

4. Estrategias

4.1 La planificación y dirección estratégica de la cultura

por [José Ruiz Navarro](#)

La planificación y dirección estratégica de la cultura, como la de cualquier actividad humana, tiene su fundamento en el logro de resultados. Este capítulo introduce los conceptos y herramientas básicas de la estrategia, distingue entre sus principales elementos, analiza su evolución y plantea sus retos. A lo largo del capítulo se ofrecen ejemplos relacionados con el ámbito de la cultura.

1. Importancia de la estrategia, modelo de análisis estratégico y evolución de la estrategia

'La estrategia es la gran tarea de la organización. En situaciones de vida o muerte, es el Tao de la supervivencia o de la extinción. Su estudio no puede ser eludido'.

Sun Tzu

Introducción y objetivos

La estrategia está relacionada con el logro de resultados en cualquier ámbito de actividad: social, económica o artística. Este primer apartado explica qué es la estrategia y por qué es importante. Se distingue la dirección estratégica de la planificación. La estrategia no es un plan pormenorizado de acción o un programa de instrucciones: es una materia unificadora, lo que da coherencia y sentido a las decisiones de una organización o un individuo, lo que simplifica la toma de decisiones.

En este primer apartado se introduce el modelo de análisis estratégico y sus dos componentes básicos: el análisis del entorno de la empresa (sobre todo el análisis sectorial) y el análisis de la situación interna de la empresa (básicamente de los recursos y capacidades). Con el fin de tener una visión temporal de la estrategia, se ofrece una breve historia de la misma. Se termina conceptualizando el término estrategia en la actualidad y ofreciendo una perspectiva dinámica del mismo.

Al final de este apartado, el lector será capaz de:

- valorar la contribución de la estrategia al logro de resultados, tanto para las organizaciones como para los individuos, y reconocer los elementos de una estrategia eficaz;
- entender el modelo básico de dirección estratégica; y,
- familiarizarse con los cambios que se han producido en el pensamiento sobre estrategia empresarial a lo largo de los últimos sesenta años.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Planificación y dirección estratégica: elementos de las estrategias de éxito

El propósito de la dirección estratégica es ayudar a ganar, a obtener resultados satisfactorios en cualquier actividad. Por ello, es importante estudiar el papel de la estrategia en el éxito.

El caso de Lady Gaga ofrece un ejemplo de éxito de una mujer en el ámbito cultural en el que se puede identificar los elementos esenciales de una estrategia sólidamente formulada y eficazmente desarrollada (ver "Para la reflexión" Caso 1.1. Lady Gaga y la casa Gaga).

Lady Gaga es una artista creativa, aunque no destaca por tener un talento extraordinario. Su éxito no es fruto exclusivo de la suerte. Ha vivido contratiempos (por ejemplo: la cancelación de su primer contrato de grabación) pero sus habilidades para responder a los acontecimientos con criterio y flexibilidad han sido fundamentales para sus éxitos. Su estrategia no existió cómo un plan, aunque mantuvo coherencia en sus acciones, siempre basadas en una clara comprensión de los objetivos deseados y en un agudo conocimiento de cómo situarse en una posición de ventaja ante sus competidores.

Se construye un estatus de celebridad, combinando provocación, liderazgo en moda y presencia en los medios de comunicación, con una imagen única y diferenciada, que acapara la atención de los jóvenes de todo el mundo.

En su éxito se destacan cinco elementos:

1. **Objetivos consistentes y a largo plazo:** muestra un compromiso con sus objetivos profesionales que ha perseguido con firmeza.
2. **Conocimiento profundo del entorno competitivo:** conoce profundamente los cambios económicos del negocio de la música, el potencial de comercialización de las redes sociales y las necesidades de los jóvenes de su generación.
3. **Valoración objetiva de los recursos:** es hábil en la identificación y despliegue de los recursos que tenía a su disposición, es consciente de sus limitaciones y de la necesidad del acceso a otros recursos que obtiene gracias a la red y a la variedad de talentos de la Casa Gaga.
4. **Puesta en práctica eficaz:** es activa y lleva a la práctica sus ideas, pasa a la acción y las implanta con eficacia, liderando una organización que le proporciona apoyo y ayuda para la toma de decisiones y la operativa diaria.
5. **Vigilancia y seguimiento de sus resultados:** vigila atentamente la marcha de sus negocios y controla los aspectos más relevantes del mismo, aprendiendo continuamente.

Estas observaciones sobre Lady Gaga y el papel de la estrategia en el éxito pueden observarse en la mayoría de los ámbitos de actividad humana. En la guerra, el arte, la política, el deporte o los negocios, rara vez el éxito de individuos y organizaciones es el resultado de un proceso puramente aleatorio. No siempre una superioridad inicial en habilidades o recursos constituye el factor determinante. Las estrategias construidas a partir de los cuatro elementos antes descritos casi siempre desempeñan un papel fundamental. Estos elementos del caso de Lady Gaga se pueden observar también en otros músicos como los Beatles, Madonna o en artistas como Picasso. Si nos fijamos en las personas más destacadas de cualquier actividad competitiva en el mundo del arte, de la política, de las empresas (ver Fortune 500) o en nuestros amigos y conocidos, los que poseían las mayores habilidades innatas rara vez son los que triunfaron en su profesión.

El éxito acompaña a quienes dirigen estratégicamente su carrera de manera más efectiva, generalmente combinando los elementos estratégicos señalados: conocen el entorno en el que actúan, aprenden

rápidamente las claves para avanzar en él; se conocen bien a sí mismos, saben cuáles son sus recursos, sus puntos fuertes y sus debilidades; no se quedan en el análisis o en la elaboración de un plan y pasan a la acción para poner en práctica sus análisis con compromiso, constancia y determinación.

Fig. 1.1 Elementos de la Dirección Estratégica de Éxito.



Fuente: Adaptado de Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones: R. Grand, 2014. Ed. Thompson.

Los tres primeros elementos objetivos, análisis del entorno y análisis de recursos- constituyen el núcleo de lo que tradicionalmente se ha denominado **planificación estratégica** o formulación de la estrategia. No obstante, por muy brillante o detallada que sea la planificación si no es posible llevarla a cabo no tiene ningún valor. Por eso, para que sea útil, la estrategia tiene que pasar a la acción. Eso supone, además, organización y capacidades directivas para su **implantación** y posterior **seguimiento y control**, dando lugar al concepto de **dirección estratégica**.

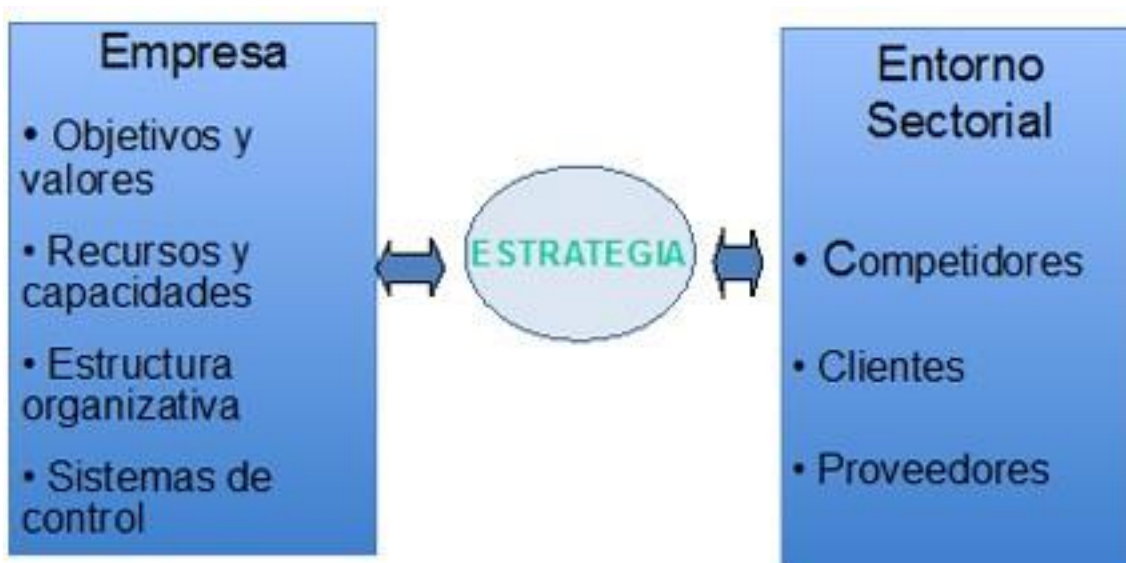
Modelo básico de análisis estratégico: simplificando el DAFO

Los elementos de la estrategia de éxito mostrados se pueden agrupar en la empresa y su entorno. Siendo la estrategia el nexo entre ambos:

La empresa comprende cuatro de estos elementos: objetivos y valores ("sencillos, consistentes y a largo plazo"), recursos y capacidades ("identificación y valoración objetiva"), estructura organizativa y sistemas de vigilancia y control ("implantación eficaz y seguimiento").

Esta concepción de la estrategia como nexo entre la empresa y su entorno tiene grandes similitudes con el tradicional modelo **DAFO**, que sistematiza el análisis estratégico en cuatro categorías: las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Fig. 1.2 Modelo básico: la estrategia como vínculo de la empresa y su entorno.



Fuente: Adaptado de Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. R. Grant. 2014. Ed. Thompson.

