalúa e interpreta de manera diferente. Esto se revela en el contexto de control, por ejemplo, en el enfoque del análisis y la definición de divergencias relevantes que requieren una acción. Se puede sospechar que en un ambiente que fluctúa demasiado, el rango es más amplio que en un ambiente relativamente constante. Por lo tanto se puede llegar a una evaluación diferente de la situación de la subsidiaria. Las decisiones se toman sobre la base de la experiencia y el conocimiento personal. Pero basándolas en las propias normas y la propia visión del mundo, se pueden concluir falsas atribuciones en relación con los motivos y las motivaciones de la subsidiaria.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 339.

<sup>115</sup> Cf. PAEFGEN, A., OpCit: 40, p. 81.

<sup>116</sup> Cf. PODSIADLOWSKI, A. 2004, p 93.

---

Así también afecta el contexto de filtro de poder. La teoría del etnocentrismo explica, que muchas veces se considera la propia cultura y sus propios valores y normas mejores y correctas y por lo tanto superiores a otras culturas.<sup>117</sup> Esto puede resultar en una actitud negativa hacia los miembros de otras culturas, que en el control de gestión se expresa en la negación y cuestionamiento de las estimaciones de la subsidiaria por parte de la casa matriz. A veces, esto conduce a que la subsidiaria omita o cambie la información, para no tener que explicar problemas o para que parezca mejor la situación de la subsidiaria. En casos extremos esto puede resultar en un comportamiento no ético como el fraude. Especialmente en los países donde existe un alto índice de corrupción, esto puede conducir a la pérdida de confianza de la casa matriz en los resultados de la subsidiaria. En este caso se crearían dificultades dado que los gerentes descreen cada vez más del reporte presentado por la subsidiaria. La casa matriz empieza a recolectar información adicional y usa la propia experiencia para la toma de decisiones, sin considerar que ésta información está fuertemente limitada por el factor cultural de la misma. Para vencer esta crisis se enfatiza la fuerte colaboración interpersonal y una simplificación de los sistemas y fórmulas.<sup>118</sup>

Además de las brechas culturales, la cooperación es más compleja por la distancia geográfica y las barreras del idioma.<sup>119</sup> De la distancia resulta una comunicación que requiere más tiempo y muchas veces es más difícil, porque se da indirectamente. Adicionalmente, el uso de idiomas diferentes de la lengua materna puede resultar en una transmisión de información errónea e imprecisa.<sup>120</sup> A veces produce un cierto nivel de incertidumbre acerca de la interpretación del interlocutor de comunicación.<sup>121</sup>

Se puede concluir que es muy probable que la casa matriz no llegue a una evaluación correcta de la situación y del riesgo de su subsidiaria. Además de las decisiones irracionales basadas en información incompleta o incorrecta

---

<sup>117</sup> Cf. ADLER, N., OpCit: 66, p. 137.

<sup>118</sup> Cf. GREINER, L., 1973, p. 90.

<sup>119</sup> Cf. Cf. DANIELS, J., RADEBAUGH, L. y, SULLIVAN, D., OpCit 25, p. 569.

<sup>120</sup> Cf. PODSIADLOWSKI, A. OpCit: 116, p 95.

<sup>121</sup> Cf. GUDYKUNST, W., y KIM, Y., OpCit: 112, pp. 10f, 14 y 84ff. GUDYKUNST, W., OpCit: 112, pp. 61ff.

---

esto también causa la incorrecta definición de objetivos y de presupuesto como parte de la planificación.<sup>122</sup>

Así surge la necesidad para una empresa internacional de entender las brechas culturales existentes entre su cultura y la cultura de su subsidiaria. El siguiente capítulo se enfoca más en el análisis de las mismas basándose en los resultados del estudio de HOFSTEDE. Sin embargo, previamente, el marco teórico ha definido que la cultura varía de una nación a la otra. Así surge la necesidad de limitar el análisis a un grupo de estudio para recibir suficientes respuestas válidas que se puedan comparar. Así la autora eligió investigar la problemática entre empresas alemanas y sus subsidiarias en Argentina.

#### **4.2 Las Brechas Culturales entre Alemania y Argentina**

Se ha demostrado cómo los sistemas estandarizados y diseñados por la cultura de la casa matriz limitan la eficiencia de control de gestión. Teniendo en cuenta que los indicadores definidos por HOFSTEDE influyen en la relación entre la cultura nacional y la gestión, la idea es a partir de estos, comprender el impacto en el contexto del control de gestión para las brechas culturales entre Argentina y Alemania.

En cuanto se examinan las seis dimensiones del modelo de HOFSTEDE se hace evidente que el proceso de control en las organizaciones está fuertemente influenciado por la cultura. El planeamiento y la evaluación de las desviaciones son formas de reducir la incertidumbre y el control representa una forma de poder. Así, estos procesos se corresponden con las dimensiones de la evasión a la incertidumbre y distancia al poder. Sin embargo, también se pueden deducir diferencias en el control de las otras dimensiones. Así se puede concluir que el resultado de la *UAI* define qué importancia da una empresa al control en general y las dimensiones de *PDI* e *IDV* los mecanismos utilizados.<sup>123</sup>

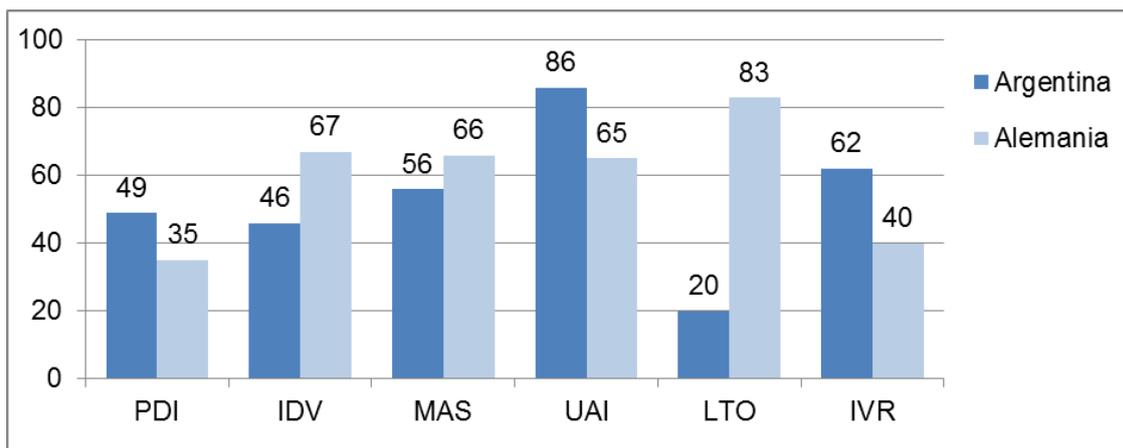
---

<sup>122</sup> Cf. PAEFGEN, A., OpCit: 40, p. 129.

<sup>123</sup> Este corresponde con la corriente que el control es símbolo y metáfora cultural. véase AMAT, J., y SALES, J., 2002, pp. 60 ff., KOEN, C., OpCit: 2, p.432, y HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 316.

Cabe señalar que los valores obtenidos señalan una diferencia cultural, sin embargo, dicha diferencia absoluta no es una medida de la fuerza.<sup>124</sup> Además, cabe señalar que dentro de la República Argentina y también en Alemania las culturas varían de una región a otra. Debido al hecho de que HOFSTEDE no dispone de datos por región, no se puede aplicar un enfoque diferenciado.

Ilustración 11: Resultados HOFSTEDE para Argentina y Alemania.



Fuente: Elaboración propia basada en HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M., 2010.

En la tabla anterior se presenta un resumen de los resultados para las naciones de Alemania y Argentina en cada una de las seis dimensiones. Al considerarlos inmediatamente se hace evidente que sí existen brechas culturales entre los dos países.

Los resultados para Alemania caracterizan una cultura individualista (*IDV* 67) con miedo relativo a la incertidumbre (*UAI* 65), con atracción por las relaciones de poder distantes (*PDI* 35) y una actitud más masculina que femenina (*MAS* 66). Además la cultura está caracterizada por una alta orientación a largo plazo (*LTO* 83) y la tendencia a la restricción (*IVR* 40). La dimensión de la distancia de poder es considerablemente menor que las otras dimensiones. Esto pone de manifiesto la creencia en la igualdad y oportunidad para todos los ciudadanos.

<sup>124</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 29.

---

Los resultados para Argentina caracterizan una cultura colectivista (*IDV* 46) con miedo alto a la incertidumbre (*UAI* 86), y una mediana distancia del poder (*PDI* 49), y una actitud ligeramente más masculina que femenina (*MAS* 56). La orientación al largo plazo es considerablemente menor que las otras dimensiones (*LTO* 20). Esto significa que la cultura de Argentina se enfoca en el corto plazo y muestra su capacidad para cambiar y adaptarse rápidamente a un entorno cambiante. Además presenta una nación más indulgente que restringida (*IVR* 40).

#### **4.2.1 La Importancia del Control**

Lo que inmediatamente llama la atención es que ambas naciones están caracterizadas por una alta evasión a la incertidumbre (*UAI*). Esto se presenta en países en donde la sociedad se siente amenazada por situaciones ambiguas y desestructuradas. Esto podría explicarse en particular por los acontecimientos históricos como la primera y segunda guerra mundial en Alemania y para Argentina por ejemplo por la época de la dictadura de 1976-1983 o también la crisis económica de 2001.<sup>125</sup>

Este desarrollo también impactó al nivel de las empresas que intentan evitar la incertidumbre a través de reglas formales, normas, y controles destinados a generar mayor estabilidad. Por lo tanto el control de gestión tiene una función importante. Se usan muchos mecanismos de control y por lo general hay un alto nivel de estandarización.

Sin embargo, el resultado para Argentina es una puntuación de 86, mucha más alta que en Alemania que tiene una puntuación de 65. Esto significa que las empresas argentinas tienden a establecer mecanismos más estrictos y explícitos. Al contrario, en las empresas alemanas se establecen leyes y reglas cuando hay una necesidad absoluta para la evasión de la incertidumbre.

En el contexto de control de la subsidiaria la dimensión parece ser crítica para las casas matrices alemanas. Las subsidiarias aceptan un alto nivel de controles estandarizados y complejos así como la posibilidad de disfrutar de las

---

<sup>125</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 233.

---

normas claras. Esto quiere decir que no van a experimentarlos como una carga. Incluso se puede suponer que se definan normas y requisitos adicionales a nivel de la subsidiaria.

No obstante, se tiene que considerar que cada nación define el mecanismo de control "correcto" por sí misma. Así surgen, de vez en cuando, grandes variaciones en la elección y en los enfoques de los mecanismos de control adecuados. Para entender qué mecanismos se prefieren en los dos países, se tienen que ver los resultados de las dimensiones de distancia al poder (*PDI*) e individualismo (*IDV*).

#### **4.2.2 Selección del Mecanismo de Control**

La selección del mecanismo de control está influida por la distancia al poder y el nivel de individualismo. Como se describió anteriormente, la dimensión distancia al poder (*PDI*) representa la medida en que los miembros de una nación aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual. En el control, esta dimensión influye en primer lugar si la empresa usa principalmente mecanismos explícitos o implícitos. La dimensión de *IDV* expresa el nivel en que los individuos están integrados en grupos y las personas definen su identidad por el propio "yo". En el control la dimensión influye en primer lugar si la empresa usa principalmente mecanismos personales/culturales o impersonales/burocráticos.<sup>126</sup>

Se puede ver en la ilustración 11 que Alemania, con una puntuación de 35, suele ser un país con menor distancia al poder que Argentina, la cual tiene una puntuación mediana de 49. Esto significa que en Argentina se acepta más la desigualdad entre los empleados y sus gerentes y los empleados tienen que hacer lo que es delegado por sus superiores. En consecuencia los mecanismos de control tienden a ser explícitos y se usa mucho la jerarquía y burocracia con una tendencia a centralizar decisiones y tareas. Se cumple un control cercano dirigido a medir el desempeño y el comportamiento.

---

<sup>126</sup> Para una explicación más detallada de las formas y mecanismos de control por favor véase arriba en el capítulo 2.2.2.

---

Al contrario, en Alemania la jerarquía está vista como una desigualdad que está instalada por comodidad, así es que se da menos importancia a títulos y formalidades. La organización está vista más como una máquina en donde la intervención del gerente está limitada a los casos excepcionales, porque las normas y reglas establecidas resuelven todos los problemas. Así el control aplicado tiende a ser más implícito y descentralizado. Se usan predominantemente mecanismos participativos, como el control por objetivos, así como también mecanismos culturales.

Si se compara el índice de individualismo, se ve que Alemania con una puntuación de 67 suele ser un país más individualista que Argentina, que con una puntuación de 46 estaría más inclinada al colectivismo.

Argentina, como país más colectivista, usa otros indicadores más sutiles para evaluar la situación económica de la organización. Además sus análisis se basan menos en información contable que en Alemania.<sup>127</sup> Así los mecanismos usados están caracterizados por mecanismos personales y culturales, como por ejemplo redes sociales y normas grupales implícitas. En Argentina se tiende a controlar a través de presión externa así como mediante relaciones personales.

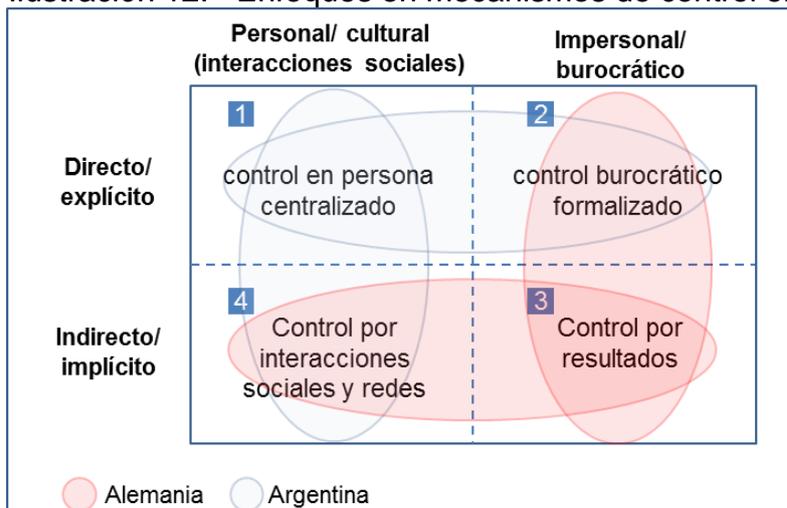
Contrariamente, Alemania se enfoca no en la relación sino en la tarea y el objetivo. Por lo tanto se usan principalmente mecanismos impersonales y burocráticos. La información se considera especialmente valorable si está generada por los sistemas de contabilidad. En Alemania se tiende a creer que hay valores universales que todos tienen que compartir. Por lo tanto, se controla en forma descentralizado, a través de resultados y objetivos que crean una presión interna, como los presupuestos.

No hace falta decir que ambos países usan todos los mecanismos pero se diferencian por el enfoque que ponen a cada uno. Las diferencias en el mecanismo se resumen en la siguiente ilustración:

---

<sup>127</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 317.

Ilustración 12: Enfoques en mecanismos de control en Alemania y Argentina.



Fuente: Elaboración propia basada en HARZING, A. (1999) y el análisis de las dimensiones de HOFSTEDE para Alemania y Argentina.

La consecuencia para la colaboración entre la subsidiaria y la casa matriz no sólo resulta de diferentes mecanismos sino también de diferentes expectativas sobre los roles que cada uno cumple. Dentro de subsidiarias que operan en un país con un alto grado de distancia al poder hay una gran dependencia de la casa matriz, porque se espera que se defina claramente qué se tiene que hacer y que reglas y normas seguir.<sup>128</sup> Al contrario, las casas matrices en Alemania esperan de sus subsidiarias un alto nivel de participación e iniciativa propia.

Este problema se agrava en el contexto de una cultura colectivista, como la de Argentina. Como mostró SUGITANI en varios estudios, en las culturas colectivistas en el contenido fáctico dimite en favor de una orientación a la relación. Se da más importancia a la armonía social que a la satisfacción de necesidades personales. Así, con frecuencia se contienen las propias opiniones y se prefiere la cooperación en vez de un conflicto abierto. Se valora la cortesía y la modestia, prefiriendo un estilo indirecto del discurso en vez de un estilo directo.<sup>129</sup>

Esto da lugar a malentendidos en los comentarios de los reportes e informes, en la interpretación de los números, y resultan en la evaluación inco-

<sup>128</sup> Cf. ANTHONY, R., y GOVINDARAJAN, V., OpCit: 26, pp. 76 y 679.

<sup>129</sup> Cf. SUGITANI, M. 1996, p. 230.

---

recta de las situaciones. Puede sugerir que los empleados de finanzas y control no expresan claramente si hay algún problema, si tienen un punto de vista diferente, o comunican sus opiniones en un contexto específico que da lugar a malas interpretaciones. Alemania, como una cultura individualista no percibe la información situacional y contextual, porque los empleados están acostumbrados a recibir directamente las explicaciones verbales y justificaciones.

#### **4.2.3 Enfoques y Orientación en el Tiempo**

El resto de las dimensiones determinan el diseño del mecanismo de control con respecto al enfoque principal de los análisis, el nivel de detalle y la selección de indicadores así como sus valores adecuados.

El índice de masculinidad (*MAS*) permite clasificar a ambas naciones como más masculinas, aunque Argentina con una puntuación de 56 tiene una sociedad ligeramente más femenina que Alemania (*MAS* 66). Ambos países están caracterizados por la auto-exigencia y ambiciones tanto personales como laborales. Esto sugiere, que se prefieren indicadores cuantitativos y objetivos claramente medibles porque estos permiten evaluar el progreso más fácilmente. Sin embargo, los objetivos cualitativos reciben menos atención en el control porque están considerados a veces como menos importantes o secundarios para la gestión. Dado que ambas naciones tienen una expresión similar no deberían existir problemas en la cooperación.

En cuanto a los resultados del índice de la orientación a largo plazo (*LTO*), se vislumbra una diferencia significativa entre las dos naciones. Alemania se caracteriza por una fuerte orientación al largo plazo (*LTO* 83), mientras que en Argentina se enfoca en aspectos del corto plazo (*LTO* 20). Así ambos se enfocan en distintos indicadores para el control.

En las culturas con vistas a corto plazo, como Argentina, los resultados del último mes, del trimestre o del año (*bottom-line results*) son la preocupación predominante y los mecanismos de control se centran en ellos. Los indicadores que se usan principalmente se enfocan en el interés y la rentabilidad en el corto

---

plazo, en el crecimiento, la continuidad y ganancias.<sup>130</sup> El control tiende a ser *ad-hoc* y las decisiones también afectan más aspectos en el corto plazo que en el largo plazo. Este enfoque también se presenta en las clases de finanzas y los libros escritos por autores argentinos donde se habla mucho sobre las relaciones entre *ROE*, *ROA* y *EBIT*.<sup>131</sup>

Por el contrario en Alemania las empresas tienden a enfocarse en aspectos a mediano y largo plazo. El control por lo general, es continuo y principalmente importa la relación con el accionista y el desempeño a largo plazo. Así se usan principalmente indicadores como *EVA*, *EPS* y flujo de caja operativo subyacente para la gestión.

Para entender este resultado para Argentina es imprescindible considerar la situación especial del país en su entorno socio-político-económico. La incertidumbre del entorno conduce a que se prefieran las ganancias rápidas a una inversión a largo plazo. La historia ha demostrado que el entorno político y la influencia de la política sobre la economía, pueden resultar en cambios del entorno económico para los negocios muy rápidamente y por lo tanto, las consideraciones a largo plazo han demostrado ser poco útiles.<sup>132</sup> Además un enfoque en el corto plazo permite la adaptación rápida a cambios en el entorno.<sup>133</sup>

Por su enfoque en el presente resultan impedimentos para el control en Argentina. Se valora menos la planificación a largo plazo y el pensamiento de procesos estratégicos. La planificación y por lo tanto también el control tienden a ser operacionales. Esto puede resultar en mayores desviaciones y en la necesidad de ajustes adicionales al plan.

Además, el entorno está caracterizado por una inflación alta y persistente. Esto refuerza el pensamiento a corto plazo.

De la inflación también resulta que el financiamiento por deuda a largo plazo es casi inexistente y mantener un alto nivel de efectivo en una cuenta

---

<sup>130</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 317.

<sup>131</sup> Experiencia propia de la autora de clases que ha tomado y observaciones de publicadas para clases financieras.

<sup>132</sup> Para verificar esta observación, la autora se puso en contacto con dos expertos de la economía Argentina. Ambos confirmaron la suposición.

<sup>133</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 405.

---

argentina no tiene sentido ya que la tasa de interés ganado en el banco no compensa la tasa de inflación. Ya que Argentina presenta una nación indulgente (*IVR* 63) se puede concluir que el ahorro en general no se considera tan importante como en Alemania donde ahorrar está visto como una virtud importante.

Así, las instrucciones a la subsidiaria para maximizar el flujo de caja operativo pueden ser difíciles de entender para un empleador trabajando en el entorno de Argentina. Si el dinero no se mantiene en cuentas en el extranjero, por lo general es invertido en activos fijos, ya que esto representa la mejor alternativa.

