

GESTIÓN ESTRATÉGICA

TEMA

**3**

## **LA GESTIÓN CULTURAL EN EL MARCO MERCANTIL**

**ÁNGEL MESTRES VILA**

GESTOR CULTURAL.

RESPONSABLE DEL CENTRO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS SOCIALES.

GERENTE DE TRÀNSIT PROJECTES.

**ÍNDICE  
DEL TEMA**

Introducción .....	4
Ideas clave .....	5
Caso .....	6
Cuestiones para reflexionar .....	7
<b>1. La gestión de las empresas culturales .....</b>	<b>8</b>
1.1. El sistema: los elementos participativos y la organización de recursos.....	8
1.1.1. La empresa como un sistema político.....	8
1.1.2. La empresa como un sistema abierto.....	9
1.1.3. La empresa como un sistema definido por cuatro lógicas	13
1.2. La visión de la empresa como subsistemas que interactúan .....	14
1.2.1. Modelo de Mèlèse.....	14
1.2.2. Modelo de Kast y Rosenzweig .....	15
1.2.3. Un nuevo modelo de subsistemas de la empresa.....	16
1.3. El plan de empresas. La praxis .....	18
1.3.1. La creación de una empresa .....	19
1.3.2. El plan de empresa .....	19
1.4. Dificultades en la creación de una empresa .....	20
1.4.1. Dificultades de orden burocrático .....	21
1.4.2. Dificultades de orden financiero .....	21
1.4.3. Dificultades del producto en sí.....	21
1.4.4. Dificultades propias de los mercados .....	21
1.4.5. Dificultades de orden estructural.....	21
1.4.6. Dificultades de orden personal .....	21
1.5. Elementos que determinan el buen funcionamiento: la lucha contra la rigidez .....	22
<b>2. La gestión cultural, la gestión de servicios .....</b>	<b>23</b>
2.1. Los servicios más allá de la percepción.....	23
2.2. Un modelo de servicios .....	24
2.2.1. El salario emocional .....	24
2.2.2. La satisfacción de los empleados.....	25
2.2.3. La vinculación de los empleados .....	25
2.2.4. El incremento del valor o el esfuerzo de los clientes .....	25
2.2.5. La satisfacción del cliente.....	26
2.2.6. La vinculación de los clientes.....	27
2.2.7. El crecimiento y la rentabilidad económica .....	28
<b>3. La empresa ante un entorno competitivo .....</b>	<b>29</b>
3.1. Los cuatro planos del marco competitivo .....	29
3.1.1. El núcleo básico .....	29
3.1.2. El sector .....	30
3.1.3. El área.....	31
3.1.4. El entorno global .....	32
3.2. La estrategia y la estructura.....	33

3.3.	Aspectos sobre la competitividad .....	34
3.4.	Las condiciones del entorno global para competir .....	35
3.4.1.	Las condiciones de la economía.....	35
3.4.2.	La tecnología .....	35
3.4.3.	Política y sociedad.....	35
3.4.4.	Diversificación de las actividades .....	36
3.5.	La competencia. El acceso a las nuevas tecnologías .....	36
3.6.	Los nuevos productos informáticos al servicio de la empresa ....	37
<b>4.</b>	<b>El interior de la empresa</b> .....	<b>38</b>
4.1.	El diseño del organigrama. Niveles, asesoramiento o staff .....	38
4.2.	Cómo se coordinan las organizaciones .....	39
4.2.1.	Respecto de los puestos de trabajo .....	40
4.2.2.	La creación de unidades organizativas.....	41
4.3.	Funciones básicas de la empresa.....	41
4.4.	La creación o aumento de servicios o productos.....	42
4.5.	Tipos de producción y sus repercusiones.....	42
<b>5.</b>	<b>Planificación y seguimiento</b> .....	<b>44</b>
5.1.	Decisiones de la gestión interna .....	45
5.1.1.	Implantar equipos de trabajo para la producción de servicios.....	45
5.1.2.	Establecer las características del equipo de producción de servicios.....	46
5.1.3.	Reconocer las competencias del personal.....	46
5.1.4.	Definir las características del servicio.....	46
5.1.5.	Definir los procesos de producción.....	46
5.1.6.	Regular los límites de tiempo para cada acción.....	47
5.1.7.	Fijar las pautas mínimas en el control de la calidad.....	47
5.1.8.	Establecer las políticas de precios .....	47
5.2.	Aspectos fundamentales para la planificación .....	47
5.2.1.	Los objetivos.....	48
5.2.2.	Funciones, procesos y tareas.....	49
5.2.3.	Los ejecutores o responsables.....	50
5.2.4.	Los recursos técnicos y materiales.....	50
5.2.5.	Programa de evaluación y revisión técnica .....	50
5.3.	Elementos de seguimiento y control .....	51
5.3.1.	Diferentes etapas en el proceso de control.....	51
5.3.2.	Los procesos de control: el <i>feedback</i> y el <i>feed forward</i> ...	53
5.3.3.	Tipos de control según los niveles de profundidad.....	53
	Síntesis .....	56
	Bibliografía.....	57