Las Debilidades y Fortalezas corresponderían al análisis interno de la empresa y las Amenazas y Oportunidades al entorno o ámbito externo a la empresa. Sin embargo, cómo se explica en el caso 1.2 (Para la reflexión, "Lo que no funciona en el DAFO"), una clasificación en dos categorías de los factores internos y externos es más sencilla y útil que la clasificación en cuatro categorías del modelo DAFO. Consecuentemente, la tarea de la estrategia empresarial es determinar cómo la empresa desplegará sus recursos en su entorno (se verá más adelante) para satisfacer sus objetivos a largo plazo y cómo se organizará para implantar esa estrategia y establecer un sistema de control.

Una de las principales razones del declive y fracaso de algunas empresas es la falta de coherencia entre el entorno y los aspectos internos de la empresa. Para una empresa del ámbito creativo como *Nintendo* será crucial poseer los recursos financieros y tecnológicos necesarios para continuar compitiendo al mismo nivel con Sony y Microsoft en el mercado de consolas y videojuegos.

Breve historia de la estrategia empresarial

Antecedentes militares

Las empresas necesitan estrategias por razones similares a los ejércitos: dar sentido y propósito, desplegar sus recursos de la manera más eficaz y coordinar las decisiones tomadas por diferentes personas. Muchos conceptos y teorías sobre la estrategia empresarial tienen sus antecedentes en la estrategia militar. El propio término estrategia procede de la palabra griega *strategia* que significa mando de un ejército. Sin embargo, el concepto no se originó con los griegos: la clásica obra de Sun Tzu, *El arte de la guerra*, escrita unos 500 años antes de Cristo, se considera el primer tratado de estrategia. Nota: A. GALVANY (2012). Sunzi. *El arte de la guerra*. Traducción directa del chino antiguo (8ª edición). Madrid: Trotta.

La estrategia militar y la empresarial comparten una serie de conceptos y principios comunes. Entre los más básicos se encuentra la distinción entre estrategia y táctica. Estrategia es el plan global de despliegue de

recursos para obtener una posición favorable a largo plazo; una táctica es un conjunto de tareas para realizar una acción específica a corto plazo. Las tácticas se relacionan con las maniobras necesarias para ganar una batalla, la estrategia debe conducir a la victoria en la guerra. Las **decisiones estratégicas**, comparten tres características: son importantes; suponen un compromiso significativo de recursos; no son fácilmente reversibles.

Pero existen grandes diferencias entre la competencia en los negocios y un conflicto militar. El objetivo de la guerra es (normalmente) derrotar al enemigo. El propósito de la rivalidad empresarial rara vez es tan agresivo: la mayoría de las empresas limitan sus ambiciones competitivas, buscando más la coexistencia con los competidores que su destrucción.

De la planificación estratégica a la dirección estratégica

Durante las décadas de los años cincuenta y sesenta, los directivos empezaron a experimentar dificultades crecientes para coordinar decisiones y mantener el control en empresas cada vez más grandes y complejas. Las nuevas técnicas de valoración de proyectos de inversión (actualización de los flujos de caja) favorecieron las decisiones racionales. No obstante, las empresas carecían de herramientas para tomar decisiones más complejas a largo plazo. La **planificación estratégica** (también conocida como planificación corporativa a largo plazo) se desarrolló a finales de los años cincuenta para servir a este propósito. Las previsiones macroeconómicas proporcionaron la base para la nueva planificación. Su formato más usual era un documento de planificación a cinco años que establecía las metas y objetivos de la empresa, recogía previsiones sobre las variables económicas clave (incluyendo demanda, cuota de mercado de la compañía, ingresos, costes y márgenes), establecía prioridades para los diferentes productos y áreas de negocio de la empresa, y asignaba las inversiones. A mediados de la década de los sesenta, las grandes empresas estadounidenses y europeas habían creado departamentos de planificación estratégica. La técnica se extendió a otras organizaciones llegando más tarde a las organizaciones públicas.

En los años setenta y principios de los ochenta, la confianza en la planificación fue muy cuestionada. Las crisis de petróleo de 1974 y 1979 iniciaron una nueva era de inestabilidad macroeconómica, mientras que la competencia internacional se intensificaba por la entrada de las empresas de Japón, Corea y el Sudeste Asiático. Las nuevas turbulencias supusieron que las empresas ya no tenían capacidad para planificar sus inversiones y recursos con cinco años de antelación, sencillamente no podían predecir un futuro tan lejano.

El resultado fue un cambio de énfasis: de la planificación a la implantación de la estrategia. El foco ya no se situaba en formular de manera detallada el plan de crecimiento de la empresa sino en la selección de mercados y en la adecuada ubicación de la empresa en ellos respecto a sus competidores. Esta transición desde la planificación a lo que llegaría a definirse como **dirección estratégica** estuvo acompañada por un interés creciente por la competencia como característica central del entorno y por la maximización de los resultados.

Este énfasis en la estrategia como búsqueda de resultados centró la atención en las fuentes de rentabilidad y su relación con el entorno. Así, durante los últimos años setenta y en los ochenta, la atención se centró en el entorno de la empresa.

Estrategia basada en los recursos

En los años noventa, la investigación del análisis estratégico sobre las fuentes de beneficio se desplazó del entorno al interior de la empresa. Progresivamente, los recursos y capacidades de la empresa empezaron a ser considerados como la fuente principal de ventajas competitivas y la base para la formulación de la estrategia. Este énfasis, en lo que ha dado en llamarse **visión de la empresa basada en los recursos**, ha representado un

cambio sustancial en el pensamiento sobre estrategia. La importancia asignada a los recursos y las capacidades internas ha impulsado a las empresas a identificar en qué se *diferencian* de sus competidores y a diseñar estrategias para innovar y explotar estas diferencias, en vez de centrar su atención en el mercado.

Nuevas tendencias

Durante el siglo XXI, nuevos retos han seguido conformando los principios estratégicos y la puesta en práctica de la estrategia. Las tecnologías digitales han tenido un enorme impacto en la dinámica competitiva de muchos sectores, creando el fenómeno de los mercados donde 'el ganador se lo lleva todo'. Los cambios tecnológicos y el aumento de la competencia global han hecho que la estrategia tenga que ver cada vez menos con planes y más con la innovación, la búsqueda de los 'océanos azules' espacios sin oposición en el mercado y la creación de valor y oportunidades emprendedoras. * Ver La complejidad de estos retos ha hecho que ser autosuficiente ya no es una opción viable para la mayoría de las empresas que cada vez dependen más de las alianzas estratégicas con otras empresas y agentes sociales.

La crisis financiera que se desata en 2008 ha tenido un importante impacto en la estrategia de la empresa. Ha generado una nueva forma de concebir su finalidad. La desilusión con los excesos y abusos del capitalismo de mercado han renovado el interés por la responsabilidad social corporativa, la ética, la sostenibilidad, la creación de valor compartido y el papel de la legitimidad en el éxito empresarial a largo plazo. NOTA Robert Peston, The New Capitalism (Londres: Hodder & Stoughton, 2010).

La siguiente figura resume las principales aportaciones en la dirección estratégica desde mediados del siglo XX.

Fig. 1.3 Evolución de la dirección estratégica.



Fuente: Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. R. Grant. 2014. Ed. Thompson.

La estrategia en la actualidad

¿Qué es estrategia?

La estrategia es el medio por el que los individuos o las organizaciones alcanzan sus objetivos. El cuadro 1.1 (Para la reflexión "Algunas definiciones de estrategia") presenta una serie de definiciones del término estrategia. La idea común es que la estrategia se centra en el logro, implica asignación de recursos a largo plazo y ofrece consistencia a las decisiones y acciones.

A medida que el entorno de la empresa se vuelve más inestable e incierto, la estrategia se ha preocupado menos por la planificación detallada y más por las directrices para el éxito. Cuanto más turbulento es el entorno, más necesario es que la estrategia incorpore flexibilidad y capacidad de respuesta. En estas condiciones, precisamente, la estrategia se hace más, y no menos, importante.

¿Por qué las empresas necesitan una estrategia?

Esta transición de la estrategia como plan (formulación) a la estrategia como dirección (implantación y control) plantea la cuestión de por qué las empresas (o cualquier tipo de organización) necesitan una estrategia. La estrategia ayuda a la dirección eficaz de las organizaciones: en primer lugar, mediante la mejora de la calidad en la toma de decisiones, en segundo lugar, facilitando la coordinación, y, en tercer lugar, al enfocar las organizaciones hacia la consecución de objetivos a largo plazo.

La estrategia mejora la toma de decisiones de varias maneras: simplifica la toma de decisiones ya que reduce el número de alternativas posibles; el proceso de formulación estratégica permite agrupar e integrar el conocimiento de los diferentes individuos; y, facilita la aplicación de herramientas analíticas.

La estrategia como mecanismo de coordinación: El desafío primordial de la dirección es la coordinación de las acciones de los diferentes miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica actúa como un foro donde se intercambian puntos de vista y se alcanzan acuerdos.

La estrategia como meta: La estrategia consiste en construir el futuro. Se ocupa de cómo competirá la empresa y de lo que será en el futuro. Proporciona una orientación que guía el desarrollo de la empresa. También establece una serie de aspiraciones que motivan e inspiran a los miembros de la organización. Es conocido el reto del Presidente Kennedy para la NASA: "antes de que termine esta década, el hombre aterrizará en la Luna y regresará a salvo a la Tierra".