La inflación complica la planificación y por lo tanto también al control. Afecta a la interpretación de indicadores, la definición del valor adecuado, sus límites y la relevancia de desviaciones. Surgen por ejemplo diferentes opiniones sobre el nivel de apalancamiento y nivel de capital de trabajo adecuado. Un capital de trabajo negativo está visto como crítico en Argentina porque indica problemas de liquidez, mientras que Alemania se trata de minimizar el capital de trabajo y se lo usa como fuente de financiamiento.

La alta *IVR* de 62 para Argentina sugiere que la evaluación de la situación de las empresas en general es más optimista que en Alemania, la cual tiende con un valor de *IVR* de 40 a ser más pesimista en sus evaluaciones.

---

### **4.3 ¿Cómo se Ve la Problemática en Argentina?**

La siguiente parte explica el estudio que se ha realizado como parte de esta tesis. Sin embargo, antes de presentar los resultados, primero se explica el objetivo, la metodología de la investigación y la base de datos del estudio en detalle.

#### **4.3.1 Objetivo y Asunto del Estudio**

Las consideraciones anteriores proponen que el factor cultural es un factor esencial para determinar si un mecanismo de control será efectivo. En el siguiente estudio se pretende esclarecer si el problema observado en la práctica y los resultados del estudio de HOFSTEDE se corresponden con la percepción de las empresas. El mismo se enfoca en los reportes estandarizados, ya que presentan el mecanismo de control más usado para el control de la subsidiaria. Se ha elegido una encuesta cuantitativa para investigar la temática.

El primer objetivo es identificar qué interfaces existen entre las casas matrices y sus subsidiarias argentinas y entender cómo está diseñado actualmente el reporte para el control de gestión.

El segundo objetivo consiste en recibir una evaluación subjetiva con respecto a la comprensión y el cumplimiento, la eficiencia de los reportes a la casa matriz y entender cómo las empresas evalúan la colaboración entre ambos países. Se trata de contestar las siguientes preguntas: ¿Perciben las empresas argentinas las brechas culturales en el control de gestión? Y en función de esto, ¿siguen siendo efectivos los mecanismos de control utilizados?

Así el estudio forma la tercera parte de los tres pasos para comprobar la hipótesis. Sin embargo el estudio no tiene la intención de probar si los resultados de HOFSTEDE se confirman en la práctica.

---

### 4.3.2 Metodología de Investigación

El objetivo del estudio fue dar a todas las empresas elegidas la oportunidad de participar. Sin embargo, debido al gran número de empresas y debido al tiempo disponible no fue posible la realización de entrevistas personales. Por lo tanto se eligió una investigación mediante cuestionario online. Este método resultó ser lo más útil considerando que se podía encuestar a las empresas sin necesidad de estar presente en el sitio.

Además, una encuesta por internet ofrece las ventajas, en comparación a encuestas personales y/o telefónicas:

- El anonimato del encuestado
- Se evitaba la influencia por el entrevistador al encuestado
- Momento de llenar el cuestionario elegible libremente
- Comparativamente costos bajos
- Recepción de repuestas inmediatamente

Las desventajas que se presentan:

- Cuota de deficiencia más alta que con entrevistas personales
- No se puede ver si el cuestionario fue llenado seriamente
- Falta de posibilidad de aclarar preguntas si el encuestado encuentra problemas en la comprensión
- Capturar cuestiones complejas está limitada

Ya que se suponía que no todos los encuestados hablan alemán o español como lengua materna, el cuestionario estaba disponible también en idioma inglés. Después de finalizar la versión en alemán, se hizo la traducción final al español e inglés. Estas fueron revisadas por traductores bilingües, para evitar posibles errores.

Un buen diseño de la encuesta no garantiza que las preguntas sean entendidas correctamente por cada participante y tampoco garantiza resultados válidos. Por lo tanto se realizó una prueba previa de encuesta (*pretest*) antes de empezar con el cuestionario final. Los encuestados de la prueba previa in-

---

cluyeron a empleados del control de gestión en ambos países, diferente de los que participaron en la encuesta final.

Los criterios revisados eran la comprensibilidad, la racionalidad (en el sentido de tiempo requerido y la intimidación de las cuestiones), la integridad de las preguntas y la aceptación general del cuestionario (redacción, pregunta, diseño). Fueron implementadas sugerencias para mejorar la encuesta y se eliminaron los errores. Después se realizó una segunda prueba previa, para asegurar que la encuesta todavía fuese comprensible y aceptada por los encuestados. La respuesta fue muy positiva en este sentido, sólo hubo pequeños cambios en las estimaciones y los suplementos.

A principios de septiembre 2011 se comenzó con la encuesta. Se mandaron correos electrónicos directamente a contactos personales en las empresas correspondientes en ambos países. Los correos enviados contenían una breve explicación sobre la relevancia de la encuesta y el link para los cuestionarios. Para poder separar las respuestas de la casa matriz y de la subsidiaria se envió diferentes links a las empresas en los dos países.

En caso de no existir un contacto personal directo se contactó a las empresas a través de sus páginas web o mediante un correo central con la petición de redirigir el e-mail al departamento correspondiente dentro de la empresa o informarle a quien debe dirigirse.

Después de la segunda semana se mandó a todos los contactos un recordatorio. Debido al cuestionario anónimo no fue posible identificar quién ya había contestado, por lo tanto este segundo correo agradeció a los que ya habían participado en la encuesta y pidió el aporte a las empresas pendientes. Además se adjuntó el contenido del primer correo que incluyó el link para la encuesta. Una semana después de este primer recordatorio se envió el último correo, con el mismo contenido que el segundo. Se terminó con la recolección de los datos a mediados de octubre. Las respuestas ingresadas después del día fijado no se consideraron en el análisis de los resultados.

---

### 4.3.3 Estructura del Cuestionario y Escala de Medición

Se eligió una encuesta cuantitativa mediante un cuestionario estandarizado online para la generación de datos. Se había elegido esta estrategia para alcanzar a un gran número de personas.

El cuestionario fue estructurado según el método del diseño total de DILLMAN (*Total Design Method*).<sup>134</sup> Aplicando este método se trató de aumentar la probabilidad de respuesta por la elaboración de un cuestionario bien estructurado y fácil de contestar que considera:

- Empezar con preguntas fáciles (*“warm-up”-questions*)
- Presentar conjuntamente preguntas que se refieren a la misma temática
- Preguntar temas sensibles al final de la encuesta
- Preguntar datos estadísticos al final
- Diseño de las cuestiones: estructura clara, ningún reparto de preguntas, estructura de arriba hasta abajo, con ayuda visual

La versión final del cuestionario consta de seis páginas online, con la elección del idioma en la primera y una introducción en la segunda página y los agradecimientos en la última página.

El cuestionario estaba dividido en tres partes con los temas principales: el reporte, la evaluación y los datos estadísticos. Cada parte se correspondió con una página online. Incluyendo la información socio-demográfica el cuestionario contiene quince preguntas, las cuales a su vez, contienen de dos a siete sub-preguntas.

La primera parte se basó en preguntas en cuanto a la relación entre coordinación y actividades de la casa matriz y la subsidiaria, así como la estructura y las propiedades del reporte. La intención fue evaluar el nivel de interfaces organizacionales entre las dos empresas, así como el nivel de estandarización. De manera más específica, los encuestados fueron solicitados a eva-

---

<sup>134</sup> Para más información véase DILLMAN, D., 2007.

---

luar e indicar en una escala los siguientes aspectos con respeto a los reportes e informes a la casa matriz.

- Hasta qué punto la subsidiaria toma decisiones de financiamiento, establece las normas y pautas, define la estrategia, cumple el control de gestión y toma decisiones y recomendaciones operativas.
- El nivel de estandarización de los reportes a la casa matriz, quien define el alcance y el contenido de los reportes, si se usa análisis e informaciones adicionales para la gestión.
- Si los resultados se presentan ajustados por inflación, si se presenta información sobre las condiciones económicas en Argentina, si se proporcionan análisis de la variación y/o comentarios y qué idioma se utiliza para los reportes.

La segunda parte incluye la evaluación subjetiva del reporte. Específicamente se evaluó la comprensión y el cumplimiento así como la eficiencia de los reportes. Además se solicitó una calificación de varias declaraciones con respecto a la colaboración entre ambas empresas.<sup>135</sup> Después, se pidió que se evaluaran la situación económica actual de la subsidiaria argentina, la situación económica actual de Argentina, así como el riesgo actual de la inflación en Argentina. La tercera y última parte constaba de preguntas sobre datos estadísticos del encuestado. Estos sirven para distinguir entre sector, tamaño y experiencia laboral y lengua materna del encuestado.

### Escala de medición

Para la escala de medición se usó primeramente la escala de LIKERT. Esta escala es considerada como una de las escalas más populares y efectivas para la medición de opiniones y evaluaciones subjetivas. Además ofrece las ventajas de ser fácil de usar, ser versátil, y se ha comprobado que tiene una validez muy fuerte en estudios.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> Se eligió ajustar las preguntas para la casa matriz ligeramente para que se correspondan con el punto de vista de la misma. Esto se cumplió sin cambiar el contenido de la pregunta.

<sup>136</sup> Cf. SCHNELL, R., HILL, P., y ESSER, E., 2008, p. 191.

---

Típicamente la escala de LIKERT está usada con una escala puntos pares o impares con niveles ascendentes. A las respuestas se les asignan números naturales. Sin embargo, en este estudio se decidió que la especificación de un promedio (neutral o "ni-ni") tiene sentido, por eso se utiliza una escala de cinco puntos. Además se añadió la opción de elegir "no responde". La intención de esto era evitar respuestas incorrectas.<sup>137</sup>

Al responder a un elemento de cuestionario tipo LIKERT, los encuestados especifican su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala simétrica de acuerdo/desacuerdo para una serie de declaraciones. Por esta razón, todas las declaraciones pertinentes se formulan estrictamente positivas o negativas. Este rango de captura la intensidad de sus sentimientos para un elemento determinado. El formato de respuestas incluyó la escala típica de LIKERT:

- totalmente en desacuerdo (valor = 1)
- en desacuerdo (valor = 2)
- indiferente (valor = 3)
- de acuerdo (valor = 4)
- totalmente de acuerdo (valor = 5)
- no responde (valor = 0)

También se eligió la escala de LIKERT para capturar las opiniones porque ofrece no sólo analizar cada aspecto individualmente sino también el resumen de respuestas para crear una partitura para un grupo de elementos (*summative scales*).<sup>138</sup>

Si la escala de LIKERT puede ser considerada como datos de nivel de intervalo o bien se debe considerar una escala de tipo ordinal es tema de desacuerdo entre expertos. Especialmente cuando se utilizan cinco niveles de respuestas se lo considera como una escala de tipo ordinal, ya que, no se puede asumir que los encuestados perciben todos los pares de niveles como equidistantes.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Cf. SCHNELL, R., HILL, P., y ESSER, E., OpCit: 136, p. 183.

<sup>138</sup> Ibid., p. 187.

<sup>139</sup> Ibid.

---

Por otro lado, a menudo el texto de los niveles de respuesta implica claramente una simetría de los niveles de respuesta de una categoría intermedia. Así la escala se sitúan entre una escala de tipo ordinal y de intervalo. Además, si el etiquetado de la escala está acompañado de una escala visual, donde es evidente el espaciamiento igual de los niveles de respuesta, gana el argumento para tratarlo como datos de intervalo.<sup>140</sup> Por lo tanto también se tratan los resultados obtenidos en este estudio como datos de nivel de intervalo y se los analiza no sólo a través de la mediana y de la moda sino también con la media.

Sin embargo, varias causas pueden dar lugar a falsificaciones en las respuestas obtenidas usando una escala de Likert. Los encuestados pueden evitar el uso de categorías extremas de respuesta (bias de tendencia central), siempre estar de acuerdo con las declaraciones presentadas (sesgo de aquiescencia), o tratar de representarse o representar a su organización en una luz más favorable (sesgo de deseabilidad social).<sup>141</sup>

#### **4.3.4 Selección y Presentación de los Datos**

La encuesta afectó a empresas alemanas con por lo menos una subsidiaria en Argentina. El cuestionario estaba dirigido tanto a la casa matriz, como así también a la subsidiaria. Específicamente se entrevistó a los empleados de control de gestión que trabajan en la interfaz entre Alemania y Argentina.

Según el Banco Federal de Alemania (*deutsche Bundesbank*) operaron 138 empresas alemanas en la República Argentina en el año 2009.<sup>142</sup> Las empresas incluidas en la encuesta se seleccionaron sobre la base del '*Listado de empresas con participación de capital alemán*' de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana. El listado se actualiza constantemente y contiene actualmente más de 200 empresas, porque también incluye inversiones alemanas indirectas.<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> Cf. SCHNELL, R., HILL, P., y ESSER, E., OpCit: 136, p. 187.

<sup>141</sup> Ibid., p. 401.

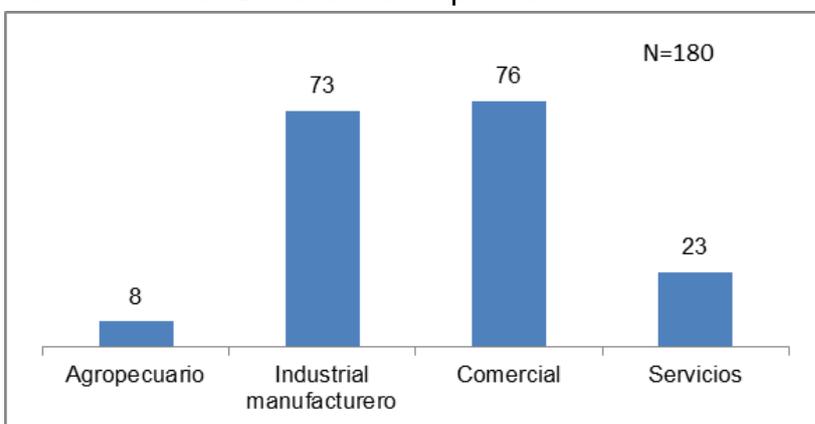
<sup>142</sup> Cf. DEUTSCHE BUNDESBANK, fecha de consulta agosto 17, 2011, en línea.

<sup>143</sup> Cf. CÁMARA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, 2011.

Debido a las exigencias especiales del control de bancos y seguros, la autora ha optado por excluirlos estas 10 empresas del estudio. Además, se han eliminado 2 empresas porque según el punto de vista de la autora estaban incluidas en el listado inequívocamente ya que no son de origen alemán.

En consecuencia resulta para la investigación una población de 179 empresas alemanas y de 180 subsidiarias en Argentina. La diferencia de las empresas encuestadas en los dos países surge debido a que una empresa cuenta con más de una inversión directa en Argentina. Las empresas encuestadas operan en los siguientes sectores.<sup>144</sup>

Ilustración 13: Base de datos por sector.



Fuente: Elaboración propia basada en el listado de empresas con participación de capital alemán de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana.

Hasta el final del periodo de la encuesta 36 (20,8%) de las casas matrices habían participado en la encuesta. Otras 13 (7,5%) respondieron que no desean participar por falta de tiempo, interés u otras dudas no especificadas. Otras 6 (3,5%) empresas contestaron que la casa matriz actualmente no recibe reportes de la subsidiaria o que la subsidiaria opera 100% independiente. El resto de 118 (68,2%) de las casas matrices encuestadas no respondió en absoluto. De los cuestionarios completados se pudo utilizar 24 (13,9%).

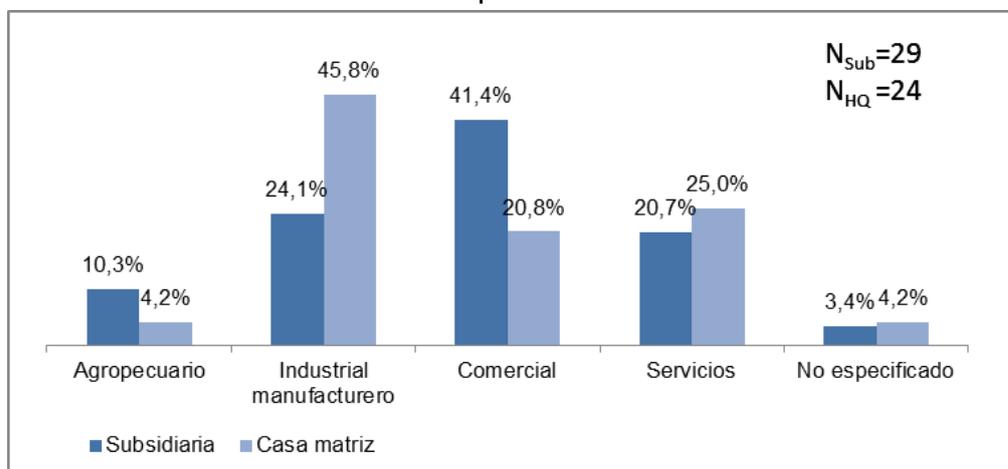
De las subsidiarias 44 (25,3%) participaron en la encuesta y 1 (0,6%) empresa negó su participación por dudas de confidencialidad. El resto de 123

<sup>144</sup> La asignación del sector se corresponde con la clasificación de la subsidiaria en el listado de la Cámara de Industria y Comercio Argentino—Alemana. Si una empresa fue asignada a más de un sector se seleccionó el sector en el que la empresa opera principalmente.

(70,7%) no reaccionó en absoluto.<sup>145</sup> De los cuestionarios completados se pudo utilizar 29 (16,7%).

A la primera vista la tasa de retorno para casa matriz y subsidiaria parecen muy bajas. Sin embargo, ciertas investigaciones muestran que la tasa de retorno de encuestas online enviadas por correo electrónico, es comparable a aquellas alcanzadas vía modo postal: del 7 al 13% sobre el total.<sup>146</sup> Analizando los datos estadísticos de la población total y las respuestas recibidas se presentan los siguientes sectores.

Ilustración 14: Sector de las respuestas recibidas.



Fuente: Elaboración propia basada en el listado de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana y los datos obtenidos por la encuesta.

La mayor parte de las empresas que participaron tiene más de 250 empleados a nivel mundial y menos de 50 empleos en su subsidiaria en Argentina. Además, la mayor parte de los participantes tiene más de 10 años operando en el mercado argentino. En ambos países la mayoría de los participantes tenía más de 5 años de experiencia laboral en el control de la gestión de la empresa. Específicamente, las empresas que participaron tenían las siguientes características:

<sup>145</sup> De las subsidiarias que no reaccionaron también se sustrajo las empresas e donde la casa matriz actualmente no recibe reportes de la subsidiaria o donde la subsidiaria opera 100% independiente.

<sup>146</sup> FREITAS, H., JANISSEK-MUNIZ, R., y MOSCAROLA, J., 2005, p. 9.

**Tabla 2: Características de los participantes.**

Datos estadísticos de las respuestas recibidas												
	Empleados en el mundo				Empleados en Argentina				Años en Argentina			
	< 50	50 - 250	> 250	no esp.	< 50	50 - 250	> 250	no esp.	< 5	5 - 10	>10	no esp.
<b>Subsidiaria</b>	0	3	25	1	13	10	5	1	2	3	23	1
	0,0%	10,3%	86,2%	3,4%	44,8%	34,5%	17,2%	3,4%	6,9%	10,3%	79,3%	3,4%
<b>Casa Matriz</b>	1	2	20	1	11	9	3	1	2	5	15	2
	4,2%	8,3%	83,3%	4,2%	45,8%	37,5%	12,5%	4,2%	8,3%	20,8%	62,5%	8,3%

Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

Comparando los datos estadísticos se puede observar que los participantes de la subsidiaria y de la casa matriz muestran casi las mismas estructuras en la mayoría de los datos estadísticos. Sin embargo, la distribución de la muestra exhibe diferencias en el sector. De las subsidiarias se recibió la mayor parte de respuestas del sector comercial (41,4%). En cambio, las casas matrices muestran una clara mayoría en el sector industrial manufacturero (45,8%). Aparte del hecho de que no se puede presumir que siempre hayan respondido la casa matriz y la subsidiaria de la misma empresa, este resultado también está afectado por la percepción del sector principal. Si la subsidiaria tiene sólo una representación de ventas entonces se elige el sector comercial mientras que la casa matriz donde se fabrican los productos elige el sector industrial manufacturero.

En resumen se puede decir que los participantes de ambos países presentan semejanzas en sus datos estadísticos. Especialmente en su tamaño y en la categoría de la experiencia del mercado argentino por lo que se podría decir que está dada una buena comparación de los resultados de la encuesta.