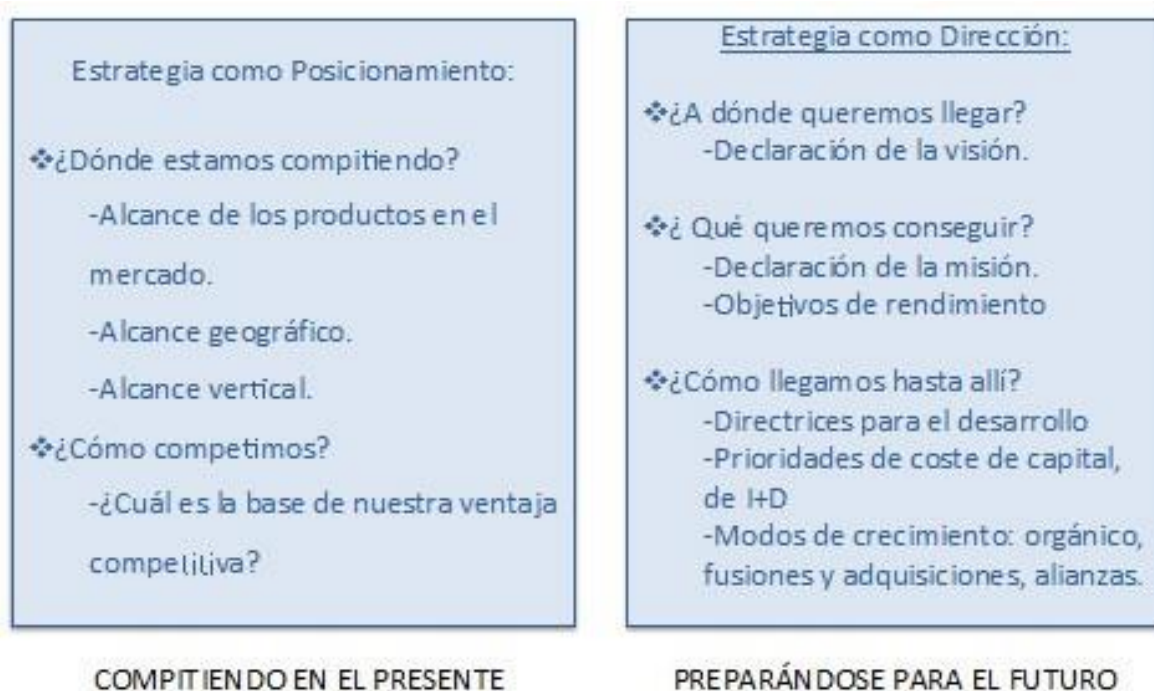
El desarrollo de la estrategia: entornos estables y entornos inciertos

El punto de partida de la estrategia es la idea de oportunidad. En la mayoría de las pequeñas empresas, la estrategia se genera y mantiene en la mente de sus propietarios: no suele existir la necesidad de un plan explícito de la estrategia. La planificación llevada a cabo por las grandes empresas a partir de los años sesenta fue muy formal. Pero la estrategia también surge de la adaptación a las circunstancias. En el caso de Lady Gaga se percibe una coherencia y un patrón en sus decisiones profesionales que se identifica como estrategia, a pesar de que no hay evidencias de que siga un plan formal. Del mismo modo, las empresas más exitosas no son consecuencias de grandes planes estratégicos. En agosto de 2011, Apple superó a Exxon Mobil convirtiéndose en la compañía más valiosa del mundo. El éxito de Apple se basaba en una estrategia de creación de productos electrónicos de consumo que integra hardware, software y estética para crear una experiencia al usuario que

se caracteriza por la sencillez y la funcionalidad intuitiva. Su éxito ha sido fruto de la perspicacia, la intuición, la experimentación y los acontecimientos.

Esto lleva a plantearse cómo deben elaborar su estrategia las empresas y otros tipos de organizaciones. Una opción consiste en que los directivos traten de formular la estrategia a través de un proceso sistemático racional, mientras que la otra supondría que, en un mundo turbulento, es preferible responder a los acontecimientos manteniendo el sentido de la dirección a seguir en forma de objetivos y orientaciones generales. La figura 1.4 describe la tensión necesaria entre el logro competitivo del presente y la constante necesidad de prepararse o crear el futuro. El grado de atención a cada una de estas alternativas dependerá de la estabilidad o turbulencia del entorno.

Fig. 1.4 La estrategia empresarial: equilibrio entre lo que somos y lo que queremos ser.



Fuente: Adaptado de Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. R. Grant. 2014. Ed. Thompson

La Iglesia Católica o el museo del Louvre, se sitúan en entornos relativamente estables; ya que pueden planear en detalle sus actividades y asignaciones de recursos para el futuro con relativa precisión y anticipación en el tiempo. Por el contrario, para WikiLeaks o las bandas de piratas somalíes, la planificación estratégica se limita a algunas directrices; la mayoría de sus decisiones estratégicas son respuestas a las circunstancias circundantes.

A medida que el entorno empresarial se hace más turbulento y menos predecible, la estrategia se basa menos en decisiones detalladas y más en directrices y orientaciones generales, en el empleo de "reglas simples". Por ejemplo, Lego evalúa las nuevas propuestas de productos mediante una serie de preguntas sencillas: "¿el producto tiene aspecto de Lego?", "¿los niños aprenden mientras se divierten?" y "¿se estimula la creatividad?".

Estas reglas o criterios que guían la estrategia de la empresa se pueden encontrar en tres lugares: en la cabeza de sus directivos, en las formulaciones de la estrategia que hacen estos directivos en sus discursos y documentos escritos y en sus decisiones. Estas declaraciones relacionadas con la estrategia suelen distinguir:

- *La misión*, que describe el propósito de la organización y pretende responder al "por qué existimos";
- Los *principios o valores*, que establece "en qué creemos y cómo nos comportaremos";
- La *visión*, que proyecta "lo que queremos ser"; y,
- La *estrategia expresa*, o plan competitivo de la empresa, que normalmente incluye una exposición de objetivos, alcance de los negocios y ventajas. D. J. Collins y M. G. Rukstad,

Resumen del primer apartado:

- La estrategia es un ingrediente fundamental para el éxito de los individuos y de las organizaciones. Una estrategia sólida no garantiza el éxito, pero aumenta sus probabilidades.
- La dirección estratégica está constituida por cinco elementos esenciales: objetivos claros, coherentes y a largo plazo; profunda comprensión del entorno; evaluación inteligente de los recursos y capacidades; implantación eficaz y control de los resultados. La fase de planificación o formulación estratégica corresponde a los tres primeros elementos.
- La dirección estratégica, en entornos inciertos y competitivos se identifica con la búsqueda, creación y explotación de oportunidades de creación de valor.
- El desarrollo de la estrategia de una organización requiere el equilibrio dinámico entre lo que somos y lo que deseamos ser; entre el plan guiado por un propósito racional y la respuesta flexible y creativa a las circunstancias cambiantes.

2. Fundamentos de análisis del entorno: el análisis sectorial

'Yo soy yo y mis circunstancias'

José Ortega y Gasset

Introducción y objetivos

En este capítulo se explorará el entorno de la empresa. El conocimiento profundo del entorno competitivo es un elemento fundamental de una estrategia de éxito, lo que incluye identificar las fuentes de beneficio en el entorno. El entorno más cercano de la empresa es su entorno sectorial; de aquí que el objeto final del análisis del entorno sea el análisis del sector al que pertenece la empresa.

Para decidir en qué sector de actividad desarrollar la actividad empresarial es conveniente evaluar el atractivo de los diferentes sectores en términos de su potencial rentabilidad y comprender que la estructura competitiva del sector lo determina. El modelo más utilizado para ello es el de las "cinco fuerzas competitivas de Porter".

Pero, además, la estrategia tiene que establecer ventajas competitivas relacionadas con los factores clave de éxito del sector.

El valor añadido de este apartado es:

- Comprender que el sector representa el entorno más cercano de la empresa y que sus características son componentes esenciales para el análisis estratégico;
- Aprender a identificar la estructura de un sector y cómo influye en la intensidad de la competencia y en la rentabilidad;
- Identificar las oportunidades para obtener una ventaja competitiva dentro de un sector utilizando los factores clave de éxito.

Del análisis del entorno al análisis sectorial

La célebre sentencia de Ortega y Gasset resume muy bien la esencia de la estrategia. La identidad personal o de la empresa que resulta de la estrategia es el producto del yo (los recursos y capacidades de la empresa o de la persona) y de sus circunstancias (su entorno). En este apartado se estudiará los fundamentos del entorno empresarial que se sustancia en el análisis sectorial. En el siguiente se analizarán los recursos y capacidades.

El entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados. Por ejemplo, las influencias del entorno pueden clasificarse según su origen como factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos— lo que se conoce como *análisis PEST*. No obstante, esta amplia exploración tiene un alto coste y puede derivar en complejidad y exceso de información.