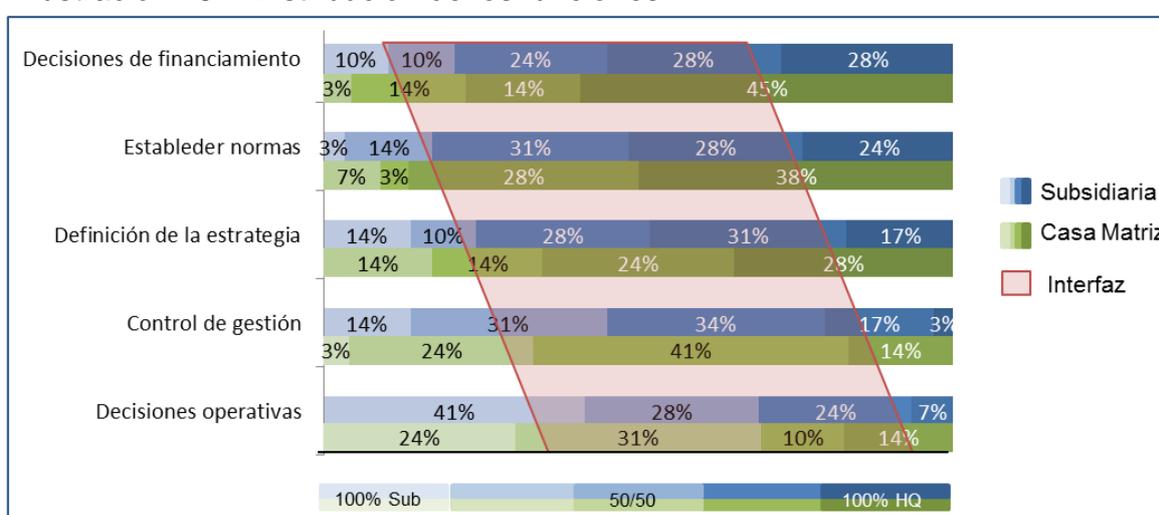
#### **4.3.5 Discusión y Descubrimientos de los Resultados del Estudio**

De acuerdo con la estructura de la encuesta presentada antes, los resultados del estudio se evalúan en las distintas áreas. Primero se muestra la interfaz de las empresas y se especifica cómo están diseñados los reportes. Después se presenta la evaluación de las tres categorías definidas: la comprensión y el cumplimiento, la eficiencia, y por último la cooperación. Además se presenta la estimación de las empresas de la situación de Argentina y Alemania, como indicador de la eficacia del sistema.

### 4.3.5.1 Interfaces Y Diseño De Los Reportes

Para identificar si existe una interfaz que requiera de gestión las empresas fueron solicitadas a responder quién cumple con las siguientes funciones: (Escala de 5 opciones desde 100% subsidiaria hasta 100% casa matriz) decisiones de financiamiento, establecer normas, definición de la estrategia, control de gestión, y decisiones operativas. La siguiente ilustración muestra los resultados obtenidos con el porcentaje que presenta la parte de las empresas por respuesta.

Ilustración 15: Distribución de las funciones



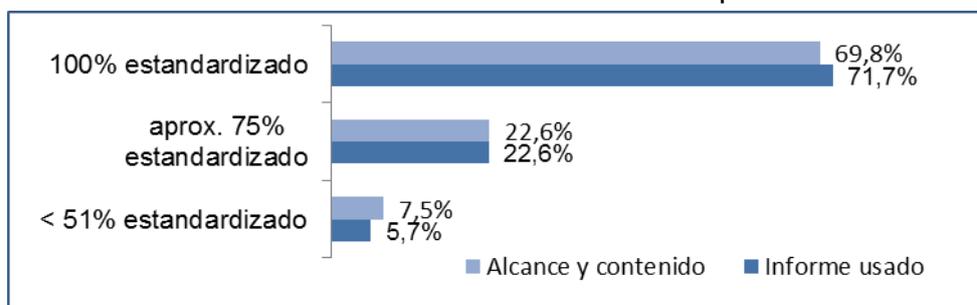
Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

El resultado muestra una clara división de las tareas que se corresponden con la problemática descrita en el capítulo 2.1.2. Las subsidiarias dependen de la empresa matriz en particular de sus decisiones financieras así como también de la definición de la estrategia. Además, una gran parte (entre 53-56%) de las casas matrices especifican las normas para su subsidiaria. También se ha confirmado que las decisiones operativas se toman sobre todo en la subsidiaria. Sin embargo una gran parte indica que se dividen las tareas del control de gestión entre ambas. Por lo tanto, se puede suponer que sí existe una problemática para coordinar la interfaz.

De los datos de la empresa se desprende que los reportes e informes que se usan para el control de la subsidiaria por parte de la casa matriz están completamente estandarizados u estandarizados en gran parte en la mayoría

(en suma 94,4%) de las empresas. Al mismo tiempo el alcance y el contenido están definidos por la casa matriz en un 92,6% de las empresas. Sin embargo, aproximadamente el 98,1% de las subsidiarias usan análisis e informaciones adicionales para la gestión de sus actividades y la toma de decisiones.<sup>147</sup>

Ilustración 16: Nivel de estandarización de los reportes



Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

Con respecto al nivel de adaptación del reporte al entorno específico se puede ver que aunque las subsidiarias en gran parte ponen a disposición información sobre las condiciones económicas en Argentina (62,3%), sólo el 13,5% de las empresas ajustan los resultados por inflación. Sin embargo, la mayor parte proporciona comentarios y análisis de las variaciones (80,8%).

De los encuestados la mayoría de las empresas prepara sus reportes e informes en inglés (63,8%) La parte menor usa el alemán (3,5%) o el español (3,0%). Sin embargo hay una gran parte que usa más de un idioma para sus reportes e informes (18,6%)

#### 4.3.5.2 Evaluación De Los Reportes

Antes de presentar los resultados se especifica otra vez la numeración aplicada.

A la numeración de las evaluaciones extremas se ha asignado una puntuación del 1 a 5, donde el uno representa la opinión “totalmente en desacuerdo” y el cinco “totalmente en acuerdo” de la declaración representada.<sup>148</sup> El

<sup>147</sup> Para el cálculo se ha sumado las respuestas de las casas matrices y las subsidiarias.

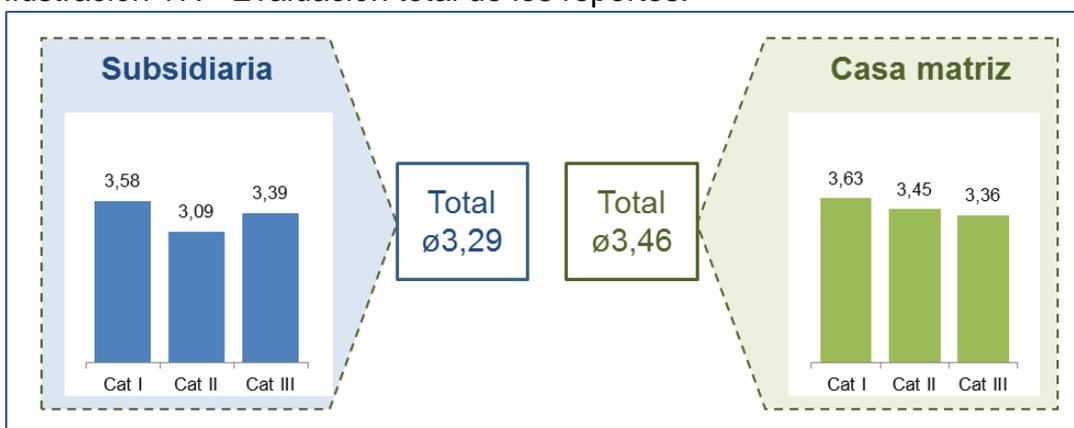
<sup>148</sup> Para una explicación profunda de la escala de mediación véase el capítulo 4.3.3.

cuestionario contenía unas declaraciones<sup>149</sup> que se habían expresados negativas en términos de medición. Así un indicador de polaridad se presenta como negativo para medir la eficiencia de los informes establecidos. Un valor alto (5 = totalmente en acuerdo) en estos elementos señala una baja eficiencia de los informes. Para que se pueda compartir y sumar las evaluaciones y para que una evaluación más alta también represente mayor eficiencia se revertió la escala de las declaraciones. A continuación se usa una pequeña "n" detrás de las declaraciones para indicar si la declaración fue formulada de forma negativa y por lo tanto está revertida.

Conforme a eso, los resultados entre 1 a 2,9 muestran un indicador del reporte ineficiente y los resultados entre 3,1 a 5 indican un sistema eficaz. Si se encuentra un resultado de 3,0 representa el caso especial de que no se puede determinar la tendencia hacia qué polo se mueve la evaluación.

Para entender el resultado de la evaluación de los reportes, se comienza con la evaluación promedio total de las subsidiarias y de las casas matrices como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 17: Evaluación total de los reportes.



Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

<sup>149</sup> Esto aplica a las preguntas: 6a “Los reportes son demasiados rígidos/inflexibles”, 6b “Los reportes son demasiado complejos”, 6c “Siempre hay muchas preguntas por parte de la casa matriz con respecto a la información que se ha reportado.”, 7c “Existen diferentes opiniones entre casa matriz y subsidiaria sobre indicadores y ratios correctos para la gestión de la subsidiaria.”, 7d “La casa matriz y la subsidiaria tienen distintas percepciones si hubiese una diferencia significativa entre el planeado y el resultado actual.”

---

Está claro que tanto las casas matrices como las subsidiarias evalúan los reportes estandarizados en promedio como mediano, con una tendencia a buena, aunque las casas matrices perciben los reportes con una evaluación en promedio de 3,5 más eficaz que sus subsidiarias en Argentina (3,3).

Ya en las tres categorías se puede ver de dónde surgen estas diferencias. Ambos grupos dan la evaluación más alta a la comprensión y al cumplimiento de los reportes (categoría I = 3,6). La cooperación (categoría III) también recibe aproximadamente el mismo resultado 3,4, aunque evaluado ligeramente menor por la casa matriz. La gran diferencia resulta de la categoría II: La evaluación de la eficiencia. Mientras las subsidiarias evalúan esta categoría en promedio con 3,1 las casas matrices la dan un resultado mejor con 3,5.

A continuación se analiza cada categoría con sus declaraciones para resolver cómo se constituyen estos resultados. Luego se cruzan los resultados obtenidos con los datos estadísticos, para ver si existe una influencia posible de las características de los encuestados sobre las respuestas dadas y si se pueden identificar conexiones entre los distintos factores.

#### Evaluación de la comprensión y del cumplimiento de los reportes

La comprensión y el cumplimiento de los reportes recibieron la evaluación más alta entre las tres categorías. La desviación estándar total de 1.2 para la subsidiaria y 1.1 para la casa matriz indica que el conjunto de los datos no es muy homogéneo.<sup>150</sup> Para la evaluación de esta categoría se incluyeron las respuestas de las siguientes declaraciones:

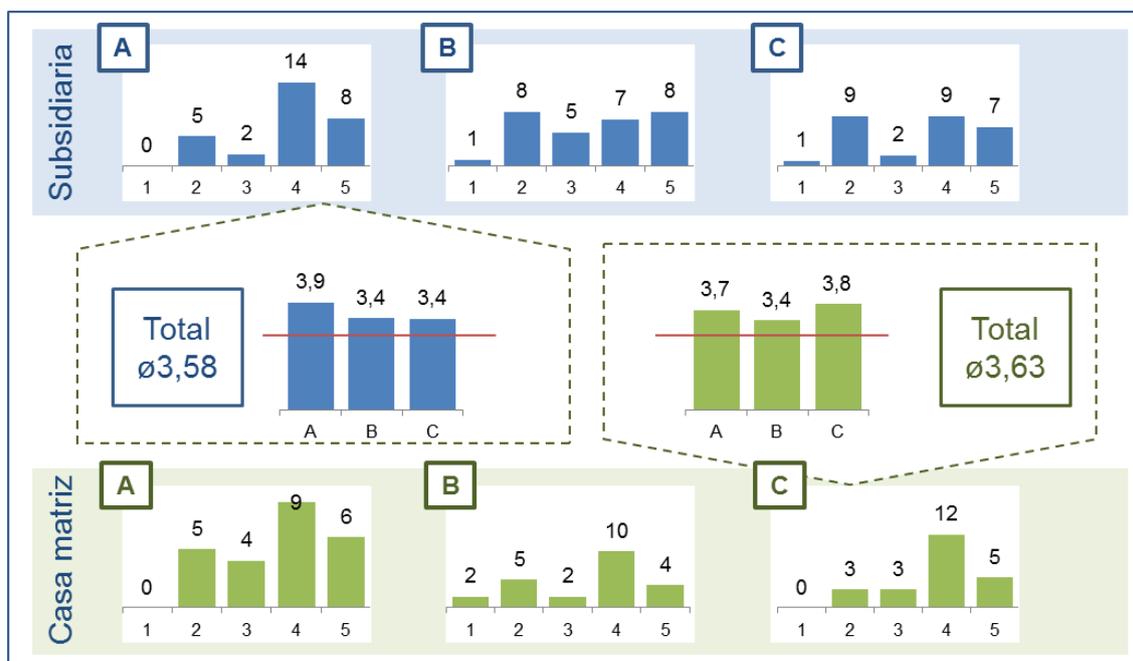
- A: Los requisitos del contenido para todos los elementos del reporte son claros
- B: La subsidiaria puede generar la información necesaria con facilidad
- C: Se incluye toda la información necesaria para la gestión subsidiaria

---

<sup>150</sup> Para un resumen de las evaluaciones véase Anexo B.

La siguiente ilustración resume los resultados para cada declaración y la categoría en total separados en los resultados de las subsidiarias y de las casas matrices. El marcaje de los resultados absolutos (A, B, C) se corresponde con las preguntas descritas arriba.

Ilustración 18: Evaluación de la comprensión y el cumplimiento.<sup>151</sup>



Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

Se puede ver que aunque tanto las subsidiarias y las casas matrices evalúan la comprensión y el cumplimiento en promedio 3,6 la composición difiere.

Con respecto al contenido sólo aproximadamente un cuarto de las casas matrices y de las subsidiarias indican que las subsidiarias entienden los requisitos de las posiciones completamente. Otro 48,3% de las subsidiarias y 37,5% lo entienden bien aunque no completamente. Problemático parecen los 17,2% de las subsidiarias y los 20,8% que indican que tienen problemas para entender el contenido de la información requerida que se tiene que presentar. Sin saltar a otras categorías, ya se puede decir que estas subsidiarias también perciben más diferencias en la cultura de control de gestión de Alemania y Argentina y declaran estar menos satisfechas con el sistema de control actualmente.

<sup>151</sup> Desviaciones en los respuestas dados en valor absoluto cuando una empresa eligió la respuesta no responde.

---

Toda la información necesaria para llenar el reporte se puede generar con facilidad sí se evalúan ambos grupos con 3,4, aunque las respuestas de las subsidiarias están mucho más dispersas. Especialmente los que indicaron que tienen problemas para generar la información necesaria al mismo tiempo señalaron que hay muchas preguntas de la casa matriz sobre la información presentada aunque indicaron que el contenido era claro.

La mayor parte de las casas matrices (73,9%) declara que sí se incluye en los reportes gran parte de la información necesaria para la gestión de la subsidiaria. De parte de la subsidiaria esta parte está con 57,1% de las subsidiarias mucho más bajas: Esto se ve también en el promedio de la pregunta. Con 3,4 las subsidiarias evalúan el cumplimiento mucho más bajo que las casas matrices que tienen un resultado de 3,8. El resultado de la casa matriz aún está confirmado si se considera que más de 62,1% de las subsidiarias usan información adicional para la gestión de su subsidiaria. Este resultado se corresponde con la evaluación que ya se ha hecho en el análisis de las dimensiones de HOFSTEDE donde el indicador más alto la evitación al incertidumbre (UAI) para Argentina señaló que se usan más mecanismos de control.

Se puede concluir que aunque los reportes están estandarizados, falta información que se requiere para la gestión. Además las subsidiarias tienen problemas para obtener la información necesaria y en menor forma, problemas para entender el contenido requerido.

### Evaluación de la eficiencia

Como ya se ha visto, la evaluación de la eficiencia tiene la mayor diferencia entre casa matriz y subsidiaria. Para el análisis de la categoría se han incluido las respuestas de las siguientes declaraciones<sup>152</sup>:

A<sup>n</sup>: Los reportes [*no*] son demasiado rígidos/inflexibles.

B<sup>n</sup>: Los reportes [*no*] son demasiado complejos.

---

<sup>152</sup> En el cuestionario las primeras tres declaraciones fueron expresadas de forma negativa, pero fueron cambiadas para facilitar el análisis (texto cursivo). Para más información véase también la introducción a este capítulo.

---

C<sup>n</sup>: [Nunca] hay muchas preguntas por parte de la casa matriz con respecto a la información que se ha reportado.

D: Las condiciones locales y los riesgos del país se consideran adecuadamente.

E: Estoy satisfecho con el actual sistema de reportes.

F: El tiempo requerido para reunir la información para los reportes es adecuado.

G: Los reportes reflejan una imagen realista de la situación de la subsidiaria.

La siguiente ilustración (próx. página) resume los resultados por pregunta y categoría, separado por subsidiaria y casa matriz. El marcaje de los resultados absolutos (A-G) se corresponde con las preguntas descritas arriba. De la ilustración se puede ver que casi todas las preguntas reflejaron el menor valor de la subsidiaria.

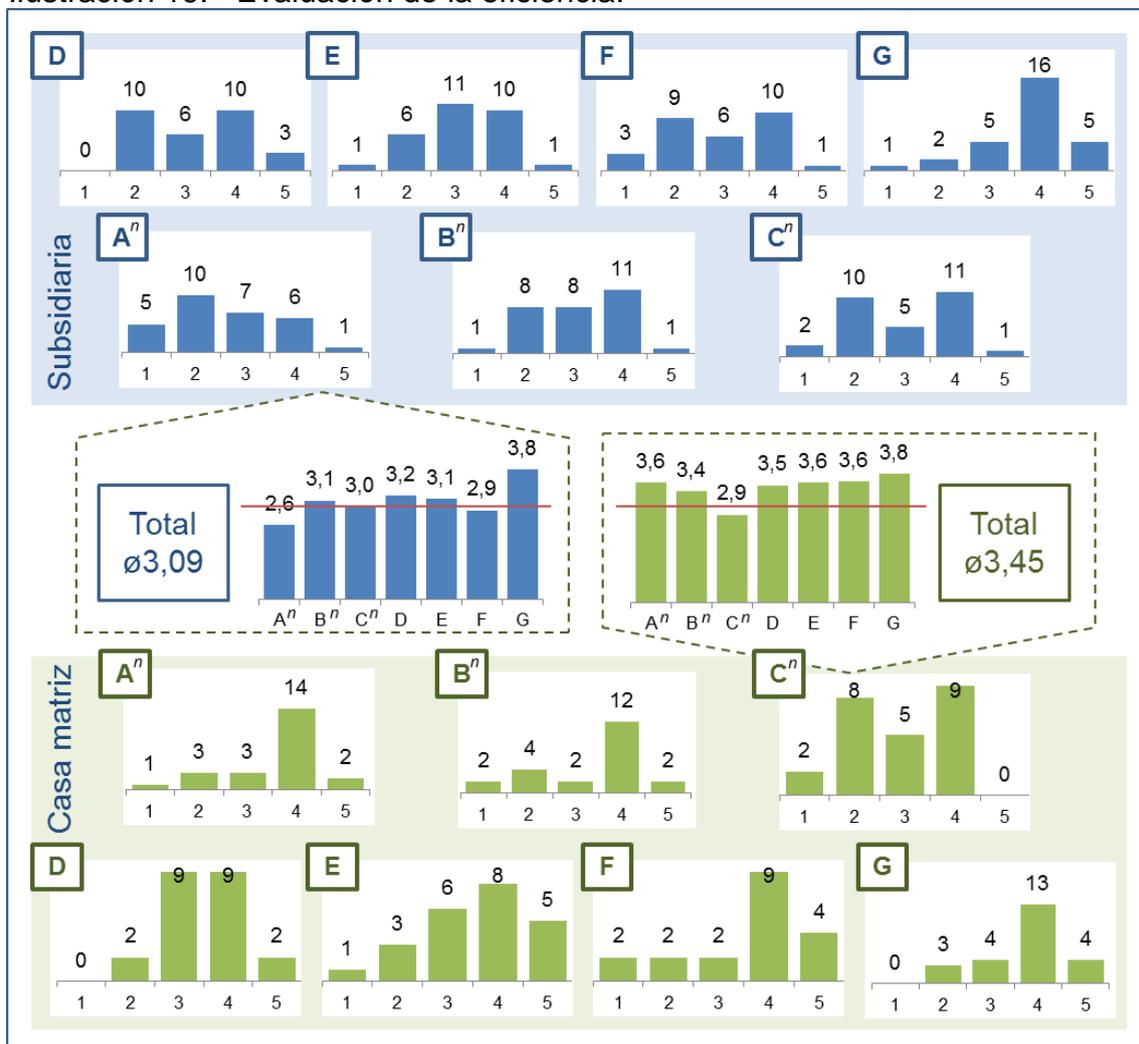
La diferencia más grande entre casa matriz y subsidiaria se presenta en la percepción de la flexibilidad de los reportes. Mientras la mayor parte de las subsidiarias evalúan los reportes como rígidos e inflexibles ( $A^n = 2,6$ ) las casas matrices lo perciben como suficientemente flexible ( $A^n = 3,6$ ). Las mismas subsidiarias, por lo general, también indicaron que el reporte no refleja adecuadamente el riesgo del país, aunque se refleja una imagen realista de la situación actual (D) y el riesgo de la subsidiaria (G). Esto indica por un lado que los reportes no consideran suficientemente el entorno de la subsidiaria, pero por otro lado también puede ser un resultado de las diferentes expectativas. Como se describió en el análisis de HOFSTEDE el control en Argentina tiende a ser más ad hoc y se usan más indicadores sutiles, por lo que un reporte estandarizado limita a las subsidiarias en su flexibilidad de reflejar el entorno cambiante.

Sin embargo, las respuestas están más dispersas con respecto a la evaluación de la complejidad ( $B^n$ ) y la percepción de preguntas ( $C^n$ ). Como ya se ha descrito los segundos parecen estar directamente relacionados con la facilidad para la subsidiaria de obtener la información y los datos requeridos.

Por lo general las casas matrices están más satisfechas (3,6) con el actual sistema de reportes (E) que las subsidiarias (3,1). Además la gran parte

indica que el tiempo requerido (F) para reunir la información para los reportes está adecuado (3,6) aunque no es perfecto. Para las subsidiarias el tiempo recibe uno de las evaluaciones más bajas con 2,9. Sin embargo, este está fuertemente conectado con la evaluación de la complejidad. De los que evalúan sus reportes como complejos o muy complejos, todos también indicaron que el tiempo requerido para reunir la información no es adecuado (7 de 9) o sólo más o menos adecuado (2 de 9). Por lo tanto se puede suponer que los dos indicadores están conectados.

Ilustración 19: Evaluación de la eficiencia.<sup>153</sup>



Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

<sup>153</sup> Desviaciones en las respuestas dadas en valor absoluto cuando una empresa eligió la respuesta "no responde". Para un resumen de las evaluaciones véase Anexo B.

---

## Evaluación De La Cooperación

Tanto la casa matriz como la subsidiaria evalúan la cooperación aproximadamente en 3,4. Para el cálculo de este indicador se incluyeron las respuestas de las siguientes declaraciones<sup>154</sup>:

A: La cooperación entre la casa matriz y subsidiaria es muy fácil.

B: En caso de preguntas o problemas, hay suficiente apoyo de la casa matriz.

C<sup>n</sup>: *[No]* existen diferentes opiniones entre casa matriz y subsidiaria sobre indicadores y ratios correctos para la gestión de la subsidiaria.

D<sup>n</sup>: La casa matriz y la subsidiaria *[no]* tienen distintas percepciones si hubiese una diferencia significativa entre lo planeado y el resultado actual.

E<sup>n</sup>: Las culturas de control de gestión de Alemania y Argentina *[no]* son muy diferentes.

Analizando los resultados más profundamente se revela que aunque ambos países reciben el mismo resultado final en esta categoría, la constitución de los mismos varía considerablemente.

Las subsidiarias y las casas matrices indican que se reciben/dan suficiente apoyo por parte de la casa matriz (B), aunque la casa matriz evalúa este indicador con un valor 4,3 mucho más alto que las subsidiarias (3,8). El valor más bajo para ambos grupos lo representa el indicador de las diferencias culturales (E<sup>n</sup>). Esto indica que sí se perciben diferencias culturales, aunque en las casas matrices aún más (2,4) que en las subsidiarias (2,8). En ambos casos el resultado no es ambiguo ya que aproximadamente el 53,6% de las subsidiarias y el 65,2% de las casas matrices consideraron las culturas como diferentes o muy distintas. Sorprendentemente ambos también evalúan la cooperación (A) con un valor de 3,8 como más fácil que difícil. Además, de la encuesta se puede concluir que existen distintas percepciones sobre los indicadores y ratios correctos para la gestión (C<sup>n</sup>) así como también distintas percepciones si hu-

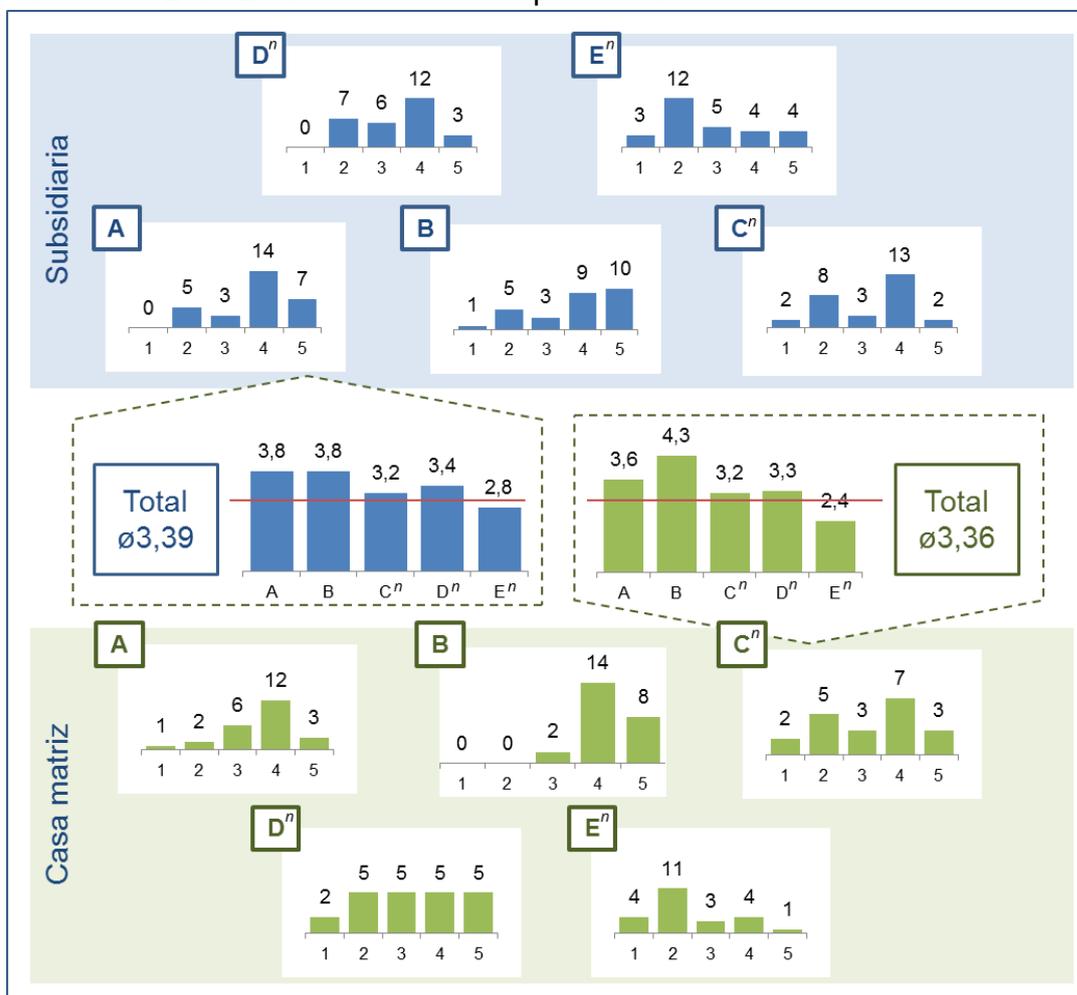
---

<sup>154</sup> En el cuestionario las declaraciones C, D y E fueron expresadas de forma negativa, pero fueron cambiadas para facilitar el análisis (texto cursivo). Para más información véase también la introducción a este capítulo.

biese una diferencia significativa entre lo planeado y el resultado actual ( $D^n$ ), ya que las evaluaciones de ambos indicadores no superan un valor 3,2 y 3,4 respectivamente y así no se corresponden con un sistema eficaz. Este resultado también se corresponde con el análisis de las dimensiones de HOFSTEDE sobre indicadores que arroja que ambas naciones basan sus análisis principalmente en números cuantitativos aunque con distinto enfoque en el tiempo.

La siguiente ilustración resume los resultados para cada pregunta y la categoría en total, separado por subsidiaria y casa matriz. El marcaje de los resultados absolutos (A-E) se corresponde con las preguntas descritas arriba.

Ilustración 20: Evaluación de la cooperación.<sup>155</sup>



Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

<sup>155</sup> Desviaciones en las respuestas dadas en valor absoluto cuando una empresa eligió la respuesta "no responde". Para un resumen de las evaluaciones véase Anexo B.

### 4.3.5.3 Análisis por sector, nivel de estandarización y contacto

Para ver si los datos estadísticos, especialmente el sector, el nivel de estandarización y el hecho de conocer a la persona de contacto tienen una influencia sobre las respuestas dadas, se cruzan a continuación los resultados con estos tres aspectos. Esto también puede dar información sobre aspectos que se deberían tener en cuenta para investigaciones futuras.

#### Evaluación por sector

Para el análisis por sector se han sumado las respuestas de las casas matrices y las subsidiarias. La siguiente tabla muestra el promedio de las respuestas por cada una de las 15 declaraciones. La tabla fue ordenada por resultado total, con el sector con el mejor resultado total arriba.

**Tabla 3:** Promedio por pregunta en cada sector.<sup>156</sup>

Promedios por sector																				
	n	1	2	3	∅	4	5	6	7	8	9	10	∅	11	12	13	14	15	∅	Total
<b>Agropecuario</b>	<b>4</b>	3,3	3,5	4,3	3,7	4,5	3,8	3,3	3,0	2,8	3,8	4,3	3,6	3,3	3,8	3,5	3,8	2,8	3,4	3,6
<b>Servicios</b>	<b>12</b>	3,8	3,7	3,6	3,7	3,1	3,4	3,3	3,8	3,3	3,4	3,3	3,3	4,2	4,3	3,3	3,3	2,8	3,6	3,5
<b>Comercial</b>	<b>17</b>	3,9	3,8	3,4	3,7	2,8	3,3	2,9	3,3	3,6	3,0	4,0	3,3	3,8	3,9	3,3	3,5	2,9	3,5	3,4
<b>Industrial manufacturer</b>	<b>18</b>	3,7	2,9	3,7	3,5	3,1	2,9	2,7	3,2	3,3	3,1	3,7	3,1	3,4	4,1	3,0	3,2	2,4	3,2	3,2
<b>No especificado</b>	<b>2</b>	3,5	3,0	3,0	3,2	1,0	3,0	3,0	3,0	2,5	3,0	3,5	2,7	3,5	3,0	3,0	2,5	1,5	2,7	2,8

Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

Como se ve en la tabla, el sector agropecuario recibe la mejor evaluación de los cuatro sectores, aunque la diferencia con el sector de servicios y comercial sólo es ligera. A continuación se analizan sólo estos sectores que recibieron suficientes respuestas. Por lo tanto, el sector agropecuario y las dos empresas que no especificaron su sector no van a ser profundizadas en el análisis.

En esta encuesta el sector industrial manufacturero recibió, en comparación con los otros dos sectores, evaluaciones menores en las tres categorías. Esto es sorprendente ya que el sector manufacturero tiene una reputación de tener un alto nivel de estandarización. Esto también se confirma en las empre-

<sup>156</sup> Desviaciones en las respuestas dadas en valor absoluto cuando una empresa eligió la respuesta "no responde". Para un resumen de las evaluaciones véase Anexo B.

---

sas encuestadas que tienen con un promedio de 4,9 el nivel más alto de estandarización de los reportes. Sin embargo los encuestados especifican que, los sistemas se consideran como inflexibles y que sólo hasta un cierto nivel se pueden reflejar las condiciones locales. Además indican que experimentan problemas para generar las informaciones necesarias y que esto lleva mucho tiempo. A su vez, este hecho resulta en más preguntas por parte de la casa matriz. Sobre todo el sector industrial manufacturero percibe las diferencias culturales más fuerte de los tres sectores.

Las respuestas de los sectores servicios y comercial sólo varían en unos aspectos. Ambos evalúan la categoría comprensión y el cumplimiento a 3,7 y la categoría de eficiencia a 3,3. Las diferencias se hacen evidentes en los aspectos de la evaluación de la cooperación y el apoyo de la casa matriz (preguntas 11 y 12) donde el sector llega a resultados mucho más altos que el sector de comercio. (4,2 vs. 3,8 y 4,3 vs. 3,9). Además, el sector de servicios recibió la evaluación más alta por la consideración de condiciones locales y los riesgos del país. Al contrario, los encuestados dan al sector comercial la evaluación más alta de los tres sectores en la capacidad de reflejar una imagen realista de la situación actual y el riesgo de la subsidiaria. Sin embargo se perciben los reportes como inflexibles y que se necesita mucho tiempo para llenarlos. Con 2,8 y 2,9 ambos sectores perciben las diferencias culturales aproximadamente en la misma medida.

#### Evaluación por nivel de estandarización

De los análisis anteriores surge la pregunta acerca del efecto que el nivel de estandarización tiene en la evaluación del reporte y especialmente en la percepción de las diferencias culturales.

Sin embargo, las respuestas recibidas no permiten un análisis de estos aspectos en comparación con las empresas que trabajan con un sistema no estandarizado ya que el 94,3% de las empresas trabajan con un sistema completamente estandarizado o estandarizado en gran parte en donde la casa matriz define el alcance y el contenido de los reportes.

Una comparación de los reportes con un nivel de estandarización del 75% y los que tienen un 100% surgiere dos aspectos: por un lado parece que un nivel de estandarización aumenta la satisfacción de las casas matrices mucho más que la de las subsidiarias, donde la diferencia es insignificante. Por otro lado llama la atención que con un nivel de estandarización más alto se perciben las diferencias culturales más fuertemente, especialmente por parte de la subsidiaria, algo que no se espera si los sistemas tuvieran en cuenta los aspectos culturales. Como se describió anteriormente, se tuviera que ampliar el estudio por empresas que controlan por informes no estandarizados, lo que este aspecto podría ser un tema para futuras investigaciones.

Cabe señalar que de los 37 sistemas<sup>157</sup> que usan reportes 100% estandarizados, sólo 5 empresas (13,5%) evaluaron su sistema con un promedio de 4,0 o más. El valor máximo de un sistema 100% estandarizado recibió una evaluación total de 4,3. Como contrapartida, más de 11 empresas de las 37 evalúan su sistema con 3,0 y menos.

Un análisis más profundo muestra que se puede identificar una fuerte relación entre la evaluación total del sistema y la percepción de las diferencias culturales como se ve en la siguiente tabla. Los sistemas con una mejor evaluación final también perciben menos diferencias culturales.

*Tabla 4:* Conexión entre evaluación total y percepción de diferencias culturales en sistemas con un nivel de estandarización (resultado = 5)

Evaluación total del reporte	Respuestas recibidas (n=37)	Promedio percepción de diferencias culturales (5 = no problemas/ 1 = muy problemático)
< 2,0	1	2,0
2,0 – < 2,5	4	2,5
2,5 - < 3,0	4	2,5
3,0 -< 3,5	13	3,0
3,5 - < 4,0	10	3,5
> 4,0	5	4,0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>ø3,1</b>

Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

<sup>157</sup> Esto incluye tanto las casas matrices como las subsidiarias.

Así se puede concluir que el factor cultural sí afecta la percepción de la eficacia de un reporte estandarizado. Para que sea considerado eficiente debe tener en cuenta los aspectos culturales.

### Evaluación por contacto

En cuanto a los datos del nivel de contacto se incluyeron las respuestas acerca de si el encuestado ha estado en la oficina de su persona de contacto y si conoce personalmente a su contacto. De la siguiente tabla se puede ver que el 72,4% de los empleados de control de gestión de las subsidiarias ya visitaron la oficina de la casa matriz. Sin embargo sólo un cuarto de las empresas han visitado su subsidiaria en Argentina. No obstante, más de un 70% de las empresas indican que conocen personalmente a su contacto local.

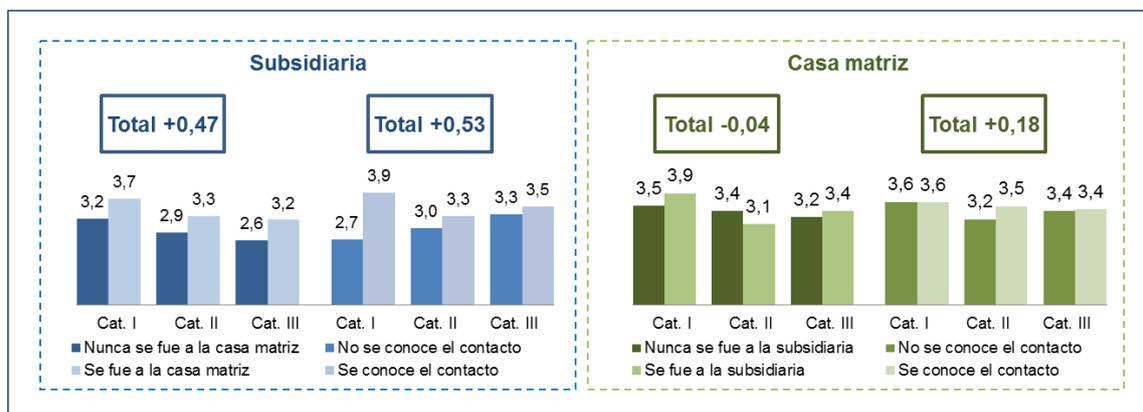
Tabla 5: Resumen del nivel de contacto

	Subsidiaria (n=29)	Casa matriz (n=24)
<b>¿Ha estado en la otra oficina?</b>		
<b>No, nunca</b>	8 (27,6%)	17 (70,8%)
<b>Sí</b>	21 (72,4%)	7 (29,2%)
<b>¿Conoce personalmente a su contacto?</b>		
<b>No</b>	7 (24,1%)	7 (29,2%)
<b>Sí</b>	22 (75,9%)	17 (70,8%)

Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

Si se analizan las respuestas de la encuesta divididas por nivel de contacto y subsidiaria/ casa matriz se ve puede llegar al siguiente resultado:

Ilustración 21: Evaluación por contacto.



Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos por la encuesta.

---

Se puede concluir que mientras no se observa ninguna diferencia significativa entre las casas matrices que tienen contacto personalmente con la oficina o la persona de contacto y las que no, las subsidiarias argentinas que conocen a su contacto o fueron a la oficina de la casa matriz dieron mejores evaluaciones en todas las categorías. En particular es evidente que el contacto personal resultó en mejores evaluaciones. Las subsidiarias, las cuales fueron tanto a la oficina de la casa matriz y también conocen personalmente a su contacto eran los que dieron la mejor evaluación.

Sin embargo, tanto la casa matriz como la subsidiaria que se conocen mejor también indicaron que las diferencias culturales son más evidentes, pero al mismo tiempo perciben la cooperación como más agradable.

Así se concluye que el conocer personalmente a su persona de contacto tiene más importancia para las subsidiarias que para las casas matrices. Considerando otra vez los resultados de HOFSTEDE, este hallazgo no es sorprendente, ya que Argentina como cultura colectivista valora mucho más los contactos personales y prefiere un control personalizado en vez de un sistema anónimo.

#### **4.3.5.4 Evaluación de la eficacia de los reportes**

Los análisis anteriores han demostrado que sí existen diferentes percepciones sobre la eficacia de los reportes con respecto al contenido, la eficiencia y la cooperación. Además, las empresas perciben diferencias culturales en su colaboración. Así surge la pregunta: ¿Estas percepciones subjetivas se manifiestan en una evaluación errónea de la situación o sigue el sistema eficaz? Para evaluar este aspecto se incluyeron los siguientes tres indicadores:

- A: Evaluación de la situación actual de la subsidiaria
- B: Evaluación de la situación económica actual de Argentina
- C: Evaluación del riesgo actual de la inflación

A pesar de que la casa matriz y la subsidiaria, basan sus evaluaciones de los tres indicadores en la misma información, éstas llegan a una evaluación diferente.

---

Mientras que la mayoría de las casas matrices evalúan la situación actual de su subsidiaria como “suficiente”, la mayoría de las subsidiarias evalúan su situación como buena. Se podría argumentar que no se puede suponer que para las respuestas de las subsidiarias también se haya recibido una respuesta por parte de la casa matriz, y así la desviación verdaderamente reflejaría la situación de las subsidiarias.

Sin embargo las empresas llegan a un resultado parecido en el indicador de la situación actual de Argentina que suele ser, aunque todavía subjetivo, más objetivo que el primer indicador. De las casas matrices evalúan el 85% la situación actual como insuficiente o suficiente, mientras que de las subsidiarias sólo el 62% vean la situación así. Sobre todas las respuestas dadas las subsidiarias estiman la situación de Argentina en promedio 7% mejor que las casas matrices.

Solamente la evaluación del riesgo de inflación en Argentina se evaluó por la casa matriz así como por la subsidiaria como alto (pero no muy alto). ¿Pero qué significa alta? Lamentablemente, la pregunta en el estudio no fue especificada de forma adecuada. Por lo tanto la autora decidió encuestar a diez empresas de cada país una segunda vez con respecto a este aspecto.<sup>158</sup> De esto resultó una estimación de una alta inflación entre 7 a 12% por las casas matrices y entre 17 a 30% por las subsidiarias en Argentina. Dado que no se ha investigado este aspecto en un estudio completo, este resultado representa sólo una tendencia, pero clarifica el problema de que se llega a un distinto resultado.

¿Pero quién tiene razón? Las instituciones evalúan la situación económica de Argentina como buena pero con alto riesgo de inflación. Esta fue, según informes oficiales, aproximadamente el 9,9% hace septiembre de 2011, pero expertos la estiman en aproximadamente 24%. Estas evaluaciones se corresponden con los datos por las subsidiarias.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Las diez empresas de cada país fueron elegidas por la facilidad de ponerse en contacto.

<sup>159</sup> Cf. CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, fecha de consulta octubre 25, 2011, en línea, TRADING ECONOMIES, fecha de consulta octubre 25, 2011, en línea, WORLD ECONOMIC FORUM, fecha de consulta octubre 25, 2011, en línea.

---

Llama la atención que la evaluación de las casas matrices de la situación económica de sus subsidiarias y de Argentina son más negativas que la de las subsidiarias. Una explicación posible se encuentra, otra vez, en el estudio de HOFSTEDE, que indica que el indicador alemán tiende a ser mucho más pesimista en sus evaluaciones. Sin embargo, otras causas culturales también conducen a esta conclusión, como por ejemplo el hecho de enfocarse en distintos indicadores para la evaluación de la situación actual, hasta qué punto se incluye la perspectiva futura en la evaluación, o la información adicional que se usa por parte de la subsidiarias pero no se tiene por parte de la casa matriz ya que el reporte no lo considera adecuadamente.