Un análisis eficaz del entorno debe distinguir lo que es vital para que la empresa tenga beneficios. Debe crear valor para los clientes; por lo tanto, supone comprender qué quieren los clientes. En segundo lugar, para crear valor la empresa adquiere bienes y servicios de sus proveedores; por ello, también debe conocer a sus proveedores y gestionar sus intereses con ellos. Tercero, la habilidad para generar beneficios depende de la intensidad de la competencia entre las empresas que rivalizan por las mismas oportunidades de creación de valor; por lo tanto, la empresa también debe conocer la competencia. En resumen, los beneficios de las empresas en un sector están determinados por tres factores:

- El valor del producto o servicio que ofrecen para el cliente;
- La intensidad de la competencia;
- El poder de negociación de los productores frente a sus proveedores y sus clientes.

El análisis sectorial incluye estos tres factores en un único modelo analítico.

Análisis del atractivo sectorial

La premisa del análisis sectorial es que el nivel de rentabilidad del sector no es consecuencia del azar, sino que está determinado por la propia estructura sectorial (en "Para la reflexión ver: Cuadro 2.1 y Cuadro 2.2").

En el cuadro 2.2 se identifican cuatro variables estructurales que influyen en la competencia y en la rentabilidad. Michael Porter, de la Harvard Business School en su libro "Ventaja competitiva" desarrolló el modelo de las cinco fuerzas para analizar la rentabilidad de un sector. Estas cinco fuerzas competitivas incluyen: las amenazas de empresas que desean entrar en el sector, los productos sustitutos, la rivalidad de las empresas que ya están en el sector; el poder de negociación de los proveedores; y el de los clientes:

Fig. 2.1 El modelo de las cinco fuerzas de Porter.



La intensidad de estas fuerzas está determinada por una serie de variables estructurales como muestra la figura 2.2.

Fig. 2.2 Determinantes estructurales de las cinco fuerzas de la competencia.



Se explican a continuación las más destacadas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si pueden entrar nuevas empresas competidoras en un sector y no hay barreras a la entrada, la tasa de beneficios caerá hasta hacerlo muy poco atractivo. Las principales fuentes de las barreras de entrada son:

Inversión necesaria

El capital necesario para establecerse en un sector puede ser tan elevado que disuada incluso a las mayores empresas. En general, en los sectores de servicios –al contrario que los industriales–, los costes iniciales suelen ser bajos. Por ejemplo, el coste de abrir un restaurante franquiciado de pizzas oscila entre unos 150.000 dólares para Domino`s hasta cerca de 638.000 dólares para Pizza Hut.

Economías de escala

La alta inversión y, por tanto, de capital para los nuevos competidores, son fuentes de economías de escala (disminución del coste unitario de producción a medida que aumenta el volumen de producción) que favorece a las empresas que ya tienen esas inversiones.

Ventaja absoluta en costes

Las ventajas absolutas en costes suelen derivarse de la adquisición de fuentes de materia prima a bajo coste.

Diferenciación del producto

En un sector donde los productos están diferenciados, las empresas establecidas poseen la ventaja del reconocimiento de la marca y la fidelidad de los consumidores. Esta fuente de barrera es básica en las empresas relacionadas con los recursos intangibles propios del sector cultural.

Acceso a los canales de distribución

Para muchos nuevos proveedores de bienes de consumo, la principal barrera de entrada probablemente sea conseguir canales de distribución. Una capacidad limitada de los canales de distribución. Una de las consecuencias más importante de Internet es que permite a las nuevas empresas eludir barreras de distribución, básico en el sector cultural.

Barreras administrativas y legales

En sectores como taxis, bancos, telecomunicaciones y televisión, la entrada suele requerir la obtención de una licencia expedida por las autoridades públicas. En sectores intensivos en conocimiento, las patentes, los derechos de autor y otras formas de propiedad intelectual legalmente protegidas son las barreras de entrada más eficaces.

Represalias

Las barreras de entrada también dependen de las expectativas que tengan los entrantes sobre las posibles represalias que pueden ejercer las empresas consolidadas en el sector: bajadas drásticas de precios, aumento de la publicidad, ventas promocionales o incluso pleitos.

Rivalidad entre los competidores

Es el principal factor determinante de la situación global de la competencia y de los niveles de rentabilidad. En algunos sectores las empresas compiten agresivamente hasta el extremo de hacer descender los precios por debajo de los costes, conduciendo al sector a pérdidas generalizadas. En otros sectores no existe competencia

en precios, sino la rivalidad se centra en la publicidad, la innovación y dimensiones distintas del precio. Es el resultado de las interacciones entre seis factores que se exponen a continuación.

Concentración

La concentración de la oferta se refiere al número y tamaño relativo de los competidores en un mercado. En mercados dominados por una sola empresa (por ejemplo, Gillette, de P&G, en las cuchillas de afeitarse, Apple en los reproductores MP3), la empresa dominante puede ejercer una discreción considerable en la fijación de precios.

Diversidad de competidores

El grado en el que las empresas de un sector pueden evitar la competencia en precios depende de su similitud en términos de orígenes, objetivos, costes y estrategias. A mayor diversidad menor será la rivalidad.

Diferenciación del producto

Cuanto más semejante sea la oferta entre los competidores, más dispuestos estarán los consumidores a sustituir unos productos por otros y mayores serán los incentivos que tendrán las empresas para reducir los precios con el fin de incrementar las ventas. Cuando los productos que ofertan las empresas rivales son prácticamente indistinguibles, el producto es un commodity o producto estandarizado. Lo ideal es ser tan diferente que se sea único en el mercado (descubrir o crear un mercado "azul" mientras que el resto están en mercados "rojos").

Exceso de capacidad y barreras de salida

¿Por qué la rentabilidad de un sector tiende a caer drásticamente durante los períodos de recesión? La clave radica en el equilibrio entre demanda y capacidad. La capacidad ociosa, si existen **barreras de salida**, impulsa a las empresas a reducir precios para atraer nuevo negocio. Las **barreras de salida** son costes asociados con la posibilidad de dejar el sector.

Condiciones de los costes: las economías de escala y la relación entre costes fijos y costes variables

Cuando el exceso de capacidad produce competencia en precios ¿hasta dónde pueden bajar éstos? El factor clave es la estructura de costes. Cuando los costes fijos son relativamente altos con respecto a los costes variables, las empresas aceptarán operaciones marginales a cualquier precio que cubra sus costes variables.

Poder de negociación de los compradores y proveedores

Las empresas de un sector compiten en dos clases de mercados: en el de los factores productivos y en los de productos. En los mercados de factores productivos las empresas compran materias primas, componentes, recursos financieros y mano de obra; en los mercados de productos venden bienes y servicios a los clientes (quienes pueden ser distribuidores, consumidores u otros fabricantes). La forma en la que se reparte este valor en términos de rentabilidad depende del poder económico relativo de cada uno de ellos.

Posicionamiento de la empresa

La identificación y la comprensión de las fuerzas competitivas que enfrenta una empresa en su sector permite ubicarse allí donde las fuerzas competitivas sean más débiles. El sector discográfico, que dependía de las ventas

de CDs, ha sido asolado por los sustitutos en forma de descarga digital, piratería y uso de archivos compartidos. Sin embargo, no todos los segmentos del negocio discográfico se han visto afectados de la misma manera. Las personas mayores no están dispuestas a recurrir a la descarga digital, al contrario que los jóvenes, por lo que la música clásica, el country o los grandes éxitos se han vuelto relativamente más atractivos que los géneros *pop* y *hip hop*.

Para alcanzar un posicionamiento eficaz, la empresa tiene que anticiparse a los cambios en las fuerzas de la competencia que pueden afectar al sector. Las librerías tradicionales han sido devastadas por minoristas *online* como Amazon y los libros electrónicos. Los supervivientes son las librerías que tomaron posiciones para evitar estas poderosas fuerzas de la competencia, por ejemplo, mediante la creación de nuevas fuentes de beneficio como cafés y la organización de eventos por los que se cobra una entrada.

Identificación de los factores clave de éxito

El modelo de las cinco fuerzas permite determinar el potencial de un sector para obtener beneficios; pero no indica cómo se reparte ese beneficio entre las diferentes empresas que compiten en el sector. En este apartado se analizan explícitamente las fuentes de ventaja competitiva dentro de un sector.

Para sobrevivir y prosperar en un sector, una empresa debe conjugar dos criterios: primero, ofrecer a los clientes lo que quieren comprar; segundo, sobrevivir a la competencia. En consecuencia, hay que responder a dos cuestiones:

- ¿qué quieren los clientes?
- ¿qué necesita hacer la empresa para sobrevivir a la competencia?

Para contestar a la primera pregunta hay que identificar quiénes son sus clientes, averiguar sus necesidades y cómo eligen entre las diferentes ofertas competidoras. Una vez que se conoce la lógica de la elección de los clientes entre las distintas opciones, se pueden identificar los factores que llevan al éxito a una empresa.

La segunda pregunta requiere que la empresa examine los fundamentos de la competencia en el sector, para determinar el grado de intensidad de la competencia y cuáles son sus dimensiones clave.

Un modelo básico para identificar los factores clave de éxito se presenta en la figura 2.3:

Fig. 2.3 Identificación de los factores clave del éxito



Fuente: Dirección, Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. R. Grant. 2014. Ed. Thompson.