Así se puede suponer que los sistemas usados por las empresas alemanas para gestionar su subsidiaria no son eficaces porque no permiten llegar a una evaluación correcta de la situación de la subsidiaria y su entorno. Este resultado se corresponde con el resultado de la encuesta donde sólo el 17,2% de las empresas piensan que con los reportes se llega a una evaluación correcta de la situación de la subsidiaria y el 10,5% indicó que los reportes permiten reflejar adecuadamente la situación económica del país.

#### **4.4 Resumen de los Resultados Obtenidos**

En este capítulo se ha analizado el impacto cultural en el control de gestión. Se demostró cómo pueden surgir problemas en la gestión internacional por las brechas culturales cuando los involucrados operan inconscientemente con diferentes supuestos culturales y por lo tanto tienen distintas percepciones y expectativas. Por extensión del modelo de BERNHARDT se pudo demostrar cómo un mecanismo de control estandarizado limita la información transmitida en el control de gestión internacional, ya que los mecanismos usados se definen por lo general en la casa matriz y están fuertemente influenciados por la cultura nacional de la misma. Así se refuerza la problemática de los impedimentos culturales porque la información está filtrada dos veces por los tres filtros en la generación, procesamiento e interpretación de la información. De esta manera surge la necesidad para una empresa internacional de entender las brechas culturales existentes entre su cultura y la cultura de su subsidiaria.

Un análisis de las brechas culturales entre Alemania y Argentina, basado en las dimensiones del modelo de HOFSTEDE, reveló varias diferencias pero también similitudes entre ambos países que impactan sobre el control y la colaboración. Las dos naciones tienen distintas creencias acerca del nivel de control, la selección de los mecanismos de control adecuados, así como sus enfoques en indicadores y el tiempo. Como causas de las diferencias se identificaron especialmente los aspectos históricos y la situación económica de Argentina que está fuertemente caracterizada por un alto nivel de incertidumbre debido al alto nivel de inflación y los cambios rápidos en la política del gobierno. La siguiente tabla resume los resultados obtenidos.

Tabla 6: Comparación de control en Alemania y Argentina.

	<b>Indicador</b>	<b>Alemania</b>	<b>Argentina</b>
<b>Nivel de control</b>	UAI/LTO	Alto, continuamente	Muy alto, ad hoc
<b>Nivel de estandarización</b>	UAI/ PDI	Muy alto	Alto
<b>Regulaciones y normas</b>	UAI/IDV	Muy alto	Muy alto
<b>Enfoques en los mecanismos de control</b>	PDI/ IDV	Principalmente implícito por cultura organizacional, reglas y definición de objetivos; También explícitos por reglas, burocracia y sistemas,	Principalmente explícitos por jerarquía, normas y reglas, burocrático, También implícito por redes, controles personales
<b>Nivel de centralización de control</b>	PDI, IDV	Descentralizado	Centralizado
<b>Indicadores usadas</b>	MAS	Cuantitativo	Cuantitativo
<b>Estilo de comentar los resultados</b>	IDV	Muy directo, no contextual	Indirecto, contextual
<b>La disciplina moral</b>	IVR	Muy alta – las reglas definen lo que se puede hacer	Baja – todo lo que no es prohibido por reglas se puede hacer
<b>Orientación en el tiempo</b>	LTO	Largo plazo	Corto plazo
<b>Capacidad de pensar estratégico</b>	LTO/UAI	Medio a largo (1-5 años)	Muy bajo (Actualidad)

Fuente: Elaboración propia basado en HOFSTEDE.

---

Así se concluyó que sí existen brechas culturales entre Alemania y Argentina aunque las naciones tienen muchas cosas en común. Esto deriva a la pregunta acerca de qué importancia posee el problema observado en la práctica entre las subsidiarias en Argentina y sus casas matrices en Alemania. Para el análisis de este aspecto se realizó un estudio online en el cual se enfocó en los reportes para el control ya que presentan un mecanismo de control típico para el control de la subsidiaria.

De los resultados se desprendió que las empresas alemanas y sus subsidiarias en Argentina reparten las tareas de control de gestión y así se ven confrontadas para coordinar la empresa por una interfaz. Los reportes e informes que se usan para el control de la subsidiaria por parte de la casa matriz están completamente estandarizados u estandarizados en gran parte en la mayoría de las empresas. Al mismo tiempo el alcance y el contenido están definidos por la casa matriz. Sin embargo, los análisis e informaciones adicionales son usados por casi todas las subsidiarias para la gestión de sus actividades y la toma de decisiones.

Las evaluaciones de las subsidiarias y sus casas matrices revelaron que ambos perciben brechas culturales en la cooperación. Además llegaron a las siguientes evaluaciones:

- Los reportes estandarizados no se consideran completamente eficaces y completos
- Sólo un cuarto indica que las subsidiarias entienden los requisitos de las posiciones completamente
- Se puede concluir que aunque los reportes están estandarizados, falta información que se requiere para la gestión
- Las subsidiarias perciben los reportes como inflexibles
- Las casas matrices están más satisfechas con los reportes estandarizados.
- Ambos evalúan la cooperación como más fácil que difícil.
- Existen distintas percepciones sobre los indicadores y desviaciones
- El sector agropecuario llega a la mejor evaluación del reporte, aunque la diferencia con el sector de servicios y el comercial es ligero.

- 
- La estandarización parece aumentar la satisfacción de las casas matrices mucho más que la de las subsidiarias
  - Con un nivel de estandarización más alto se perciben las diferencias culturales más fuertes
  - Las subsidiarias que conocen a su contacto o fueron a la oficina de la casa matriz dieron mejores evaluaciones de los reportes
  - Subsidiaria y casa matriz llegan a una distinta evaluación de la situación actual de la subsidiaria, de Argentina y del riesgo de la inflación

Así se ha mostrado que la hipótesis puede ser confirmada. Los reportes estandarizados usados por las empresas alemanas para gestionar su subsidiaria en Argentina están limitados en su eficacia y no consideran suficientemente al entorno cultural de la subsidiaria. Así la información recibida no permite llegar a una evaluación correcta también porque está limitada por los impedimentos culturales de la casa matriz. Por lo tanto se puede concluir que la gestión de la casa matriz está limitada en la toma de decisiones racionales.

#### **4.5 Limitaciones del Análisis**

A pesar de que los resultados anteriores son interesantes y potencialmente útiles para el diseño del mecanismo de control, su utilidad se ve limitada por la naturaleza de la base de datos, el número relativamente pequeño de los encuestados y la considerable falta de respuestas. Por esta razón la encuesta en sí misma sólo se la puede utilizar para identificar tendencias de problemáticas específicas para las empresas.

Asimismo es importante señalar que no todas las empresas y sus situaciones son iguales. El estudio no identifica principios sino que está limitado a señalar una tendencia en la práctica. Debido al tamaño del trabajo la discusión se centró en las subsidiarias seleccionadas, limitado al vínculo Alemania-Argentina. Por lo tanto el resultado es ilustrativo, más que amplio. La hipótesis solo se podría afirmar para el contexto de empresas en Alemania y Argentina. Para llegar a una conclusión global faltaría el análisis de subsidiarias en otras culturas y evaluaciones de otros mecanismos de control, ya que el reporte presenta sólo uno de varios mecanismos de control. Además, para generar una

---

perspectiva amplia sobre los resultados concluidos la autora surge que tal vez en investigaciones futuras no sólo se amplíen los países incluidos sino también se agreguen más factores culturales en el análisis.

Además cabe señalar que las evaluaciones entre la casa matriz y la subsidiaria pueden no ser comparables necesariamente, ya que no se puede asegurar de que ambos siempre han respondido bien, porque la encuesta era anónima. Sobre todo las respuestas dadas representan la opinión subjetiva del encuestado, que muchas veces sólo es uno de varios empleados en el área del control de gestión. Es por esto que otros empleados pueden llegar a una evaluación diferente. Esto significa que no se puede determinar si las opiniones personales realmente representan la realidad o si existen discrepancias. Sin embargo, no existe otra forma de examinar los aspectos culturales. La cultura es una percepción individual y es por esto que se debe preguntar por las percepciones personales.

Aparte de las limitaciones de la base de datos, también existen limitaciones del análisis en sí. La interpretación de las observaciones y los resultados del estudio están fuertemente influenciados por los impedimentos culturales de la autora, que en este caso es de la cultura alemana. Se trató de reducir esta limitación por la discusión de los resultados con expertos de varias culturas y así adquirió comprensiones más amplias para la interpretación de los resultados. En un trabajo más amplio los resultados obtenidos se podrían examinar con una prueba para saber qué tan valiosos son. En este trabajo se omiten los mismos por limitaciones en el tamaño del trabajo.

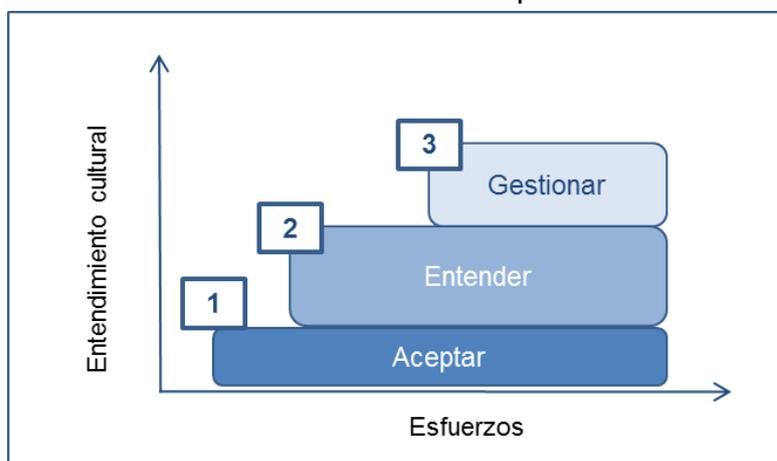
## V PROPUESTAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL CONTROL

Una organización alerta no espera hasta que se presenten los problemas, ya se preparara antes para enfrentarlos. En el contexto concreto considerado en este trabajo esto significa que los gerentes no deben prepararse para reaccionar en consecuencia ante los desafíos culturales sino que deben disponer de medios que se anticipen a los acontecimientos.<sup>160</sup>

Para enfrentar los desafíos que se presenten se pueden utilizar distintas estrategias. Sin embargo, el objetivo de cualquier estrategia utilizada debe centrarse en reducir los impedimentos que limitan la racionalidad en la toma de decisiones. Las posibilidades que presentan incluyen, por un lado, el intento de minimizar las brechas culturales existentes y por otro lado, lograr un aumento en el nivel de comprensión de la otra cultura.<sup>161</sup>

Si se tiene en cuenta la diversidad y las diferencias se pueden implementar mecanismos efectivos y eficientes. Así el proceso consta de tres pasos.

Ilustración 22: Tres niveles de adaptación



Fuente: Elaboración propia.

Primero se debe aceptar que existen diferencias culturales. Este es un requisito para el segundo paso: aprender y entender a la otra cultura. Sin haber

<sup>160</sup> Cf. KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., OpCit: 1, p. 47.

<sup>161</sup> Cf. MORAN R., HARRIS, P., y MORAN, S., 2010, p 222, WOLFF, B., y POORIA, M., OpCit: 110, p. 458.

---

cumplido estos dos pasos no se podrán adaptar los mecanismos que se utilizan en las operaciones diarias.<sup>162</sup>

A continuación se presentan unas herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar la capacidad de organización necesaria y se sugiere cómo estas pueden ser esgrimidas para gestionar el proceso de control en una empresa internacional. Primero se presentan las que ayudan a percibir y entender las diferencias culturales y en la segunda parte se explican los cambios que se requieren y los enfoques que se pueden usar en los distintos mecanismos de control para que sean eficaces en la cooperación argentino alemana.

## **5.1 Aumentar la Comprensión Cultural**

Según HOFSTEDE no es posible abandonar los propios antecedentes culturales ya que éstos se han desarrollado durante muchos años, pero sí es posible aprender sobre otras culturas y el entorno que impacta sobre ésta para adaptar su percepción del mundo.<sup>163</sup> En la organización se usa especialmente la socialización corporativa y la formación cultural.

### **5.1.1 La Socialización Corporativa**

La socialización corporativa se refiere al proceso en el cual los miembros de la organización aprenden acerca de los comportamientos y perspectivas que acostumbran a emplear en el entorno laboral de la subsidiaria y la casa matriz.

La importancia de conocer a su persona de contacto enriquece especialmente a las culturas tales como la argentina, ya que según las dimensiones de HOFSTEDE, éstas son más colectivistas que individualistas. Este efecto también se ha demostrado en los resultados del estudio detallado arriba.

La razón para reunir gente de diferentes culturas y así aumentar la eficacia del control es bastante simple: ésta presenta una forma de aprender sobre los mecanismos, problemas y perspectivas acerca del otro país y en especial, sobre su entorno sociocultural. De esta manera se amplía la perspectiva y por

---

<sup>162</sup> Cf. MORAN R., HARRIS, P., y MORAN, S., OpCit: 161, p. 28.

<sup>163</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 342.

---

lo tanto se estimula la reflexión y la reorientación, formando mecanismos espontáneos de relación, creencias comunes y valores compartidos. Las conductas inicialmente aisladas tienden a apoyar y a fomentar la confianza en la otra persona para que se facilite la cooperación.<sup>164</sup>

La confianza representa “[...] *el punto central de la comunicación, colaboración y disposición de cambiar.*”<sup>165</sup> Además se necesita que la confianza vaya más allá de lo individual para así extenderse a la organización a través de la creación de una cultura de confianza.<sup>166</sup>

La socialización es un proceso de multidimensional en el que se identifican tres fases:<sup>167</sup>

- La fase previa al encuentro en la cual se encuentran las expectativas y experiencias relacionadas con la otra persona y su cultura.
- La fase del encuentro que es donde se comparan las expectativas anticipatorias con las percepciones reales. Esta fase permite que las personas reevalúen sus expectativas y desarrollen una nueva lógica para entender el control de gestión y el rol que cumplen dentro de ella.
- La fase de adaptación de la propia cultura.

Sin embargo, la gran distancia entre Argentina y Alemania hace que el proceso de socialización sea más difícil y desafiante. Las desventajas que se presentan incluyen especialmente los costos para organizar un encuentro. Estos incluirían vuelo, alojamiento y pérdida de tiempo de trabajo que podrían ser utilizados para otras cosas. Además el efecto no es permanente ya que la socialización es una herramienta que se tiene que repetir con regularidad para que dure. Si se considera además que existe la posibilidad de que los empleados cambien a otros departamentos o que abandonen la empresa se podría entender la razón por la cual no todas las empresas usan esta herramienta.

---

<sup>164</sup> Cf. ZALAZAR, OpCit: 63, p. 279.

<sup>165</sup> KOONTZ, H., y WEIHRICH, H., OpCit: 1, p. 57.

<sup>166</sup> Cf. Ibid.

<sup>167</sup> Cf. ZALAZAR, OpCit: 63, p. 296, basado en KREPS, G., 1990.

### 5.1.2 La Formación Intercultural

La formación intercultural está basada en la idea de que sólo se entiende la información, interpretación y las decisiones de una persona, si también se entiende el “*mental software*”<sup>168</sup> de la persona. Un estudio hecho por UENO y SEKARAN en 1992 reveló que las personas que entienden las diferencias en las formas de control tienden a ser más flexibles para trabajar con un mecanismo de control de otro país.<sup>169</sup> Así surge la necesidad para los que trabajan en la interfaz cultural de no sólo entender el mecanismo que se establece y las normas y reglas que le acompañan sino también de desarrollar habilidades culturales para ganar sensibilidad cultural, optimizar la comunicación y comprender las trampas.

Mientras que la capacitación debe ser ajustada para adaptarse a los conocimientos interculturales y las experiencias personales de cada empleado, además, se requiere apertura e interés inherente a cada individuo ya que éste determina en qué medida el entrenamiento será exitoso.<sup>170</sup>

La siguiente ilustración presenta las competencias esenciales de una formación intercultural como parte de la educación intercultural.

Ilustración 23: Resumen de los tres nivel de formación intercultural.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>168</sup> HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, pp. 5 y 79.

<sup>169</sup> Cf. SEKARAN, U., y UENO, S., 1992, pp. 659-647.

<sup>170</sup> Cf. THOMAS, A., 2003, p. 407.

---

Las habilidades que se enseñan pueden ser vistas como un conjunto de herramientas que permite comprender las reglas de una cultura diferente. Estas deben incluir técnicas y conocimientos para enfrentarse a desvíos interculturales que pueden dar como resultado el control de gestión. De esta manera los involucrados pueden entender y a aceptar ciertos aspectos desconocidos en la propia cultura.<sup>171</sup>

Las herramientas básicas se basan en la creación de la sensibilidad cultural que incluye la adquisición de conocimientos acerca de qué hacer y qué no hacer en una cultura, el entorno socio-político-económico del país y sus hechos y costumbres. Se puede desarrollar la sensibilidad intercultural básica en el sentido de identificar la manera en la que las cosas funcionan.

Luego de las herramientas básicas los participantes tienen que aprender la habilidad de reflexionar en su propia conducta. La conciencia sobre la cultura propia tiene gran importancia para las interacciones interculturales y por lo tanto también para la cooperación en equipos multiculturales. En la mayoría de los casos, las personas no son conscientes de sus orígenes culturales. En la medida en que uno aprende a percibir su cultura a través del punto de vista de otras culturas, también puede modificar y adaptar su comportamiento y generar la habilidad de identificar, valorar e interpretar las diferencias de las culturas. Desde esta perspectiva la cultura debe aportar soluciones nuevas a los problemas con los que se enfrenta, y no conformarse con admirar sus propias cualidades.<sup>172</sup> Esta fase está facilitada por el conocimiento de la lengua local porque ayuda a ponerse en contacto con la otra cultura.<sup>173</sup>

La última dimensión de la formación intercultural se puede resumir como los aspectos desconocidos, que incluyen todos los encuentros y los problemas que puedan surgir como imprevistos. Entender hasta qué punto los empleados se sienten afectados o molestos por lo desconocido es un hecho muy individual y también depende del contexto. Si se permite a los empleados a operar con

---

<sup>171</sup> Cf. MORAN R., HARRIS, P., y MORAN, S., OpCit: 161, p. 27.

<sup>172</sup> Cf. ZALAZAR, OpCit: 63, p. 293 basado en THÉVENET, M., 1992.

<sup>173</sup> Cf. ADLER, N., OpCit: 66, p. 206, THOMAS, A., OpCit: 170, p. 91.

---

situaciones desconocidas esto les ayudará a reconocer y lo que es más importante aún, a aceptarlas.

Sin embargo, la formación cultural sólo puede ser una parte de la educación intercultural ya que los aspectos importantes se aprenden al interactuar en contextos interculturales.<sup>174</sup> Por lo tanto la formación intercultural puede bien ser combinada con la socialización. Cabe decir que las empresas que usan esta herramienta deben tener cuidado, ya que muchos entrenamientos interculturales están diseñados para la cultura norteamericana, que en contraposición con la Argentina y la Alemania está caracterizada por un bajo nivel de prevención de incertidumbre. Además la cultura tiene una corta distancia al poder y un nivel medio a alto de individualismo.

## **5.2 Reducir las Brechas Culturales**

De la investigación llevada a cabo se pueden concluir algunas implicaciones para las empresas que trabajan en el entorno argentino-alemán. Los resultados tienden a mostrar qué mecanismos de control estandarizados no deben ser aplicados sin una adaptación en el otro país, ya que el entorno cultural forma el estilo de control. Antes de transferir enfoques estandarizados de los mecanismos de control se debe hacer una consideración profunda de las variables locales donde la estructura y el comportamiento impactan en la planificación y el control. Esto también implica que el intento, con frecuencia utilizado en las empresas, de desarrollar un listado de las mejores prácticas (*best practice*) para transferir e imponerlas a otros países parece inadecuado.

Sin embargo, es difícil determinar todos los factores relevantes y mostrar sus relaciones, porque los mismos pueden ser muy complejos. Por lo menos se debe ser consciente de estas variaciones, ya que así se pueden evitar requisitos y mecanismos de control inadecuados.

Además, la selección del mecanismo de control adecuado pone a las empresas en un dilema cultural porque rara vez los enfoques de ambas culturas se corresponden. Es importante entender que no existe una única y mejor

---

<sup>174</sup> Cf. MORAN R., HARRIS, P., y MORAN, S., OpCit: 161, p. 97.

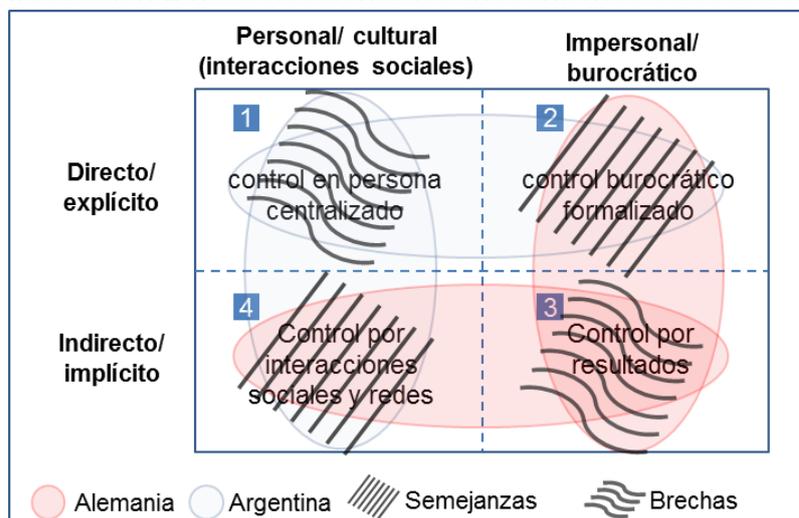
forma de hacer las cosas ya que cada cultura tiene sus fortalezas y ninguna es mejor que la otra.<sup>175</sup>

En el caso de Argentina las casas matrices en Alemania especialmente deben considerar las diferencias en:

- El enfoque en el tiempo (corto plazo vs. largo plazo)
- La importancia de las creencias y actitudes hacia las autoridades y el centralismo en Argentina
- La importancia de los contactos en la cooperación

En análisis de las brechas culturales entre Alemania y Argentina dio como resultado que ambas naciones se diferencian por sus enfoques en los mecanismos de control ya que Argentina prefiere mecanismos personales y explícitos, mientras que Alemania se enfoca principalmente en controles impersonales e implícitos. Aparte de estas brechas también existen semejanzas, porque ambas naciones muestran una tendencia a definir normas y reglas amplias y usan mecanismos personales implícitos para el control.

Ilustración 24: Seleccionar los mecanismos adecuados.



Fuente: Elaboración propia basada en HARZING, A. (1999) y el análisis de las dimensiones de HOFSTEDE para Alemania y Argentina.

<sup>175</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 75.

---

Diseñar mecanismos que se corresponden con estos enfoques suelen ser más eficaces según el análisis hecho en el capítulo IV. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los otros mecanismos deben permanecer, aunque no se usen de la misma manera en ambas culturas y si no existen se pueden sentir incómodos.<sup>176</sup> Es que las culturas los perciben como necesarios para llevar a cabo un control eficiente. Cuando se utilizan estos mecanismos es particularmente importante tener en cuenta las características culturales de la otra nación, ya que hay diferencias importantes dentro de la colaboración. De esta manera una mejor mezcla de mecanismos permite reducir las brechas culturales y aumentar la eficacia del control.

A continuación se explican brevemente los mecanismos.

### **5.2.1 Mecanismos Personales**

A continuación se explican tres mecanismos de controles personales. Primero se explica la estructura organizacional como un mecanismo explícito y después se muestran dos mecanismos implícitos para el control de la subsidiaria: la transferencia de gerentes a la subsidiaria (“*Expats*”) y la cultura organizacional.

#### Estructura organizacional

La estructura de la organización en sí representa una forma de controlar las actividades y el desempeño de la subsidiaria. Esto incluye las relaciones formales de dar información y de esta manera también la cadena de comandos (quién reporta a quién).<sup>177</sup> Como ya se ha mencionado antes ninguna estructura cultural se muestra como una solución para las brechas culturales ya que cada una requiere de la cooperación entre los dos países. Por lo tanto no se enfoca en las estructuras organizacionales, como por ejemplo lo ha definido MINTZBERG, sino que se hace hincapié en ciertos aspectos específicos.

---

<sup>176</sup> Cf. MERCHANT, K., y VAN DER STEDE, W., OpCit: 39, p. 729.

<sup>177</sup> Cf. LUTHANS, F., y DOH, J., 2012, p. 375.

---

Debido a su distancia al poder más bajo, el mecanismo de control por jerarquía de Argentina es más importante que para Alemania. Esto significa que se deben establecer y definir estructuras de reportes y jerarquías muy claras y evitar estructuras dobles en donde alguien tiene que reportar a dos personas al mismo tiempo. Igualmente se tiene que considerar la importancia que se da a los títulos en Argentina, lo que requiere más nivel en la estructura organizacional. En los departamentos donde el trabajo es reiterativo, *“el control por niveles funciona eficazmente porque el jefe de departamento puede delegar en su personal y éstos realizan los trabajos sin controles exhaustivos”*<sup>178</sup>.

Además es necesario comunicar expectativas y tareas claramente: Qué se debe hacer, hasta cuándo y de qué forma. Sin embargo, las decisiones se pueden tomar de manera centralizada por la casa matriz pero deben ser comunicadas personalmente y ser bien explicadas.

Una solución que se puede considerar es la implementación de una sede regional que controle las actividades de las subsidiarias. Aunque esta estructura organizacional ya es usada por muchas grandes empresas, la forma en que se usa parece ser inadecuada. La mayor parte de las empresas agrupan a sus subsidiarias según la ubicación geográfica. A menos de que exista la necesidad de coordinar e integrar actividades entre una cierta región, la agrupación por región no será útil necesariamente. Aunque las naciones más cercanas tienden a compartir más semejanzas, sin embargo existen excepciones. Así lo muestran los resultados de HOFSTEDE, donde Argentina tiende ser más parecida a ciertos países de Europa que a sus vecinos en América Latina.<sup>179</sup>

### La transferencia de gerentes a la subsidiaria (“Expats”)

La transferencia de gerentes presenta no sólo una opción para transferir conocimientos desde la casa matriz sino que también sirve para acercar las culturas y así reducir las brechas culturales entre casa matriz y subsidiaria.

---

<sup>178</sup> RUBIO, P., OpCit: 38, p.70.

<sup>179</sup> Véase ANEXO C.

---

La gran ventaja que presenta el proceso de transferencia de *expats* es la formación de redes interpersonales a nivel internacional, las que transfieren información verbal en todas partes de la empresa y así apoyan al control de forma implícita.<sup>180</sup> Otras ventajas que se presentan incluyen:<sup>181</sup>

- Aumenta el control de la casa matriz.
- El personal de la casa matriz se hace más sensible ante las necesidades de la subsidiaria
- Los *expats* suelen ser entrenados en la casa matriz y así tienen una buena comprensión de las herramientas y procesos de la misma
- Facilita la comunicación entre casa matriz y subsidiaria
- Facilita la implementación de una cultura organizacional
- Disminuyen las brechas culturales entre casa matriz y subsidiaria

Sin embargo, transferir gerentes es más costoso que contratarlos localmente. Por lo tanto es importante que se considere en qué posiciones se desea un control cercano por parte de la casa matriz. Si la casa matriz requiere un control cercano tiene que ser preparada para pagar los costos. De vez de cuando el valor adicional recibido por el control más cercano no se compara con los costos que se asumen, y por eso se recomienda contratar gerentes locales. Aparte de los costos, otras desventajas que se presentan pueden ser:<sup>182</sup>

- El personal local recibe menos oportunidades para ser gerente
- El *expat* necesita tiempo para desarrollar contactos locales
- El *expat* tiene menos sensible al entorno socio-político-económico que puede aumentar el riesgo de las operaciones
- Existe el riesgo que no se acepte el *expat* en la subsidiaria

### Cultura organizacional

El último mecanismo personal que se desea sugerir para aumentar la eficiencia del control de las subsidiarias en Argentina es la implementación de una cultura organizacional a nivel grupal. La cultura organizacional consta de

---

<sup>180</sup> Cf. LECRAW, D., y MORRISON, A., OpCit: 49, p.370.

<sup>181</sup> Cf. MEAD, R., OpCit: 50, p. 360.

<sup>182</sup> Ibid.

---

un conjunto de valores y normas que se comparten en la organización y que controlan la forma en que se interactúa entre sí y con los grupos de interés (*stakeholder*) fuera de la organización.<sup>183</sup>

Se produce una identidad colectiva que construye acuerdos recíprocos y simbólicos que representan la imagen deseada de la organización, que puede permitir que el comportamiento individual y organizativo se dirija a lograr los objetivos y por lo tanto aumenta el eficaz de los mecanismos de control.<sup>184</sup> En vez de imponer controles formales se controla a través de normas implícitas que permiten que cada empleado tenga una forma de autocontrol y así se pueden imponer los mecanismos burocráticos de la empresa.<sup>185</sup>

Si se quiere establecer una cultura organizacional entre Alemania y Argentina se debe enfocar especialmente en las brechas culturales como se ha descrito anteriormente. Además es aconsejable incluir a empleados de ambas oficinas para así integrar la amplitud de ideas y percepciones en la definición de las normas y reglas de la cultura organizacional.

Sin embargo, HOFSTEDE señala que una cultura organizacional no sustituye a la cultura nacional, porque la cultura nacional se arraiga profundamente durante los primeros diez años de la vida, en vez la cultura organizacional impacta recién cuando se ingresa a la vida laboral.<sup>186</sup> Pero no existen dudas que ésta sí apoya la implementación de la estrategia en la empresa.

### **5.2.2 Mecanismos Impersonales**

En el control los mecanismos impersonales se utilizan mucho más en Alemania que en Argentina. No obstante en ambas naciones éstos están caracterizados por una alta evasión a la incertidumbre (*UAI*) que plantea la necesidad de estandarizar y definir normas para evitar situaciones ambiguas y desestructuradas. Sin embargo se ha demostrado que la estandarización no se co-

---

<sup>183</sup> Cf. HILL, C., y JONES, G., 2009, p. 435.

<sup>184</sup> Cf. AMAT, J., y SALES AMAT, J., 2002, p. 299, ZALAZAR, OpCit: 63, p. 279,

<sup>185</sup> Cf. DANIELS, J., RADEBAUGH, L. y, SULLIVAN, D., OpCit: 25, p. 584, y BARTLETT, C., y GHOSHAL, S., OpCit: 76, p 9.

<sup>186</sup> Cf. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M. OpCit: 58, p. 346.

---

responde con la expectativa de un control eficiente por falta de integración de los distintos entornos culturales.

A continuación se presenta brevemente una forma en la que se pueden adaptar los mecanismos impersonales para reducir las brechas culturales y aumentar la eficacia del sistema. Primero se explicarán los aspectos del control por normas y reglas y después se especificará la manera en que se pueden diseñar los reportes para medir el desempeño entre la casa matriz en Alemania y la subsidiaria en Argentina.

### Normas y reglas

Un sistema integral de reglas, normas y procedimientos tiene como objetivo dirigir el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa. Pero la intención de esta forma de control no es especificar los objetivos sino estandarizar el camino para lograrlos.<sup>187</sup>

Como ya se ha descrito tanto Argentina como Alemania tienen una tendencia fuerte hacia la estandarización y la definición de normas. Ya que Argentina tiene un índice de UAI más alto, la necesidad de tener reglas e instrucciones es más alta que en Alemania. Aquí se requieren instrucciones claras que definan lo que se debe hacer, pero también lo que no se debe hacer. Por lo tanto es necesario que las casas matrices especifiquen las normas y reglas de forma mucho más detallada de lo que se haría en Alemania. Para asegurar que se entiende como se genera en la casa matriz es recomendable traducir las normas y reglas no sólo al inglés sino que también al castellano.

Antes de definir las normas y reglas se recomienda aclarar en un entrevista personal, los problemas que existen en la subsidiaria y definir las normas conforme a las respuestas obtenidas. Además, las características del país y los aspectos específicos, tales como el entorno inflacionario en Argentina, deben ser tenidos en cuenta y se deben reflejar adecuadamente.

---

<sup>187</sup> Cf. HILL, C., y JONES, G., OpCit: 183, p. 432.

---

## Diseño de reportes del desempeño

En cuanto a las evaluaciones dadas en la encuesta sobre la eficacia de reportes establecidos entre casa matriz y subsidiaria, queda claro que las empresas alemanas todavía deben hacer ajustes y adaptar el proceso de control aún más a la cultura argentina. Por un lado es necesario desarrollar la conciencia sobre la información que se posee y sobre la que aún falta y por otro lado se debe trabajar con la percepción e interpretación para permitir así una valoración del riesgo y del desempeño adecuadamente.

Es comprensible que la sede central quiera comparar el rendimiento en cada una de sus subsidiarias, algo que se facilita por el uso de reportes estandarizados a nivel global. Sin embargo, todas y cada una de las subsidiarias y sus entornos son únicos. Por lo tanto es importante que se diseñen reportes que permitan reflejar verdaderamente la situación y las distintas características de cada una pero sin aumentar la complejidad de los reportes e informes.

Para diseñar un sistema de control adaptado al entorno cultural de la subsidiaria, se necesita plantear una serie de cuestiones antes de ponerlo en marcha.<sup>188</sup>

- ¿Cuál es la información mínima que requiere la casa matriz para el control de la subsidiaria? Por lo general las casas matrices reciben mucha información aunque no todo lo que se incluyen es pertinente.
- ¿Cuál son los aspectos específicos de la cultura y del entorno de la subsidiaria?
- ¿Se relacionan las medidas e indicadores en su contexto apropiado?
- ¿Hasta qué punto la información obtenida podrá aportar una evaluación acertada?
- ¿Los controles permiten identificar problemas antes de que el problema sea irreversible?
- ¿Pueden las subsidiarias entender o interpretar con facilidad los indicadores y posiciones adoptadas?

---

<sup>188</sup> Cf. RUBIO, D., OpCit: 38, p. 171.

---

Se puede intuir que las subsidiarias argentinas han identificado formas nuevas y específicas para responder a las condiciones locales de cambio constante y de alta incertidumbre, mientras que los mecanismos de la casa matriz han evolucionado en su entorno. Basado en su enfoque en el corto plazo las subsidiarias argentinas poseen la habilidad de adaptarse rápidamente al entorno cambiante. Por lo tanto es importante que las herramientas de control utilizadas den al gerente de la subsidiaria la autonomía necesaria para adaptar el mecanismo al entorno y la cultura local.<sup>189</sup>

Además la casa matriz tiene que considerar una ayuda para la subsidiaria argentina en el proceso de la planificación. Como se ha descrito arriba la planificación y el control son tratados en grandes partes como un sistema interrelacionado ya que el plan forma la base para el control que a su vez impacta con ajustes y decisiones estratégicas. Así la falta de un plan profundo hace que el control se vuelva obsoleto. Para Argentina es importante considerar en el proceso de planificación especialmente el tema de la inflación y la incertidumbre político-económica.

### **5.3 Resumen de las Propuestas**

Este capítulo introdujo brevemente varias herramientas que permiten implementar mecanismos de control efectivos y eficientes que reducen los impedimentos que limitan la racionalidad en la toma de decisiones.

A pesar de que se puede usar cualquiera de los mecanismos independientemente, lo más prometedor parece ser una combinación de herramientas que minimicen las brechas culturales existentes y al mismo tiempo aumenten el nivel de comprensión de la otra cultura y su entorno. Sin embargo, sólo el conocimiento y la comprensión de las similitudes y las diferencias en el modo de pensar, sentir y actuar de los participantes en el control de gestión pueden ayudar a avanzar en las soluciones de un mecanismo de control efectivo.

---

<sup>189</sup> Cf. LUTHANS, F., y DOH, J., OpCit: 177, p. 378.

---

## VI CONCLUSIÓN FINAL

Esta tesis tenía como objetivo investigar el impacto del factor cultural en los mecanismos de control a nivel internacional e identificar las herramientas de control que puedan ayudar a la casa matriz a tomar mejores decisiones en la gestión de sus subsidiarias. La investigación se enfocó en empresas alemanas con sus subsidiarias en la República Argentina y se basó en los conceptos de las empresas internacionales y su necesidad de establecer un mecanismo para controlar a sus subsidiarias.

La organización fue vista como un sistema en donde cada subsidiaria está integrada en su entorno socio-político-económico específico del país en el que opera. Sin embargo la gestión de las subsidiarias no sólo se lleva a cabo por los gerentes sino que está compartida entre la casa matriz y sus subsidiarias. Independientemente de la integración de la casa matriz en las actividades de la subsidiaria, siempre se recolecta la información para la gestión a nivel de la subsidiaria. Por lo tanto se obtiene así una interfaz que se pretende superar.

La herramienta principal para cumplir el control es la instalación de un sistema de control de gestión que consiste de varios mecanismos y que se extiende a todas las áreas de la empresa. Los mecanismos establecidos miden y evalúan el desempeño de la empresa en puntos estratégicos e indican a la dirección cómo va el cumplimiento del objetivo definido. Los resultados obtenidos por el control de gestión forman la base para la toma de decisiones sobre acciones, medios correctivos y los futuros objetivos. En una empresa internacional, el control se extiende desde la casa matriz hasta el nivel de la subsidiaria, incluyendo a ambas organizaciones.

Se presentó el modelo de HARZING para clasificar los mecanismos de control. Según su enfoque (personal o impersonal) y su intención de controlar (explícito o implícito) HARZING diferenció cuatro mecanismos. Se identificó que por la distancia entre la casa matriz y la subsidiaria la gestión internacional usa principalmente mecanismos de control impersonales como la definición de normas y reglas así como también reportes e informes sobre el desempeño.

---

Basado en este conocimiento se presentó la pregunta acerca del rol que tiene la cultura en la selección del mecanismo, especialmente a nivel internacional. Se definió la cultura como un patrón de comportamiento colectivo, el cual se basa en valores y normas que forman supuestos y preconcepciones a los que adhieren los miembros de una comunidad de forma consciente o inconsciente que se expresa por la forma de comunicación, cómo estos se perpetúan, cómo se desarrolla la interpretación del entorno y la percepción de sí mismo.

El modelo de BERNHARDT permitió visualizar cómo la cultura crea impedimentos y por lo tanto nuestra percepción e interpretación del entorno se ve influida por la misma. Los datos, la percepción y la información están impactados por la vigilancia, la mentalidad y el poder ver algo. La cultura define cómo estos tres filtros están presentes y cómo impactan la información y su valoración que se genera en el control de gestión.

Objetivo 1: Identificar las interfaces culturales y los desafíos que se le presentan a la casa matriz en el uso del sistema de control de gestión a nivel internacional.

En la extensión del modelo de BERNHARDT acerca del concepto de las interfaces en el control y la gestión internacional se identificaron las interfaces culturales en el control de las empresas. Se mostró cómo las brechas culturales pueden resultar en desafíos cuando los involucrados operan inconscientemente con diferentes supuestos culturales y por lo tanto tienen distintas percepciones y expectativas. Aunque estén fuertemente influidos por la cultura de la casa matriz, los mecanismos de control se usan de manera estandarizada. Esto refuerza la problemática de los impedimentos culturales ya que la información se filtra dos veces por los tres filtros en la generación, procesamiento e interpretación de la información y así la información transmitida en el control de gestión internacional se ve limitada. La eficacia de los mecanismos usados se ve influenciada por las diferencias culturales entre las naciones. Por lo tanto la empresa internacional tiene que entender las brechas culturales existentes entre su cultura y la cultura de su subsidiaria.

---

Objetivo 2: Combinar la teoría existente de los mecanismos de control y de los modelos culturales, para evaluar el impacto de la cultura en el control de gestión. Y Objetivo 3: Destacar las brechas culturales en el control de gestión entre Alemania y Argentina por la interpretación de los resultados del estudio de HOFSTEDE.

Para especificar los desafíos que se presentan en el control de las empresas operando en los dos entornos de Argentina y Alemania se visualizaron las brechas culturales en el control de gestión entre ambos países mediante la interpretación de los resultados del estudio hecho por HOFSTEDE. La autora eligió una combinación de los resultados de HOFSTEDE en sus seis dimensiones con el modelo de los cuatro grupos de mecanismos de control de HARZING para desarrollar un modelo que permita demostrar los diferentes enfoques de las culturas alemanas y argentina en los mecanismos de control. El resultado mostró que las dos naciones tienen distintas creencias acerca del nivel de control, la selección de los mecanismos de control adecuados, así como sus enfoques en indicadores y tiempo. Mientras Argentina se enfoca en mecanismos personales y explícitos, Alemania prefiere mecanismos impersonales e implícitos. Sin embargo ambas naciones prefieren un alto nivel de estandarización, la definición de normas y regulaciones así como el uso de indicadores cuantitativos. Como causas de las diferencias se identificaron especialmente aspectos históricos y la evolución económica de Argentina que está fuertemente caracterizada por un alto nivel de incertidumbre debido al alto nivel de inflación y cambios rápidos en la política del gobierno.

Objetivo 4: Analizar la práctica mediante un estudio de mercado que permita evaluar cómo las subsidiarias en Argentina (con casa matriz en Alemania) perciben la eficacia de reportes establecidos.

Se concluyó que sí existen brechas culturales entre Alemania y Argentina. Esto dio lugar al interrogante acerca de qué importancia tiene el problema observado en la práctica entre las subsidiarias en Argentina y sus casas matrices en Alemania. El análisis fue hecho por un estudio online en el cual se hizo foco en los reportes para el control, ya que presentan un mecanismo de control

---

típico para el control de la subsidiaria. Tanto las casas matrices como las subsidiarias evaluaron la percepción de la eficacia de sus reportes establecidos.

Los resultados mostraron que las empresas alemanas y sus subsidiarias en Argentina reparten las tareas de control de gestión y por lo tanto se ven obligadas a coordinar la empresa por medio de una interfaz. Los reportes e informes que se usan para el control de la subsidiaria por parte de la casa matriz están estandarizados en gran parte en la mayoría de las empresas. Al mismo tiempo el alcance y el contenido están definidos por la casa matriz. Sin embargo, el análisis y las informaciones adicionales son usados por casi todas las subsidiarias para la gestión de sus actividades y la toma de decisiones.