En el siguiente cuadro pueden apreciarse los factores de éxito que afectan al sector de la moda:

¿Qué desean los clientes? (Análisis de la demanda)	¿Cómo sobrevive la empresa a la competencia? (Análisis de la competencia)	Factores clave de éxito
Diversidad de preferencias en los clientes.	Barreras de entrada y salida bajas, baja concentración de la oferta y poder de compra de las cadenas minoristas, lo que implica una intensa competencia	? Necesidad de combinar diferenciación con costes bajos.
Clientes dispuestos a pagar un precio mayor por marca, diseño, exclusividad y calidad.	La diferenciación conlleva sustanciales primas en el precio, pero la imitación es rápida.	La diferenciación se basa en el estilo, la reputación, la calidad y la velocidad de respuesta a los rápidos cambios de la moda.
Mercados masivos muy sensibles al precio.	La eficiencia en costes requiere que se fabrique en países con bajos niveles salariales.	

Sin embargo, que existan factores de éxito comunes no implica que las empresas dentro de un mismo sector deban adoptar estrategias similares. Las principales empresas del sector Inditex (Zara), H&M, Diesel y Mango- han adoptado estrategias únicas para explotar esos factores clave de éxito.

No obstante, el análisis sectorial tiene sus limitaciones que se hacen más ostensibles en entornos dinámicos y rápidamente cambiantes. El impacto de las nuevas tecnologías y en especial las tecnologías de información y la comunicación (TICs) han difuminado estos límites. Esto es evidente en el sector cultural, o más específicamente en los sectores de las industrias culturales (Ver Caso 2.1 "Los límites difusos del sector cultural" en para la reflexión).

Resumen del segundo apartado

- A pesar del amplio número de influencias externas que afectan a cada empresa, la atención del análisis del entorno se centra en el sector. El objetivo es estimar el potencial de beneficios del sector e identificar las fuentes de ventajas competitivas que puede obtener la empresa.
- La pieza central de este análisis es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que relaciona la estructura de un sector con la intensidad de la competencia y la rentabilidad que puede ofrecer.
- La principal aplicación del modelo de las cinco fuerzas es anticipar de qué manera los cambios en la estructura de un sector podrían afectar a la rentabilidad en el mismo.
- El análisis sectorial permite hacer un primer acercamiento para la identificación de las fuentes de ventaja competitiva a través del reconocimiento de los factores clave del éxito del sector.

3. Análisis interno: recursos y capacidades

'La especie más fuerte no es la que sobrevive, ni la más inteligente; la especie que sobrevive es la que mejor se adapta al cambio'.

Charles Darwin

Introducción y objetivos

De los cinco elementos de éxito de una buena dirección estratégica enumerados en el primer apartado, en los últimos años ha tomado una especial relevancia la importancia otorgada a los aspectos internos de la empresa, a sus recursos y capacidades. Los recursos y capacidades que posee la empresa –o a los que puede acceder–, permite formular estrategias más competitivas y sólidas. Los recursos y capacidades, organizados en rutinas, son vistos como el fundamento de la estrategia. Su organización y desarrollo condicionan el éxito de la implantación de la estrategia y sus resultados. La capacidad para renovarlos depende de la dirección del cambio, es decir de la superación de las inercias, y del espíritu emprendedor.

Cuando se complete este capítulo, el lector será capaz de:

- identificar y valorar los recursos y capacidades de la empresa;
- evaluar el potencial de los recursos y capacidades de una empresa para proporcionar una ventaja competitiva sostenible;
- contemplar la importancia de generar capacidades dinámicas y de la dirección del cambio.

Importancia de los recursos y capacidades

El plan estratégico de la empresa ha respondido básicamente a la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?". Tradicionalmente, esta pregunta lleva, desde una óptica de mercado, a preguntar "¿quiénes son nuestros clientes? y ¿qué necesidades le pretendemos satisfacer?".

Sin embargo, en un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles y la identidad de éstos y las tecnologías son cambiantes, una estrategia centrada en el mercado puede que no aporte la estabilidad y consistencia que debe guiar la estrategia a largo plazo. Por eso, cuando el entorno es muy incierto, el análisis interno de la empresa, el análisis de su conjunto de recursos y capacidades, de lo que se sabe hacer, es un punto de partida más sólido para establecer la estrategia.

Un *recurso* puede definirse como un activo o *stock*, por ejemplo, una máquina, una patente, una marca o un edificio. Suelen estar recogido en el balance patrimonial de la empresa. No ocurre lo mismo con las capacidades que son conjuntos o flujos de recursos trabajando juntos y son las que producen rendimiento económico a la empresa. El flujo es más eficiente cuanto más se repite, por eso es importante organizarlos en rutinas organizativas. Ejemplos de capacidades son: el proceso de compra de materias primas, la habilidad para crear nuevos productos en 3M, los distintos conjuntos de tareas que componen elaborar una obra de teatro (ensayos, diseños de vestuario, decorados, etc.).

Una sólida estrategia es aquella que reconoce sus fortalezas y debilidades internas, explotando las fortalezas y minimizando sus puntos débiles, como se observa en el caso de Lady Gaga (Para la reflexión: Caso 1.1). Las personas y las organizaciones tienen como punto de partida de una buena estrategia la identificación y desarrollo de sus recursos y capacidades.

Hay otros ejemplos de esta afirmación. La capacidad de Apple para combinar recursos y capacidades (tecnología, estética y facilidad de uso), le ha permitido expandirse más allá de su especialización inicial en ordenadores (iPod, iPhone, iPad). Sus recursos y capacidades le han permitido influir en los mercados y llegar a ser la primera empresa del mundo por valor bursátil en 2013. Por el contrario, las empresas que trataron de mantener un enfoque de mercado, han experimentado grandes dificultades, Eastman Kodak es un ejemplo. Un ejemplo más cercano, de cómo los recursos y capacidades conforman el nacimiento y desarrollo de una empresa en el ámbito cultural, puede verse en la empresa ERA (Para la reflexión: Caso 3.1 ERA). Es patente que

sin los recursos y capacidades de sus fundadores (conocimientos de arqueología, relaciones, reproducciones, etc.) la empresa no hubiese podido competir.

En resumen, los recursos y capacidades de la empresa:

- Son una base más segura para construir la estrategia que la exclusiva atención al mercado, especialmente en entorno inciertos y sometidos a cambios rápidos;
- Constituyen la principal fuente de rentabilidad, en última instancia lo que hace valiosa a una empresa es lo que sabe hacer (sus capacidades); y,
- Su identificación y desarrollo marca el camino para conseguir la personalidad y carácter único que debe otorgar la estrategia.

Identificación de los recursos

Los recursos de la empresa pueden agruparse en tres categorías: tangibles, intangibles y humanos. En el balance de la empresa se puede obtener una primera visión parcial de sus recursos.

Recursos tangibles. Su naturaleza material hace que sean los más fáciles de identificar y evaluar (equipos, maquinarias, terrenos, edificios, tesorería, etc.). Suelen estar valorados en el balance de la empresa; pero el balance ofrece poca información sobre su potencial.

Recursos intangibles. Los recursos intangibles o inmateriales suelen ser más valiosos que los tangibles, especialmente en determinados sectores como el cultural en el que crear significados está unido muchas veces al carácter simbólico de los recursos y capacidades de la empresa. En su mayor parte no se recogen en los estados financieros de las compañías. Entre los recursos intangibles, destacan: los *activos relacionados con la reputación* —como las marcas, cuyo valor reside en la confianza que da a los clientes, proveedores y socios; la tecnología, la propiedad intelectual en forma de patentes, derechos de autor y secretos comerciales cuya propiedad y uso están regulado por ley.

La importancia de la gestión de los intangibles es creciente y muestra el cruce entre sectores. Una muestra es la reciente contratación por Apple de Ángela Ahrendts (Ver Para la reflexión: Caso 3.2 "Apple y Ángela Ahrendts") que pone de manifiesto cómo la primera empresa tecnológica del mundo dedica una especial atención a la gestión de sus intangibles contratando a una persona procedente del mundo de la moda.

Recursos humanos. Son las habilidades y el esfuerzo productivo que ofrecen los empleados de una organización. No aparecen en el balance, ya que la empresa adquiere los servicios de las personas mediante contratos. Se consideran parte de los recursos de la empresa porque suelen ser estables. Las organizaciones dedican un esfuerzo considerable a evaluar sus recursos humanos, tanto en la fase de contratación como en las evaluaciones de rendimiento y planificación de carreras.

Identificación de las capacidades organizativas

Los recursos no son productivos por ellos mismos. Daniel Barenboim no podría dirigir una orquesta sin todas las personas, recursos y equipos técnicos que le acompañan en sus conciertos. Una capacidad organizativa es la habilidad de la empresa para hacer trabajar sus recursos con el fin de obtener el resultado deseado (Ver Para la reflexión Caso 3.3 "Fútbol y capacidades").

Las empresas necesitan tener una visión general de sus capacidades organizativas. Para ello puede identificarlas por áreas funcionales. Así, por ejemplo, pueden distinguirse: capacidades directivas en control

financiero, gestión internacional, adquisiciones; capacidades operativas en mejora continua o flexibilidad de producción; capacidades de investigación, desarrollo de nuevos productos, etc.

La elaboración de un inventario de capacidades organizativas es más difícil que el de recursos. Cada empresa tiene capacidades que son únicas y difíciles de identificar con simples clasificaciones funcionales. Apple es un buen ejemplo: tiene una notable capacidad para combinar *hardware*, *ingeniería software*, estética, ergonomía y conocimiento cognitivo.

Valoración de los recursos y capacidades

Una vez que se han identificado cuáles son los recursos y las capacidades de una empresa el paso siguiente es evaluar su importancia estratégica. La posibilidad de tener una guía o criterio que identifique los recursos y capacidades estratégicas simplificará la labor del empresario o directivo para prestar su atención prioritaria a los más importantes.

Un método práctico y sencillo es observar si cumplen los cuatro requisitos VRIO, es decir, que sean Valiosos, Raros, Inimitables y capaces de trabajar de manera Organizada, contestando a las siguientes cuestiones:

- ¿Son Valiosos y generan oportunidades en el mercado?
- ¿Son escasos o *Raros* y no están al alcance de cualquier competidor?
- ¿Son difíciles de *Imitar* y no son fácilmente *replicables* por otras empresas?
- ¿Trabajan juntos con otros recursos de la *Organización* y aumentan su rendimiento cuando se complementa con ellos?

El *Valor* del recurso o capacidad debe estar relacionado con los factores clave de éxito en el mercado y generar oportunidades. Estos factores dependerán de las características de los sectores y de la tecnología dominante en los mismos.

La *Escasez* es otro parámetro a considerar. Si un recurso o capacidad abunda en el sector —por ejemplo, el agua para la agricultura—, puede que sea esencial para competir, pero no proporcionará una base suficiente para obtener una ventaja competitiva si está al alcance de un gran número de empresas.

En tercer lugar, un recurso o capacidad puede ser valioso y escaso y no por eso ser estratégico. Una condición adicional es que no sea fácilmente *replicable* o imitado por la competencia.

Por último, aun cumpliendo todas estas condiciones, existe un requisito adicional para considerar la relevancia estratégica del recurso o capacidad: que sea capaz de generar sinergias con otros recursos y capacidades al trabajar inmerso en la *Organización*. Que al estar inmerso en la organización complemente y mejore las habilidades de otros recursos y aporte valor. El caso de los equipos deportivos es paradigmático. No basta con tener a Messi (un recurso valioso, escaso e inimitable como futbolista) para gestionar estratégicamente al Barcelona C.F. Es preciso que se integre en el equipo y produzca un efecto sinérgico con sus compañeros y con el equipo técnico.

Una visión dinámica de los recursos y capacidades: implantación y seguimiento de la estrategia

La estrategia como fruto del encaje entre el entorno sectorial ("mis circunstancias") y los recursos y capacidades ('mi yo', en la frase de Ortega y Gasset) no puede limitarse a una concepción estática. Su

implantación y control (los otros dos requisitos que se enunciaron en el apartado *Planificación y dirección estratégica: elementos de las estrategias de éxito* (ver figura 1.1) requieren una visión dinámica de la estrategia. Esa concepción tiene su respuesta en la construcción de capacidades dinámicas por la organización: capacidades que van evolucionando con el tiempo y le permite a la empresa cambiar y adaptarse a la evolución del entorno o a provocar cambios en el mismo.

Esta visión dinámica de la estrategia se apoya en la gestión del cambio y está íntimamente relacionada con los procesos de innovación. No obstante, la implantación de la estrategia, y su *control* posterior, requiere vencer las resistencias al cambio que existen en toda organización. Se trata de vencer las rutinas organizativas que se crearon, que generaron en su momento eficiencia y a las que se han acomodado los recursos. Requiere estar continuamente alerta para reformular la estrategia y volver a comenzar a reinventar la organización. Por eso, dirigir estratégicamente una organización consiste básicamente en combinar: *la explotación* de lo que se sabe hacer; y, *la exploración* continua de nuevas oportunidades.

Una guía práctica para un buen hacer directivo, se resume en la figura 3.1.

Fig. 3.1 Explotando los recursos y capacidades: una guía práctica para la estrategia



Recursos: Prof. José Ruiz Navarro.

Desde esta perspectiva de cambio continuo —de explotación y exploración—, la dirección estratégica tiene que estar constantemente preparada para las cinco tareas que a continuación se mencionan:

1. Deber ser capaz de identificar los recursos que posee la empresa;
2. Los organiza en capacidades respondiendo a lo que sabe hacer mejor la empresa.
3. Focaliza su atención en las capacidades estratégicas (las construidas sobre criterios VRIO), de manera que al ser únicas otorguen ventajas competitivas y permitan alcanzar resultados superiores a los de la competencia.
4. Controla de manera continua los resultados, en relación a los objetivos y a los cambios que se producen en el entorno, y se plantea los cambios a introducir en la estrategia.

5. La voluntad de cambio mantiene una dinámica que tensiona a la organización y la empuja a desarrollo nuevos recursos y capacidades que permitirán iniciar un nuevo ciclo.

Las inercias al cambio y el espíritu emprendedor

Esta tarea directiva, de formular la estrategia y llevarla a la práctica, se enfrenta al reto de superar las inercias al cambio que existen en toda organización y a las que la dirección se enfrenta cada vez que desea emprender un proyecto para explotar una nueva oportunidad. Estas inercias se pueden agrupar en cinco grandes categorías relacionadas con: la distorsión en la visión, el interés, la capacidad para encontrar respuestas creativas, las presiones políticas y la capacidad de coordinación.

1. **La distorsión en la visión** responde a problemas de percepción de las personas. Es la primera barrera al cambio ya que niega su necesidad, no lo ve.

Puede estar originada por la miopía o incapacidad de percibir las oportunidades o amenazas, de ver la realidad y las tendencias con claridad. La atención exclusivamente cortoplacista de algunos empresarios hace que no circulen con las "luces largas" y no perciban las señales de cambios en las variables que condicionan el futuro.

Los planes excesivamente detallados de algunas organizaciones, y su rígida observación también contribuyen a la incapacidad para observar lo que sucede alrededor. Suelen generar un pensamiento rutinario que produce un exceso de ortodoxia y conformismo (en algunos sectores maduros, por ejemplo, en astilleros, es frecuente oír que "el sector naval siempre será igual"; lo mismo sucede en algunos sectores tradicionales de la cultura que rechazan sistemáticamente la innovación).

Una tercera razón del pensamiento rutinario que impide ver la necesidad de cambio es el exceso de confianza (se puede "morir de éxito"). La historia, los éxitos del pasado niegan los riesgos del presente. General Motors no admitía en su momento que los fabricantes de coches japoneses fuesen más productivos que ellos. El capitán del Titanic llegó a afirmar que el barco era insuperable.

2. **El desinterés** suele ser la segunda barrera al cambio. Se da cuando, superada la barrera anterior, siendo consciente de la necesidad de cambiar, surgen problemas psicológicos o de agencia que impiden el cambio.

Estos problemas de agencia —de intereses encontrados en la organización— tienen su origen en el coste directo del cambio; cuando, por ejemplo, una nueva tecnología deja obsoleta a la anterior y hace que la maquinaria o equipos existentes dejen de tener valor (se producen "costes hundidos" o irrecuperables).

También ocurre que las nuevas oportunidades que generan el cambio produzcan pérdidas de los mercados actuales. Es lo que sucede con el "canibalismo": una nueva marca de la empresa desplaza o se come a la anterior.

La existencia de subsidios o ingresos por otras actividades tampoco impulsan el cambio, máxime cuando todo proceso de cambio implica que en sus comienzos no rinda igual que los procesos existentes (por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto no cubre todas las inversiones necesarias que se amortizarán en un plazo superior).

3. **La falta de respuesta creativa** es una barrera que impide cambiar aun cuando se haya superado las dos anteriores. Es una barrera relacionada con problemas de capacidad de análisis o de decisión.

La velocidad y complejidad del cambio genera a veces un bloqueo en la capacidad de análisis. La crisis y su intensidad superan a algunos empresarios y directivos.

El fatalismo y la pasividad es otra de las causas de la falta de respuesta activa a los cambios de entorno. Expresiones del calado "los problemas son inevitables" o "esto no tiene arreglo" están en el origen de las conductas pasivas y paralizantes.

La carencia de un espíritu emprendedor capaz de asumir los retos de buscar o crear oportunidades, de asumir riesgos es otro de los ingredientes principales de la carencia de respuestas al cambio. Esta carencia de cultura orientada a emprender suele estar ligada a la creencia de que la solución a los problemas vendrá de otros, de fuera.

Pero también la parálisis y la no generación de propuestas pueden estar fundadas en la desconfianza con la visión que se propone de la orientación del cambio. No se genera un horizonte de estabilidad futura, no se creen las promesas de participación y no se genera compromiso a largo plazo.

4. **El conflicto político** genera un bloqueo en las decisiones que impide que las estrategias se implanten, aunque se hayan superado las tres barreras anteriores.

Las políticas de grupos pertenecientes a departamentos con intereses distintos (el cambio produce ganadores y perdedores entre grupos o departamentos). Las creencias irreconciliables sobre la naturaleza del problema o de sus soluciones frenan el cambio. A veces las decisiones participativas y la imposibilidad de lograr consensos requieren decisiones ligadas al liderazgo: "si el barco se hunde no sirve dirigir por consenso".

Otras veces los valores creados generan curvas de valor que se transforman en obstáculos: cuanto más se repite una tarea más valor se piensa que tiene (la experiencia, cuando todo cambia, puede ser un recurso obsoleto).

5. Superadas las barreras anteriores, **la falta de coordinación en la acción** puede generar el fracaso del cambio implícito que la *implantación* de la estrategia implica.

Las razones más frecuentes son un liderazgo comprometido por compromisos previos, los miedos a romper lazos con anteriores compañeros de equipos (en ello no es ajena la procedencia externa o interna de los equipos directivos).