Las evaluaciones de las subsidiarias y sus casas matrices revelaron que ambos consideraron los reportes como no eficaces y percibieron brechas culturales en la cooperación.

De las investigaciones, el análisis de los modelos de BERNHARDT en el entorno internacional y el análisis de las brechas culturales se evidencia que no existe un único sistema de control de gestión que se pueda aplicar efectivamente en Argentina y Alemania. Además, los resultados del estudio en las empresas revelan que los reportes estandarizados usados por las empresas alemanas para gestionar su subsidiaria en Argentina están limitados en su eficacia y no toman en consideración suficientemente el entorno cultural de la subsidiaria. Así, la información recibida no permite llegar a una evaluación correcta también porque esta se ve limitada por los impedimentos culturales de la casa matriz. Por lo tanto, la gestión de la casa matriz se encuentra limitada en materia de toma de decisiones racionales.

Debido a esto se confirma la hipótesis presentada acerca de la cual un reporte estandarizado no considera el entorno cultural de las subsidiarias extranjeras como suficiente y por lo tanto su eficacia es limitada con lo que también se limita la racionalidad en la toma de decisiones de la casa matriz.

El resultado de esta tesis señala que las casas matrices deben hacer la distinción entre cada cultura y abstenerse de tratar a todas las subsidiarias por igual mediante la imposición de mecanismos de control estandarizados. Esta

---

no es una tarea fácil pero es necesaria y se debe llevar a cabo con el fin de garantizar que las subsidiarias estén controladas de manera óptima.

Objetivo 5: Identificar mecanismos de control y soluciones que ayuden a la alta dirección de tomar mejores decisiones en la gestión grupal y de la subsidiaria para ayudar a estabilizar una gestión efectiva.

La última parte del trabajo presentó por un lado las herramientas que aumentan la comprensión cultural y por otro lado las que permiten reducir las brechas culturales por la selección y el diseño de los mecanismos de control usados. Como conclusión las mismas ayudan en la alta dirección de las casas matrices y sus subsidiarias en Argentina a tomar mejores decisiones en la gestión grupal y en la subsidiaria particularmente para lograr una estabilidad en una gestión efectiva.

A modo de conclusión final se puede confirmar la cita de FRIEDBERG:

*“La cultura representa las condiciones marco del juego en la que prácticamente se estructura la racionalidad del individuo (como si se tratasen de reglas previamente fijadas) y se establece una escala de posibles soluciones racionales.” (CROZIER/ FRIEDBERG, 1979)*

Para futuras investigaciones parece interesante evaluar si las herramientas propuestas para aumentar la comprensión cultural y para reducir las brechas culturales permiten verdaderamente un mejor control. También, debido a la conexión entre planificación y control, se recomienda profundizar acerca de este problemática para el entorno de Argentina.

Sin embargo, aparte de estos aspectos sería interesante investigar todo lo contrario, es decir: el impacto de control en la cultura. Ya que la cultura representa un espectro del entorno que nos rodea se puede suponer que ambos aspectos se influyen mutuamente.

---

## VII ANEXO A: EJEMPLO CUESTIONARIO

Ejemplo del cuestionario de las casas matrices (versión español).

Página 1



Zum  
Fragebogen



Iniciar  
encuesta



Start  
survey

---

Europa-Universität Frankfurt (Oder), Deutschland und Universidad Católica de Córdoba, Argentinien - Bei Fragen wenden Sie sich bitte an [maxi.winde@gmail.com](mailto:maxi.winde@gmail.com).

Página 2

---

0% terminado

EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

**ICDA**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

---

Esta encuesta forma parte de una tesis de MBA del Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina y la Universidad Europea Frankfurt (Oder), Alemania. La encuesta es anónima y sirve solamente para propósitos de investigación. Se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos.

Muchas gracias por su apoyo

---

#### Instrucciones:

El cuestionario consta de 15 preguntas. Por favor, conteste todas las preguntas y seleccione, a menos que se especifique lo contrario, una sola respuesta.

El objetivo del cuestionario es determinar el grado en que las afirmaciones ocurren en su empresa en la relación con el reporte. Reportes en este contexto se refiere a las informaciones y notificaciones que la subsidiaria argentina envía a la casa matriz en Alemania, como parte del control de gestión. Información y los informes contables no son relevantes.

La realización tendrá una duración aproximada de 10 minutos.

Continuar

---

Universidad Católica de Córdoba, Argentina y European University Frankfurt (Oder), Alemania  
- Si tiene preguntas, póngase en contacto con [maxi.winde@gmail.com](mailto:maxi.winde@gmail.com).



1. Por favor, especifique quién realiza las siguientes tareas con respecto a las actividades de la subsidiaria:

	100% Subsidiaria				100% Casa matriz
Decisiones de financiamiento	<input type="radio"/>				
Establecer normas y pautas	<input type="radio"/>				
Definición de la estrategia	<input type="radio"/>				
Control de gestión	<input type="radio"/>				
Toma de decisiones & recomendaciones operativas	<input type="radio"/>				

2. Por favor califique las siguientes declaraciones con respecto a los reportes a la casa matriz.

	total- mente en des- acuerdo	en des- acuerdo	indife- rente	de acuerdo	total- mente de acuerdo	no responde
Los reportes a la casa matriz se cumplen a través de un informe estandarizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La casa matriz define el alcance y el contenido de los reportes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La subsidiaria usa analisis e informaciones adicionales para la gestión de sus actividades y la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la casa matriz sólo se transmiten los resultados de contabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Por favor, indique si las siguientes declaraciones se aplican a su empresa con respecto a los reportes a la casa matriz.

	No	Sí
Los resultados se presentan ajustados por inflación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se presenta información sobre las condiciones económicas en Argentina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Además de los números también se proporcionan análisis de la variación y/o comentarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Qué idioma se utiliza para los reportes a la casa matriz?

(Más de una respuesta posible)

Alemán

Español

Inglés

Continuar

Universidad Católica de Córdoba, Argentina y European University Frankfurt (Oder), Alemania - Si tiene preguntas, póngase en contacto con maxi.winde@gmail.com.



**Evaluación de reportes**

El patrón de respuesta se compone de cinco etapas que reflejan el nivel de acuerdo a cada declaración. No hay respuestas correctas u incorrectas, ya que su opinión subjetiva es lo único de importancia. Por favor, marque la casilla que mejor refleje su opinión.

**5. Por favor califique las siguientes declaraciones con respecto a la comprensión y la cumplimiento de los reportes recibido por la subsidiaria.**

	total- mente en des- acuerdo	en des- acuerdo	indife- rente	de acuerdo	total- mente de acuerdo	no responde
Los requisitos del contenido para todo los elementos de los reportes (por ejemplo, cálculos, posiciones, ratios) son claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La subsidiaria puede generar la información necesaria con facilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se incluye toda la información necesaria para la gestión de la subsidiaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Por favor califique las siguientes declaraciones con respecto a la eficiencia y la eficacia de los reportes recibido por la subsidiaria.**

	total- mente en des- acuerdo	en des- acuerdo	indife- rente	de acuerdo	total- mente de acuerdo	no responde
Los reportes son demasiado rígidos/ inflexibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los reportes son demasiado complejos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre hay muchas preguntas por parte de la casa matriz con respecto a la información que se ha reportado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones locales y los riesgos del país se consideran adecuadamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con el actual sistema de reportes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El tiempo requerido para reunir la información para los reportes es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los reportes reflejan una imagen realista de la situación actual y el riesgo de la subsidiaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 4 (cont.)

7. Por favor califique las siguientes declaraciones con respecto a la con respecto a la colaboración con la subsidiaria.

	total- mente en des- acuerdo	en des- acuerdo	indife- rente	de acuerdo	total- mente de acuerdo	no responde
La cooperación entre casa matriz y subsidiaria es muy fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se da suficiente apoyo de la casa matriz, si hay preguntas o problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen diferentes opiniones entre casa matriz y subsidiaria sobre indicadores y ratios correctos para la gestión de la subsidiaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La casa matriz y la subsidiaria tienen distintas percepciones si hubiese una diferencia significativa entre lo planeado y el resultado actual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cultura de control de gestión de Alemania y Argentina son muy diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Por favor evalúe las siguientes preguntas:

	insufi- ciente	sufi- ciente	bueno	distin- guido	sobre- saliente	no responde
¿Cómo evalúa usted la situación actual de la subsidiaria argentina?	<input type="radio"/>					
¿Cómo evalúa usted la situación económica actual de Argentina?	<input type="radio"/>					

9. Por favor evalúe la siguiente pregunta:

	muy bajo	bajo	moderado	alto	muy alto	no responde
¿Cómo evalúa usted el riesgo actual de la inflación en Argentina?	<input type="radio"/>					

10. Por favor seleccione:

	No	Sí
¿Alguna vez ha estado en la oficina de la subsidiaria en Argentina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce personalmente a su contacto en la subsidiaria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar

Universidad Católica de Córdoba, Argentina y European University Frankfurt (Oder), Alemania - Si tiene preguntas, póngase en contacto con [maxi.winde@gmail.com](mailto:maxi.winde@gmail.com).

75% terminado



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)



**ICDA**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

Las siguientes preguntas persigue fines estadísticos.

11. ¿En cuál sector opera la empresa?

- Industrial agropecuario
- Servicios
- Comercial
- Industrial manufacturero

12. Por favor, indique la cantidad de empleados de la subsidiaria en Argentina y en el Grupo (mundo).

	< 50	51 – 250	> 250
Grupo total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Argentina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Cuántos años de experiencia en el mercado argentino tiene la empresa?

- < 5 años
- 5 – 10 años
- > 10 años

14. ¿Durante cuántos años ha trabajado en el control de gestión de la empresa?

- < 2 años
- 2 a 5 años
- > 5 años

15. ¿Cuál es su lengua natal?

- Alemán
- Español
- Inglés
- Otro

Continuar

Universidad Católica de Córdoba, Argentina y European University Frankfurt (Oder), Alemania  
- Si tiene preguntas, póngase en contacto con [maxi.winde@gmail.com](mailto:maxi.winde@gmail.com).

---

## ¡Gracias!

Sus respuestas están almacenadas.

Si usted está interesado en los resultados del estudio, por favor envíame un e-mail a [maxi.winde@gmail.com](mailto:maxi.winde@gmail.com).

Close window

---

Universidad Católica de Córdoba, Argentina y European University Frankfurt (Oder), Alemania - Si tiene preguntas, póngase en contacto con [maxi.winde@gmail.com](mailto:maxi.winde@gmail.com).

## VIII ANEXO B: ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

Tabla 7: Promedio y desviación de los evaluaciones.

Evaluaciones de los reportes																			
	1	2	3	σ	4	5	6	7	8	9	10	σ	11	12	13	14	15	σ	Total
<b>Subsidiaria</b>																			
Promedio	3,86	3,45	3,43	3,58	2,59	3,10	2,97	3,21	3,14	2,90	3,76	3,09	3,79	3,79	3,18	3,39	2,79	3,39	3,29
Desviación estandar	1,03	1,27	1,29	1,20	1,12	0,98	1,09	1,05	0,92	1,11	0,95	1,07	1,01	1,23	1,16	0,99	1,26	1,18	1,15
<b>Casa matriz</b>																			
Promedio	3,67	3,39	3,83	3,63	3,57	3,36	2,88	3,50	3,57	3,58	3,75	3,45	3,58	4,25	3,20	3,27	2,43	3,36	3,46
Desviación estandar	1,09	1,27	0,94	1,11	0,99	1,18	1,03	0,80	1,12	1,26	0,90	1,06	0,97	0,61	1,28	1,32	1,12	1,22	1,12

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Promedio de las evaluaciones por sector

Promedios por sector																				
	n	1	2	3	σ	4	5	6	7	8	9	10	σ	11	12	13	14	15	σ	Total
<b>Subsidiaria</b>																				
Agropecuario	3	3,33	3,67	4,33	3,78	4,33	3,33	3,33	3,00	2,67	3,33	4,00	3,43	3,00	3,33	3,00	3,33	3,00	3,13	3,40
Servicios	6	4,17	4,17	3,67	4,00	2,67	2,83	3,50	3,67	2,83	3,00	3,17	3,10	4,33	4,17	3,33	3,50	3,00	3,67	3,47
Comercial	12	3,92	3,67	3,42	3,67	2,33	3,17	3,00	3,00	3,50	2,83	4,00	3,12	3,75	3,73	3,18	3,73	3,18	3,52	3,36
Industrial manufactur	7	4,00	2,71	3,17	3,30	2,43	3,29	2,29	3,29	3,14	2,71	3,86	3,00	3,86	4,00	3,00	2,86	2,14	3,17	3,12
No especificado	1	2,00	1,00	1,00	1,33	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,43	3,00	2,00	4,00	3,00	1,00	2,6	2,27
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>3,86</b>	<b>3,45</b>	<b>3,43</b>	<b>3,58</b>	<b>2,59</b>	<b>3,10</b>	<b>2,97</b>	<b>3,21</b>	<b>3,14</b>	<b>2,90</b>	<b>3,76</b>	<b>3,09</b>	<b>3,79</b>	<b>3,79</b>	<b>3,18</b>	<b>3,39</b>	<b>2,79</b>	<b>3,39</b>	<b>3,29</b>
<b>Casa matriz</b>																				
Agropecuario	1	3,00	3,00	4,00	3,33	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,14	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	4,2	4,00
Servicios	6	3,50	3,17	3,60	3,41	3,50	4,00	3,00	3,83	3,67	3,80	3,50	3,61	4,00	4,33	3,25	3,17	2,50	3,46	3,52
Comercial	5	4,00	4,25	3,40	3,86	4,00	3,50	2,60	4,00	4,00	4,00	4,00	3,69	3,80	4,40	3,50	3,00	2,40	3,43	3,64
Industrial manufactur	11	3,55	3,09	4,00	3,55	3,55	2,70	2,91	3,20	3,40	3,30	3,64	3,25	3,18	4,09	3,00	3,40	2,50	3,25	3,31
No especificado	1	5,00	5,00	5,00	5	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,8	3,33
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>3,67</b>	<b>3,39</b>	<b>3,83</b>	<b>3,63</b>	<b>3,57</b>	<b>3,36</b>	<b>2,88</b>	<b>3,50</b>	<b>3,57</b>	<b>3,58</b>	<b>3,75</b>	<b>3,45</b>	<b>3,58</b>	<b>4,25</b>	<b>3,20</b>	<b>3,27</b>	<b>2,43</b>	<b>3,36</b>	<b>3,46</b>
<b>Total</b>																				
Agropecuario	4	3,25	3,50	4,25	3,67	4,50	3,75	3,25	3,00	2,75	3,75	4,25	3,61	3,25	3,75	3,50	3,75	2,75	3,4	3,55
Servicios	12	3,83	3,67	3,64	3,71	3,08	3,42	3,25	3,75	3,25	3,36	3,33	3,35	4,17	4,25	3,30	3,33	2,75	3,57	3,49
Comercial	17	3,94	3,81	3,41	3,72	2,75	3,25	2,88	3,25	3,65	3,00	4,00	3,27	3,76	3,94	3,27	3,53	2,94	3,49	3,43
Industrial manufactur	18	3,72	2,94	3,71	3,45	3,11	2,94	2,67	3,24	3,29	3,06	3,72	3,15	3,44	4,06	3,00	3,18	2,35	3,22	3,23
No especificado	2	3,50	3,00	3,00	3,17	1,00	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00	3,50	2,71	3,50	3,00	3,00	2,50	1,50	2,7	2,80

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9: Promedio por contacto**

Promedios por contacto																				
	n	1	2	3	ø	4	5	6	7	8	9	10	ø	11	12	13	14	15	ø	Total
<b>Subsidiaria</b>																				
Nunca se fue a la ca	8	3,25	3,50	2,88	<b>3,21</b>	2,38	3,38	2,88	2,50	2,75	2,88	3,25	<b>2,86</b>	3,13	3,14	2,14	2,43	2,38	<b>2,65</b>	<b>2,86</b>
Se fue a la casa mat	21	4,10	3,43	3,65	<b>3,73</b>	3,33	3,00	3,00	3,48	3,29	2,90	3,95	<b>3,28</b>	4,05	4,00	2,48	2,29	3,05	<b>3,17</b>	<b>3,33</b>
No se conoce el con	7	2,57	2,86	2,57	<b>2,67</b>	4,00	3,43	3,00	2,57	2,29	2,43	3,00	<b>2,96</b>	3,43	3,17	3,00	3,00	3,86	<b>3,31</b>	<b>3,01</b>
Se conoce el contac	22	4,27	3,64	3,71	<b>3,88</b>	2,77	3,27	2,95	3,41	3,41	3,05	4,00	<b>3,27</b>	3,91	3,95	3,23	3,50	3,00	<b>3,52</b>	<b>3,47</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>3,86</b>	<b>3,45</b>	<b>3,43</b>	<b>3,58</b>	<b>2,59</b>	<b>3,10</b>	<b>2,97</b>	<b>3,21</b>	<b>3,14</b>	<b>2,90</b>	<b>3,76</b>	<b>3,09</b>	<b>3,79</b>	<b>3,79</b>	<b>3,18</b>	<b>3,39</b>	<b>2,79</b>	<b>3,39</b>	<b>3,29</b>
<b>Casa matriz</b>																				
Nunca se fue a la su	17	3,59	3,25	3,75	<b>3,53</b>	3,56	3,27	2,59	3,53	3,56	3,71	3,65	<b>3,40</b>	3,41	4,18	3,13	3,07	2,41	<b>3,25</b>	<b>3,38</b>
Se fue a la subsidiar	7	3,86	3,71	4,00	<b>3,86</b>	2,43	2,43	2,43	3,43	3,57	3,20	4,00	<b>3,06</b>	4,00	4,43	2,60	2,29	3,50	<b>3,41</b>	<b>3,34</b>
No se conoce el con	7	3,71	3,00	4,17	<b>3,63</b>	2,57	2,57	3,57	3,29	3,33	3,50	3,57	<b>3,19</b>	3,14	4,29	3,14	3,00	3,43	<b>3,4</b>	<b>3,35</b>
Se conoce el contac	17	3,65	3,53	3,71	<b>3,63</b>	3,63	3,33	3,06	3,60	3,65	3,62	3,82	<b>3,53</b>	3,76	4,24	3,38	3,40	2,38	<b>3,45</b>	<b>3,52</b>
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>3,67</b>	<b>3,39</b>	<b>3,83</b>	<b>3,63</b>	<b>3,57</b>	<b>3,36</b>	<b>2,88</b>	<b>3,50</b>	<b>3,57</b>	<b>3,58</b>	<b>3,75</b>	<b>3,45</b>	<b>3,58</b>	<b>4,25</b>	<b>3,20</b>	<b>3,27</b>	<b>2,43</b>	<b>3,36</b>	<b>3,46</b>
<b>Total</b>																				
Nunca se fue a la ca	25	3,48	3,33	3,46	<b>3,42</b>	3,17	3,30	2,68	3,17	3,29	3,41	3,52	<b>3,22</b>	3,32	3,88	2,82	2,86	2,40	<b>3,06</b>	<b>3,21</b>
Se fue a la casa mat	28	4,04	3,50	3,74	<b>3,76</b>	3,11	2,86	2,86	3,46	3,36	2,96	3,96	<b>3,23</b>	4,04	4,11	2,50	2,29	3,15	<b>3,23</b>	<b>3,33</b>
No se conoce el con	14	3,14	2,92	3,31	<b>3,13</b>	3,29	3,00	3,29	2,93	2,77	2,92	3,29	<b>3,07</b>	3,29	3,77	3,08	3,00	3,64	<b>3,36</b>	<b>3,18</b>
Se conoce el contac	39	4,00	3,59	3,71	<b>3,77</b>	3,13	3,30	3,00	3,49	3,51	3,26	3,92	<b>3,38</b>	3,85	4,08	3,29	3,46	2,73	<b>3,49</b>	<b>3,49</b>

Fuente: Elaboración propia.

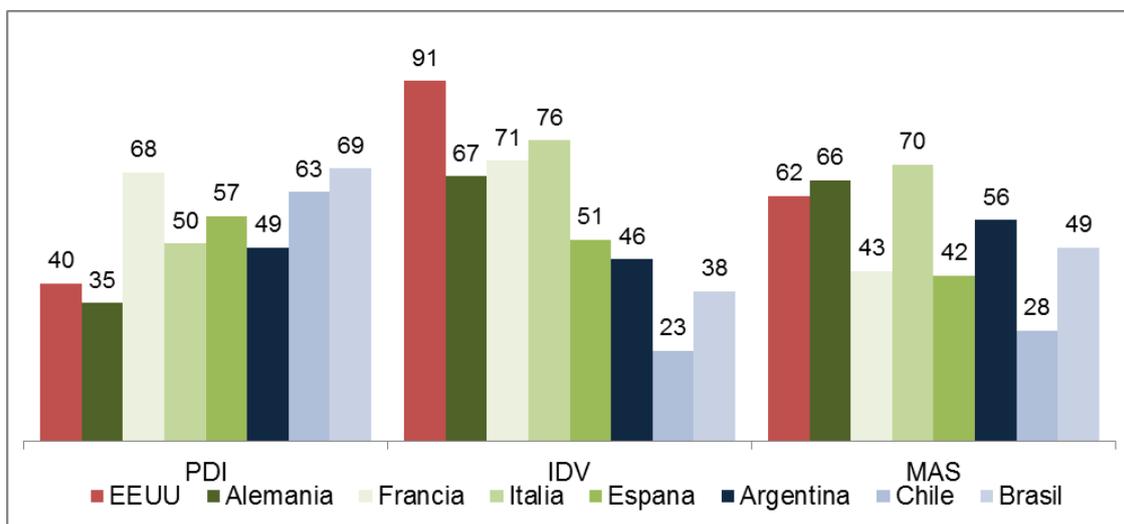
**Tabla 10: Promedios por nivel de estandarización**

Promedios por nivel de estandarización																				
	n	1	2	3	ø	4	5	6	7	8	9	10	ø	11	12	13	14	15	ø	Total
<b>Subsidiaria</b>																				
0% estandarización	1	4,00	3,00	2,00	<b>3,00</b>	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	<b>3,29</b>	4,00	3,00	3,00	2,00	1,00	<b>2,60</b>	<b>3,00</b>
25% estandarizaciór	1	5,00	2,00	4,00	<b>3,67</b>	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	<b>3,00</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	<b>3,80</b>	<b>3,40</b>
75% estandarizaciór	10	3,80	3,60	3,56	<b>3,66</b>	2,70	2,90	2,30	3,00	3,20	2,40	3,90	<b>2,91</b>	3,60	3,33	3,11	3,33	3,22	<b>3,33</b>	<b>3,19</b>
100% estandarizació	17	3,82	3,47	3,41	<b>3,57</b>	2,53	3,18	3,29	3,24	3,12	3,24	3,76	<b>3,19</b>	3,88	4,06	3,18	3,47	2,65	<b>3,45</b>	<b>3,35</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>3,86</b>	<b>3,45</b>	<b>3,43</b>	<b>3,58</b>	<b>2,59</b>	<b>3,10</b>	<b>2,97</b>	<b>3,21</b>	<b>3,14</b>	<b>2,90</b>	<b>3,76</b>	<b>3,09</b>	<b>3,79</b>	<b>3,79</b>	<b>3,18</b>	<b>3,39</b>	<b>2,79</b>	<b>3,39</b>	<b>3,29</b>
<b>Casa matriz</b>																				
50% estandarizaciór	1	2,00	2,00	2,00	<b>2,00</b>	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	<b>3,29</b>	4,00	4,00	-	4,00	2,00	<b>3,50</b>	<b>3,07</b>
75% estandarizaciór	2	2,50	2,50	2,00	<b>2,33</b>	2,00	3,00	1,50	3,00	2,00	3,00	2,00	<b>2,27</b>	3,00	3,50	3,00	2,00	1,00	<b>2,50</b>	<b>2,37</b>
100% estandarizació	21	3,86	3,55	4,10	<b>3,84</b>	3,62	3,35	3,05	3,53	3,75	3,71	3,90	<b>3,55</b>	3,62	4,33	3,22	3,37	2,60	<b>3,44</b>	<b>3,58</b>
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>3,67</b>	<b>3,39</b>	<b>3,83</b>	<b>3,63</b>	<b>3,57</b>	<b>3,36</b>	<b>2,88</b>	<b>3,50</b>	<b>3,57</b>	<b>3,58</b>	<b>3,75</b>	<b>3,45</b>	<b>3,58</b>	<b>4,25</b>	<b>3,20</b>	<b>3,27</b>	<b>2,43</b>	<b>3,36</b>	<b>3,46</b>
<b>Total</b>																				
0% estandarización	1	4,00	3,00	2,00	<b>3,00</b>	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	<b>3,29</b>	4,00	3,00	3,00	2,00	1,00	<b>2,60</b>	<b>3,00</b>
25% estandarizaciór	1	5,00	2,00	4,00	<b>3,67</b>	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	<b>3,00</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	<b>3,80</b>	<b>3,40</b>
50% estandarizaciór	1	2,00	2,00	2,00	<b>2,00</b>	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	<b>3,29</b>	4,00	4,00	-	4,00	2,00	<b>3,50</b>	<b>3,07</b>
75% estandarizaciór	12	3,58	3,42	3,27	<b>3,43</b>	2,64	2,91	2,17	3,00	3,00	2,45	3,58	<b>2,83</b>	3,50	3,36	3,09	3,09	2,82	<b>3,18</b>	<b>3,06</b>
100% estandarizació	38	3,84	3,51	3,78	<b>3,71</b>	3,13	3,27	3,16	3,39	3,46	3,47	3,84	<b>3,39</b>	3,74	4,21	3,20	3,42	2,62	<b>3,45</b>	<b>3,47</b>

Fuente: Elaboración propia.

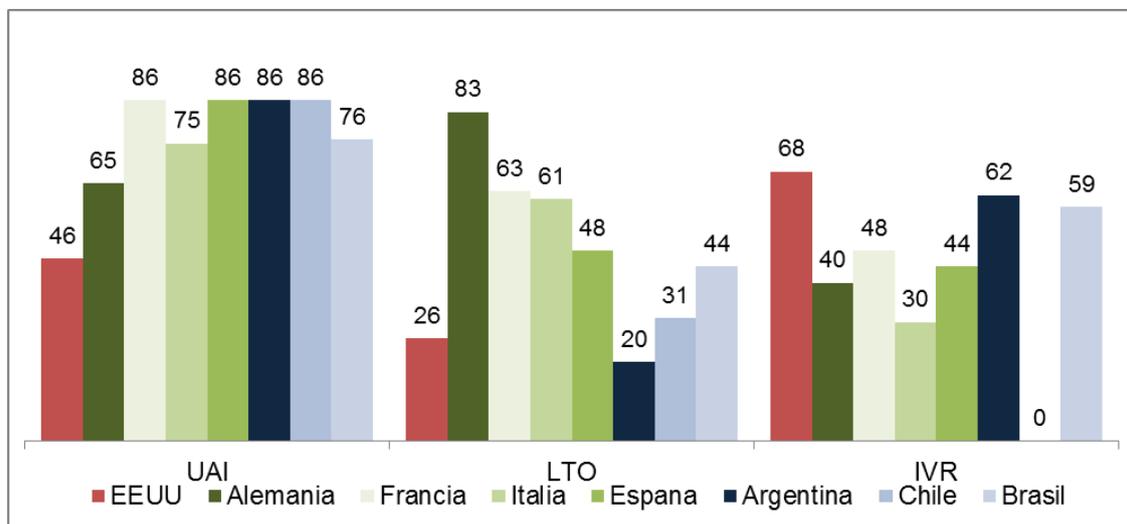
## IX ANEXO C: RESULTADOS HOFSTEDE EN COMPARACIÓN

Ilustración 25: Comparación dimensiones HOFSTEDE *PDI*, *IDV*, y *MAS*.



Fuente: Elaboración propia basada en HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M., 2010.

Ilustración 26: Comparación dimensiones HOFSTEDE *UAI*, *LTO*, e *IVR*.



Fuente: Elaboración propia basada en HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G., y MINKOV, M., 2010.

---

## X BIBLIOGRAFÍA

ADLER, Nancy, y GUNDERSEN, Allison. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5ª ed. Boston: Cengage Learning Emea, 2007, 398 p. ISBN 978-0-32-4360752.

AMAT, Joan M., y SALES AMAT, Joan. *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. 6ª ed. Barcelona: Gestion2000, 2002. 260 p. ISBN 978-8-48-0888417.

ANTHONY, Robert N., y GOVINDARAJAN, Vijay. *Management Control Systems*. 12ª ed. internacional. Singapur: McGraw-Hill Higher Education, 2007. 768 p. ISBN 978-0-07-1254106.

ARGENTINA. *Ley de inversiones extranjeras: Ley no. 21,382, Decreto no. 283/77, exposición de motivos*. 1ª ed. [Buenos Aires]: Ghaem, 1977, 90 p. sin ISBN.

BARTLETT, Christopher A., y GHOSHAL, Sumantra. Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes. *Harvard Business Review*. Ene-Feb 1995, vol. 73, no. 1, pp. 86-96. ISSN 0017-8012.

BARTLETT, Christopher A., y GHOSHAL, Sumantra. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 2ª ed. Boston: Harvard Business Press, 2002. 416 p. ISBN 978-1-57-8517077.

BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumatra, y BEAMISH, Paul W. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. 5ª ed. Nueva York: McGraw-Hill Higher Education, 2004. 822 p. ISBN 978-0-07-3101729.

BERGEMANN, Niels, y SOURISSEAU, Andreas. *Interkulturelles Management*. 3ª ed. Heidelberg: Springer, 2002. 517 p. ISBN 978-3-54-0429760.

BERNHARDT, José Alejandro, (2003). *Cultura, Poder, y Estrategia: una exploración entorno a los límites de la efectividad organizacional*. Tesis de doctorado. Pacific Western University. Córdoba.

---

BJERKE, Björn. *Business leadership and culture: national management styles in the global economy*. 1ª ed., Cheltenham: Edward Elgar, 2000. 330 p. ISBN 978-1-84-0641714.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG. *Grundlagen der Kooperation: Argentinien*. [en línea]. 1ª ed. [fecha de consulta junio 25, 2011] Disponible en Internet: <http://www.kooperation-international.de/argentinien/themes/international/fub/laender/kooperationen/grundlagen/?PHPSESSID=c332>.

CÁMARA DE INDUSTRIA Y COMERCIO ARGENTINO-ALEMANA. *Listado de empresas con participación de capital alemán*. Buenos Aires, Junio 2011.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. *The World Factbook: South America: Argentina*. [en línea]. 1ª ed. [fecha de consulta octubre 25, 2011] Disponible en Internet: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ar.html>.

CORTES, Enrique Claver, y QUER RAMÓN, Diego Francisco. *Estrategias de Internacionalización de la empresa*. 1ª ed. [S.I.]: Editorial Club Universitario, 2000. 136 p. ISBN 978-8-48-4540403.

CROZIER, Michael, y FRIEDBERG, Erhard. *Die Zwänge kollektiven Handelns : über Macht und Organisation*. 1ª ed. Frankfurt am Main: Hain, 1993. 391 p. ISBN 978-3-44-5070197.

DANIELS, John D., RADEBAUGH, Lee H., y SULLIVAN, Daniel P. *International Business: Environments and Operations*. 13ª ed. Cloth: Prentice Hall, 2010. 838 p. ISBN 978-0-13-2128421.

DEUTSCHE BUNDESBANK. *Statistische Zeitreihen*. [en línea]. 1ª ed. [fecha de consulta agosto 17, 2011] Disponible en Internet: [http://www.bundesbank.de/statistik/statistik\\_zeitreihen.php?lang=de&open=&func=list&tr=www\\_s130\\_ddi\\_528](http://www.bundesbank.de/statistik/statistik_zeitreihen.php?lang=de&open=&func=list&tr=www_s130_ddi_528)

DE WAAL, Andre. The Role of Behavioral Factors and National Cultures in Creating Effective Performance Management Systems. *Systemic Practice and Action Research*. Feb 2006, vol. 19, no. 1, pp. 61-79. ISSN 1573-9295.

---

DILLMAN, Don A. *Mail and telephone surveys: the tailored design method*. 2ª ed. Hoboken: Wiley, 2007. 523 p. ISBN 978-0-47-0038567.

DUBRIN, Andrew J. *Essentials of management*. 9ª ed. Taunton: South-Western College Pub, 2011. 684 p. ISBN 978-0-53-8478236.

FATEHI, Kamal. *Managing internationally: Succeeding in a culturally diverse world*. 1ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008, 707 p. ISBN 978-1-41-2936903.

FORSTMANN, Stephan. *Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen: Band 11 von Internationales Management*. 1ª ed. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz, 1994. 276 p. ISBN 978-3-87-9405145.

FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; MOSCAROLA, Jean. Dinámica del proceso de recolección y análisis de datos vía web. En: *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. 2005, vol. 34, no. 2, 17p. ISSN 1012-8255.

GEERTZ, Clifford. *The Interpretation of Cultures*. 1ª ed. New York: Basic Book, 1973. 470 p. ISBN 978-0-46-5097197.

GOODSTEIN, Leonardo D., NOLAN, Timothy M., y PFEIFFER, William J. *Planeación estratégica aplicada: una guía completa*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 379 p. ISBN 978-9-58-6007061.

GREINER, Larry E. Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones. Traducido por publicaciones ejecutivas de México. *Journal of Accountancy*. Oct 1973, vol. 136, no. 4, pp. 88-90. ISSN 0021-8448.

GRIFFIN, Ricky W. *Fundamentals of Management*. 6ª ed. Boston: Cengage Learning, 2011. 528 p. ISBN 978-0-53-8478755.

GUDYKUNST, William B. *Bridging Differences. Effective Intergroup Communication*. 4ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. 424 p. ISBN 978-0-76-1929369.

---

GUDYKUNST, William B., y KIM, Young Ying. *Communicating with Strangers, an Approach to Intercultural Communication*, 3ª ed. Nueva York: Random House, 1999. 444 p. ISBN 978-0-07-0346475.

HARRISON, Graeme L., y MCKINNON, Jill L. Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*. Jul 1999, vol. 24, no.5-6, pp. 483-506. ISSN 0361-3682.

HARZING, Anne-Wil Käthe. *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*. 1ª ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 1999. 425 p. ISBN 978-1-84-0640526.

HARZING, Anne Wil Käthe, y SORGE, Arndt. The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: World-wide and European perspectives. *Organisation Studies*. Feb 2003, vol. 24, no. 2, pp. 187-214. ISSN 0170-8406.

HERBRAND, Frank. *Interkulturelle Kompetenz: Wettbewerbsvorteil in einer globalisierenden Wirtschaft*. 1ª ed. Bern: P. Haupt, 2000. 309 p. ISBN 978-3-25-8062310.

HILL, Charles W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8ª ed. Nueva York: McGraw-Hill Higher Education, 2010. 718 p. ISBN 978-0-07-1220835.

HILL, Charles W. L., y JONES, Gareth *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 9ª ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2009. 524 p. ISBN 978-0-53-8751070.

HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. 1ª ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1980. 475 p. ISBN 978-0-80-3914445.

HOFSTEDE, Geert H. *Interkulturelle Zusammenarbeit : Kulturen, Organisationen, Management*. Traducido del inglés. 1ª ed. Wiesbaden: Gabler, 1993. 328 p. ISBN 978-3-40-9131575.

---

HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 616 p. ISBN 978-0-80-3973244.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Jun 1990, vol. 35, no. 2, pp. 286-316. ISSN 0001-8392.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE Gert Jan, y MINKOV, Michael. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3ª ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2010. 576 p. ISBN 978-0-07-1664189.

INDEXMUNDI. *Land Vergleich: Internationale Direktinvestitionen: Zuflüsse*. [en línea]. 1ª ed. [fecha de consulta junio 25, 2011] Disponible en Internet: <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?c=ar&v=2198&l=de>.

KELLER, Eugen von. *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. 1ª ed. Bern: Paul Haupt, 1982. 744 p. ISBN 978-3-25-8031316.

KOEN, Carla I. *Comparative International Management*. 1ª ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2005. 592 p. ISBN 978-0-07-7103910.

KOONTZ, Harold, y WEIHRICH, Heinz. *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. Mark Cannice, Karen Hanan, traducción por Ortiz Staines. 13ª ed. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill Interamericana de España, 2008. 704 p. ISBN 978-9-70-1065242.

KREPS, Gary L. *Organizational communication: theory and practice*. 2ª ed. Nueva York: Longmann, 1990. 331 p. ISBN 978-0-80-1301551.

LANE, Peter, y LUBATKIN, Michael. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, May 98, vol. 19, no. 5, pp. 461-477. ISSN 0143-2095.

---

LECRAW, Donald J, y MORRISON, Allen J. *Transnational Corporations and Business Strategy: Volume 4*. United Nations Transnational Corporations and Management Division. 1ª ed. London: Routledge, 1993. 402 p. ISBN 978-04-15085373.

LUBE, Marc-Milo. *Strategisches Controlling in international tätigen Konzernen: Aufgaben-Instrumente-Massnahmen*. 1ª ed. Wiesbaden: Gabler, 1997. 364 p. ISBN 978-3-40-9122351.

LUTHANS, Fred, y DOH, Jonathan P. *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*. 8ª ed. Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2012. 658 p. ISBN 978-0-07-8112577.

MEAD, Richard. *Cross-cultural management communication*. 2ª ed. Trowbridge: John Wiley & Sons, 1992. 273 p. ISBN 978-0-47-1937180.

MEAD, Richard. *International management: cross-cultural dimensions*. 3ª ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2005. 454 p. ISBN 978-0-63-1231776.

MEISSNER, Hans G. Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre. En ENGELHARD, Johann. *Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte*. 1ª ed. Capítulo 1 pp. 1-14. Wiesbaden: Gabler, 1997. 294 p. ISBN 978-3-40-9122337.

MERCHANT, Kenneth A., y VAN DER STEDE, Wim A. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3ª ed. Harlow: Pearson FT Prentice Hall, 2011. 832 p. ISBN 978-0-27-3737612.

MORAN Robert T., HARRIS, Philip R., y MORAN, Sarah V., *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success*. 8ª ed. Houston: Routledge , 2010. 570 p. ISBN 978-1-85-6179232.

MORRIS, Charles William. *Varieties of Human Value*. 3ª ed. Chicago: University of Chicago Press, 1968. 208 p. sin ISBN.

PAEFGEN, Anne. *Rationalitätsdefizite im Handeln von Controllern: Ausprägungsformen und Gegenmaßnahmen*. 1ª ed. Wiesbaden: Gabler, 2008. 334 p. ISBN 978-3-83-4910035.

---

PODSIADLOWSKI, Astrid. *Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit: Interkulturelle Kompetenz trainieren. Mit Übungen und Fallbeispielen*. 1ª ed. Munich: Vahlen, 2004. 164 p. ISBN 978-3-80-0630981.

ROKEACH, Milton. *The Nature of Human Values*. 1ª ed. New York: Free Press, 1973. 438 p. sin ISBN.

RONEN, Simcha. *Comparative and multinational management*. 1ª ed. New York: Wiley, 1986. 363 p. ISBN 978-0-47-1868750.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph, JORDAN, Bradford D. *Fundamentos de finanzas corporativas*. Traducido por Guadalupe Meza Staines, Martha E. Mauri Hernández, Pilar Carril Villareal. 9ª ed. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, 2010. 882p. ISBN 978-6-07-1502988.

RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro. *Introducción a la gestión Empresarial, Edición electrónica*. [en línea]. 1ª ed. Madrid: Instituto Europeo de gestión empresarial, 2006. [fecha de consulta octubre 17, 2011] Disponible en Internet: [www.eumed.net/libros/2006/prd/](http://www.eumed.net/libros/2006/prd/). ISBN 978-8-46-8976020.

SALVADOR SERRA, Vincente, BELLVER VERCHER, Salvador, y ZAMORANO BENLLOCH, Vincente. *Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación*. 1ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 2005. 318 p. ISBN 978-8-49-6426283.

SCHNELL, Rainer, HILL, Paul, y ESSER, Elke. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 8ª ed. Munich: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008. 589 p. ISBN 978-3-48-6587081.

SEKARAN, Uma, y UENO, Susumo. The influence of Culture on Budget Control Practices in the U.S.A. and Japan: An empirical Study. *Journal of International Business Studies*. Env 1992, vol. 23, no. 4, pp. 659-647. ISSN 0047-2506.

SOELLNER, Albrecht. *Einführung in das Internationale Management: Eine institutionen-ökonomische Perspektive*. 1ª ed. Wiesbaden: Gabler, 2008. 487 p. ISBN 978-3-83-4904041.

---

STAEHLE, Wolfgang H. *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8ª ed. München: Franz Vahlen, 1999. 1098 p. ISBN 978-3-80-0623440.

SUGITANI, Masako. Kontextualismus als Verhaltensprinzip: „Kritisch“ erlebte Interaktionssituationen in der japanisch deutschen Begegnung. En: THOMAS, Alexander. *Psychologie interkulturellen Handelns*. 2ª ed. Göttingen: Hogrefe, 1996. 474 p. ISBN 978-3-80-1706685.

THÉVENET, Maurice. *Auditoría de la cultura empresarial*. 1ª ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1992. 195 p. ISBN 978-8-47-9780166.

THOMAS, Alexander. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. 1ª ed. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2003. 463 p. ISBN 978-3-52-5461723.

TRADING ECONOMICS. *Argentina Inflation Rate*. [en línea]. 1ª ed. [fecha de consulta octubre 25, 2011] Disponible en Internet: <http://www.tradingeconomics.com/argentina/inflation-cpi>.

TROMPENAARS, Alfons, y HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in business*. 2ª ed. London: N. Brealey Publications, 2002. 265 p. ISBN 978-1-85-7881769.

WOLFF, Brigitta, y POORIA, Minu. Kultur im Internationalen Management aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik. En BLÜMLE, Gerold. *Perspektiven einer kulturellen Ökonomik: Band 1 von Kulturelle Ökonomik*. 1ª ed. Münster: LIT Verlag, 2004. 506 p. ISBN 978-3-82-5861377.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Competitiveness Report 2010-2011: Country Profiles: 2011*. [en línea]. 1ª ed. [fecha de consulta octubre 25, 2011] Disponible en Internet: <http://www.weforum.org/s?s=argentina+inflation>.

ZALAZAR, Ricardo Juan Daniel. *Introducción a la Administración: Paradigmas en las Organizaciones*. [en línea]. 1ª ed. [S.I.]: [S.e], 2011. [fecha de consulta octubre 17, 2011] Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2011e/1090/index.htm>. ISBN 978-84-694-9283-3.