La capacidad para establecer nuevos incentivos para adquirir nuevas rutinas (cómo propiciar un marco para la innovación) es otra de las causas. Los problemas de "mover primero", las expectativas mutuas también suelen ser causas que paralizan la acción (esperar a ver qué hace el otro).

Por último, la carencia de capacidades directivas, de liderazgo, compromete sin duda los procesos de cambio. Un caso aleccionador de cómo dirigir un complicado proceso de cambio, de emprender un proyecto e implantar una estrategia puede verse en el caso de Nelson Mandela (Para la reflexión caso 3.4 "Las lecciones de Nelson Mandela).

Resumen final

La estrategia tiene su fundamento en el logro de resultados. Para ello, los recursos y capacidades al alcance de la organización constituyen un sólido fundamento para formular estrategias (planificación) que puedan ser llevadas a la práctica (implantación). Máxime en entornos inciertos donde los mercados y las tecnologías cambian rápidamente. Por eso, además del análisis del entorno del análisis sectorial- de la empresa, la gestión de sus recursos constituye otro pilar de la dirección estratégica.

Esta gestión requiere una correcta identificación y valoración del potencial estratégico de los recursos que se poseen. El carácter estratégico de los recursos y capacidades viene dado por su potencial para aislar a la organización de la presión competitiva del entorno. Es decir, por su propiedad para conferir carácter único frente a la competencia.

Pero la existencia de recursos y capacidades estratégicas siendo condición necesaria para que la organización o empresa alcance el logro no es suficiente. La dirección estratégica debe ser capaz de implantar la estrategia, controlar sus resultados y renovarla. La implantación, control y vigilancia de la estrategia supone superar las inercias al cambio, identificar nuevos retos y emprender nuevos proyectos. Esta capacidad para explorar nuevos horizontes, identificar o crear oportunidades, organizar los recursos para explotarlas y evaluar de manera continua los resultados, son la esencia de la dirección estratégica.

Para la Reflexión

Apartado 1. Importancia de la estrategia, modelo de análisis estratégico y evolución de la estrategia

Caso 1.1 -- Lady Gaga y la Casa de Gaga

Stefani Joanne Angelina Germanotta, más conocida como Lady Gaga, es la artista popular de más éxito que ha surgido en el siglo XXI. Desde el lanzamiento de su primer álbum, *The Fame*, en 2008, ha obtenido un récord de ventas con 42 millones de discos, ha barrido en los principales premios musicales incluyendo los Grammy, los premios MTV y los *Billboards*. En 2011 completó una gira mundial de 201 conciertos donde recaudó 227,4 millones de dólares (la cifra más alta para una artista debutante), y se situó a la cabeza de la lista de celebridades de la revista *Forbes Celebrity 100*.

La música de Gaga es una mezcla de música pegadiza pop y dance, pero difícilmente se la puede catalogar como excepcional o innovadora. Algunos críticos (Simon Reynolds la describió como: "despiadadamente pegadiza, un pícaro pop glaseado"). Sus éxitos han sido promocionados de manera destacada por los deslumbrantes vídeos que les acompañan. *Paparazzi* y *Bad Romance* ganaron el premio al mejor vídeo en los Grammy 2009 y 2010; éste último es el segundo vídeo más descargado de todos los tiempos en YouTube. Lo más sorprendente de todo ha sido la vestimenta y la apariencia general de Lady Gaga, se reunió con el presidente Obama con tacones de 16 pulgadas, tan conocidos como sus exitosas canciones.

Ha desarrollado un modelo de negocio que reconoce la realidad del mundo post-digital de entretenimiento. Sus publicaciones discográficas se acompañan, o algunas veces van precedidas, por vídeos musicales en YouTube, *Famecount* la ha coronado como "la músico vivo más popular de la red". Su interacción con sus seguidores incluye *Gagaville*, un juego interactivo desarrollado por Zynga y *The Backplane*, una red social basada en la música.

Su énfasis en la imagen visual refleja la manera en que su fama se ha convertido en dinero. Una característica distintiva del desarrollo de mercado de Gaga es el énfasis que da a la construcción de las relaciones con sus seguidores y sus declaraciones sociales de inconformidad. El sentido de comunidad es reforzado con mecanismos como el saludo "Monster Claw" y el "Manifiesto of Little Monsters". Como "Mother Monster", Gaga es portavoz y gurú de esa comunidad.

Siguiendo el modelo de la Factoría de Andy Warhol, la Casa de Gaga es su taller creativo y alimenta sus propias capacidades. La Casa de Gaga incluye al director Troy Carter, al director creativo y coreógrafo Laurieann Gibson y a un amplio equipo profesional que Gaga utiliza en sus apariciones públicas.

Fuentes del caso Lady Gaga: en.wikipedia.org; http://en.wikipedia.org/wiki/Lady_gaga \h

Ver el caso con más detalles en el libro: Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. R. Grant, 2014. Ed. Thompson.

Caso 1.2 -- Lo que no funciona en el DAFO

La distinción entre el entorno y las características internas de la empresa es una premisa común en la mayoría de las aproximaciones al análisis estratégico. Entre éstas la más conocida y ampliamente utilizada es el modelo DAFO, que clasifica los factores que influyen sobre una estrategia empresarial en cuatro categorías: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Los dos primeros debilidades y fortalezas- se refieren a los aspectos internos de la empresa; los dos últimos amenazas y oportunidades- hacen referencia al entorno.

La cuestión que surge es si resulta más adecuado una distinción entre factores externos e internos o bien la taxonomía DAFO con cuatro componentes. La cuestión clave radica en saber si es razonable y útil clasificar los factores internos como fortalezas y debilidades y los factores externos como amenazas y oportunidades. En la práctica, tales distinciones resultan complicadas.

Michael Eisner llegó a Walt Disney Productions en 1984 como presidente, la empresa estaba en su cuarto año consecutivo de descenso en ingresos netos y el precio de sus acciones había caído a un nivel atractivo para los depredadores. Entre 1984 y 1988, las ventas de Disney aumentaron de 1.660 a 3.750 millones de dólares; los beneficios netos pasaron de 98 millones a 570 millones y el valor de mercado de la empresa de 1.800 a 10.300 millones de dólares. Pero con el tiempo la fortaleza de Eisner, por su edad, se convirtió en una debilidad y dependencia excesiva para la empresa.

El calentamiento global es al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad para los productores de automóviles del mundo. Al favorecer el aumento de los impuestos sobre los carburantes y las restricciones en el uso del automóvil es una amenaza. Al animar a los consumidores a que cambien sus vehículos por otros de bajo consumo y eléctricos, ofrece una oportunidad para nuevas ventas.

La lección, es que clasificar los factores externos en oportunidades y amenazas y los factores internos en fuerzas y debilidades es arbitraria. Lo que se deben identificar cuidadosamente son las fuerzas externas e internas que afectan a la empresa, y entonces analizar sus consecuencias.

Fuente: Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. R. Grant, 2014. Ed. Thompson

Cuadro 1.1 Algunas definiciones de estrategia

Estrategia: un plan, método o serie de acciones diseñados para conseguir un objetivo o efecto específicos.

Wordsmyth Dictionary (www.wordsmyth.net)

La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones, y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962)

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteado de tal manera que define en qué negocio está o va estar la empresa y la clase de empresa que es o que va a ser.

Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Irwin, 1971)

El niño perdido: "¡Adelante! ¡Vamos a por ellos!"

John Darling: "Espera un momento. Primero debemos tener una estrategia"

El niño perdido: "¿Ehh? ¿Qué es una estrategia?"

John Darling: "Es, mmm... Es un plan de ataque"

Walt Disney, *Peter Pan*

Fuente: Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. R. Grant, 2014. Ed. Thompson.

Preguntas de autoevaluación

1. En relación con los cinco elementos de una estrategia de éxito recogidas en la Figura 1.1, evalúe la estrategia de El Circo del Sol (http://es.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil) y comprobar que se dan.
2. La evolución de la estrategia empresarial señala que las características del proceso estratégico de una empresa están muy condicionadas por el grado de incertidumbre de su entorno. ¿Qué diferencias se pueden esperar de los procesos estratégicos de empresas pertenecientes a distintos subsectores culturales (música, diseño, patrimonio...)?
3. Dado que una gran parte de las empresas del ámbito de la cultura han estado tradicionalmente en entornos de alta incertidumbre ¿cree usted esto puede ser una ventaja en momento de crisis sobre otros tipos de empresas acostumbradas a entornos estables?

Apartado 2. Análisis sectorial

Cuadro 2.1 Rentabilidad sectorial

Los sectores farmacéutico y automovilístico no sólo proporcionan productos muy distintos, sino que cuentan con estructuras también muy diferentes, que convierten a uno en enormemente rentable y al otro en una auténtica pesadilla por la competencia de precios y los débiles márgenes de beneficios.

Ver la lista de empresas y sectores que publica anualmente Fortune 500: money.cnn.com

Cuadro 2.2 Posibles estructuras sectoriales

Variables que influyen en la rentabilidad	Estructuras sectoriales			
	Competencia perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Muchas empresas	Pocas empresas	Dos empresas	Una empresa
Barreras de entrada y salida	No hay barreras	Barreras significativas	Barreras altas	
Diferenciación del producto	Producto homogéneo (commodity)	Potencial para la diferenciación del producto		
Información disponible	Información perfecta	Información imperfecta		

2.1 Caso para el análisis y discusión: los límites del sector cultural

La cultura, y sus producciones artísticas y creativas, son para muchos solamente materia de entretenimiento o diversión, una perspectiva que conduce a considerar marginal su aportación económica y por lo tanto relegada a la esfera de la intervención pública. No obstante, para otros, la cultura está estrechamente ligada a la creatividad. La cultura, para estos, es un recurso estratégico que mejora e influye en los procesos de innovación, en la sociedad y en la creación de valor económico. Dicha consideración supone aceptar que la cultura ofrece nuevas fuentes de ventajas competitivas para crear valor a través de la creación y desarrollo de empresas. Mediante el desarrollo de la cultura y su hibridación con otras manifestaciones del conocimiento, se produce una fertilización cruzada con actividades ajenas a ella y con las tecnologías de otros sectores, especialmente de la información y la comunicación. Por tanto, delimitar el alcance de la cultura, definir el sector, es una tarea difícil y arriesgada. Suele suceder con muchos otros sectores en una economía donde los procesos de interacción entre cadenas de valor suelen ser complejos.

No obstante, con el ánimo de delimitar su alcance, la Unión Europea plantea cuatro círculos o niveles de las actividades relacionadas con la cultura.

Comisión Europea

A modo de resumen la Tabla 1 describe estos cuatro niveles en los que se podría dividir el sector: en el centro estaría el núcleo artístico; envolviendo al mismo, las industrias culturales estarían en un segundo círculo; en una capa más externa las industrias creativas; y, cerrando el sector y, relacionándolo con otros, las industrias y actividades de servicios relacionadas, que se extenderían por otros muchos sectores con fronteras muy amplias y difusas. A partir de la definición propuesta por la Comisión Europea, el sector cultural englobaría a todos aquellos sectores y actividades que giran alrededor de la creación de ideas, así como aquellos que producen productos que combinan esas ideas con otros inputs. Esta definición implica distinguir categorías distintas de actividades que tienen lugar en el sector cultural. Así, la primera estaría formada por la generación de productos culturales no industriales, es decir de producción única, como por ejemplo las artes visuales. La segunda categoría comprendería aquellas actividades que generan outputs exclusivamente culturales, pero proceden de actividades con posibilidad de utilizar la reproducción masiva bajo derechos de propiedad. En esta categoría, es evidente la influencia de las nuevas tecnologías de la comunicación e información (TICs) y en ella, al igual que en las siguientes, se rompe el paradigma de Baumol sobre la influencia de los costes en la difusión

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

de la cultura. La tercera incluye actividades no necesariamente industriales cuya finalidad puede ser ofrecer productos únicos que se combinan con derechos de propiedad, aquí la creatividad es estimulada por la cultura, no aparece como resultado final sino como un bien intermedio del proceso de producción de un bien o servicio funcional. En el cuarto nivel o círculo concéntrico estarían las industrias y actividades relacionadas, de difícil delimitación, que de alguna manera se fertilizan con las actividades culturales mediante la oferta de contenidos complementarios.

Estas categorías propuestas por la Comisión Europea, especialmente las tres primeras, contienen las tres características básicas de la oferta cultural y que sirve para delimitar el ámbito del sector cultural: creatividad en su producción, significado simbólico y capacidad para ser protegidas mediante mecanismos de propiedad intelectual. THROSBY, D. (2001).

Otros trabajos hacen énfasis en algunas de estas consideraciones para concretar el ámbito del sector, especialmente en el aspecto de que las actividades culturales producen significado social y contenidos que interpretan el mundo, influyendo en la identidad y cohesión social. HESMONDHALGH, D. (2002).

Tabla 1 Definición del sector: cuatro niveles actividades culturales y creativas

Cuadro de niveles de actividades culturales y creativas	
1. Núcleo artístico: Actividades no industriales, generan productos únicos	1. Artes visuales: artesanía, pintura, escultura
	2. Artes representativas: teatro, danza, circo, festivales
	3. Activos patrimoniales: museos, bibliotecas, yacimientos arqueológicos, archivos
2. Industrias culturales: Actividades con posibilidad de reproducción masiva bajo derechos de propiedad. Influencia de las TICs	1. Cine y video
	2. TV y radio
	3. Videos juegos
	4. Música
	5. Libros y prensa
3. Industrias y actividades creativas: Actividades no necesariamente industriales, pueden ser productos únicos; combinan derechos de propiedad con marca. La creatividad es estimulada por la cultura (no es resultado final sino un bien intermedio del proceso de producción de un bien o servicio funcional)	1. Diseño, moda
	2. Arquitectura
	3. Publicidad
4. Industrias y actividades relacionadas: Industrias hardware (cultura = contenidos), fronteras difusas	Fabricantes de PC
	MP3
	Consolas
	Telefonía móvil, etc.

Fuente: Comisión Europea (2006).

Fuente: *La creación de empresas en el ámbito cultural*. J. Ruiz Navarro (director), 2009. Fundación Autor.

Preguntas de autoevaluación del apartado 2

1. ¿Los sectores de la cultura tienen límites muy marcados (videos juegos/software)? ¿pueden servir de contenidos o recursos que complementen las actividades de otros sectores (turismo, restauración, etc.)?
2. Seleccione un sector de alta rentabilidad en el ámbito creativo (por ejemplo, videos juegos), y otro de baja rentabilidad (discográficas). A partir de lo que usted conoce de la estructura de los sectores seleccionados, utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter para explicar por qué la rentabilidad ha sido alta en un sector y baja en el otro.
3. ¿Cuáles cree que podrían ser factores clave de éxito en el sector de espectáculos flamenco?

Apartado 3. Análisis interno: recursos y capacidades

Caso 3.1 -- ERA laboratorio de arqueología experimental

Ver el caso completo en la Web de la Cátedra de Emprendedores: www.uca.es. Última visita 14 de enero de 2014

Caso 3.2 -- Apple y Ángela Ahrendts

Ver en Internet: tecnologia.elpais.com Última visita 14 de enero de 2014.

¿Qué pueden aprender las empresas de otros sectores de las empresas culturales? ¿Pueden enseñar las empresas culturales a las no culturales a gestionar la incertidumbre? ¿Pueden enseñar a gestionar mejor los intangibles (emociones) y a introducir innovaciones en sectores más tradicionales?

Caso 3.3 -- Futbol y capacidades: la integración de recursos para construir una capacidad organizativa

Los recursos se combinan para crear capacidades organizativas, sin embargo, las capacidades de una organización no son un simple resultado de los recursos sobre los que están basadas.

En el deporte, los equipos ricos en recursos son a menudo superados por equipos que crean capacidades fuertes a partir de recursos modestos. En el fútbol europeo, equipos repletos de estrellas (como, por ejemplo, el Chelsea, el Real Madrid y el Manchester United) con frecuencia son humillados por otros contruidos a partir de medios limitados (por ejemplo, el Borussia Dortmund, el Arsenal y el Oporto).

En los negocios también se observa que empresas con recursos modestos superan a los gigantes consolidados. En el sector de las aspiradoras, la pequeña y recién creada compañía británica Dyson Ltd., se convirtió en la líder del mercado ante el gigante de los electrodomésticos Electrolux, tanto en Reino Unido como en EE.UU. Hyundai Motor montó su primer coche, un Ford Cortina, en 1968; en 2012, era el cuarto productor de automóviles del mundo.

Varios factores determinan la eficacia con la que los recursos se combinan para crear capacidades:

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Procesos: El papel de las rutinas como base de las capacidades, a efectos prácticos es más fácil verlas a partir de los procesos, es decir, secuencias de acciones coordinadas que sirven para realizar tareas productivas específicas.

Estructura organizativa: para una coordinación eficaz, las personas que intervienen en una capacidad organizativa necesitan estar ubicados en la misma unidad organizativa.

Motivación: la eficacia con la que las personas combinan los esfuerzos para alcanzar las capacidades organizativas depende de la medida en que alineen sus intereses personales con los de su equipo y de que estén motivados para emplear al límite sus habilidades.

Alineamiento organizativo: la coherencia entre el entorno y los factores estratégicos y organizativos.

Fuente: resumido del Capítulo 5 del libro "Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones" de Robert Grant, 4ª Edición (2014).

Caso 3.4 -- Las lecciones de Nelson Mandela

Consultar la información del enlace. Buscar información sobre la vida de Nelson Mandela, ver la película *Invictus* o leer la novela de John Carlin en la que se basa la película.

Reflexionar sobre cómo Nelson Mandela elabora la estrategia. Si sigue pautas similares a los casos antes citados. Si enfrenta la realidad (entorno) con sus recursos, capacidades y aspiraciones. Comprobar si implanta la estrategia -se compromete con un profundo proceso de cambio- superando las inercias al cambio descritas. En suma, analizar de qué manera emprende y añade valor a la sociedad.

Ver: www.equiposytalento.com consultado el 12 de enero de 2014.

Bibliografía

Creación de empresas en el ámbito cultural. José Ruiz Navarro (dir.). Madrid: Fundación Autor, 2008. 245 p. ISBN 978-84-8048-789-4.

GRANT, Robert M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones.* Zulima Fernández; José Daniel Lorenzo Gómez; José Ruiz Navarro (trads.). 5ª ed. [Madrid]: Thomson-Civitas, 2006. 641 p. ISBN 84-470-2658-2.