## INTRODUCCIÓN

Este módulo pretende aportar los elementos necesarios para analizar una de las posibles formas organizativas de la gestión cultural: la empresa mercantil. En los últimos años, la tendencia de muchas Administraciones Públicas ha sido la de la externalización de los servicios o la cooperación entre el ámbito público y el privado. En el campo de la cultura, esta tendencia tiene menos trayectoria que en otros sectores económicos. El gestor cultural debe adquirir los conceptos necesarios para poder desarrollar su función, ya sea trabajando o cooperando en o con las empresas. Falta articular los contenidos específicos para la formación en los ámbitos mercantiles de los gestores culturales, ya que siempre que se aborda este tema se hace desde una perspectiva de las organizaciones públicas o desde las no lucrativas. El presente módulo pretende desarrollar los conceptos básicos de la empresa entendida como tal y enmarcar las empresas culturales como organizaciones que trabajan y se desarrollan en un territorio concreto y en un mercado cada vez más global.

**IDEAS CLAVE**

- Los competidores puros son aquellas empresas con las que no se tiene ningún tipo de relación comercial y que realizan las mismas ofertas en un idéntico lugar geográfico.
- Cuando se quiere crear ventajas competitivas respecto a la competencia se deben analizar las siguientes condiciones de los factores: calidad de los recursos disponibles, capital intelectual y económico de la empresa, y recursos físicos.
- El control estratégico son las acciones que se encaminan a analizar ampliamente el entorno con el objeto de detectar las oportunidades y amenazas que presenta la organización, estableciendo el estado de la competencia y el nivel de resultados obtenidos.
- La puesta en común para que el cuerpo organizativo funcione adecuadamente, se denomina coordinación en las organizaciones.
- El *feed forward* es el control o supervisión que actúa antes que el error se produzca. Mucho más complejo que el *feed back*, se está imponiendo a éste cada vez más con la ayuda de las nuevas tecnologías.
- El marketing relacional es el conjunto de estrategias, procesos sociales y directivos para establecer y cultivar relaciones con los clientes.
- Al hablar de plan de empresa nos referimos documento que estudia la viabilidad de un proyecto empresarial. Se trata de un proceso reflexivo que el futuro empresario se ve obligado a hacer.
- El salario emocional es la retribución no económica que se consigue a partir de los sentimientos de bienestar, el compromiso, la identificación y el trato con los miembros de una organización.
- Experimentamos satisfacción cuando las percepciones han superado a las expectativas en un servicio, una relación, un producto, una reunión, etc. Se trata, por consiguiente, de un estado positivo.

**CASO** ¿Vivimos en la cultura urbana de la sociedad de la información?

Queda en pie la pregunta inicial: ¿Dónde vivimos? ¿En la ciudad de la era industrial? ¿En la era informática? ¿En qué cultura desenvolvemos nuestras vidas? La respuesta puede ser deliberadamente confusa: en ninguna de las dos. Habitamos un espacio físico y social compuesto por capas sucesivas superpuestas de las formas diversas que ha ido adoptando la ciudad, en tanto expresión y escenario de cambios y conflictos sociales, de transformaciones de modos de vivir, trabajar y habitar, en el sentido más amplio de éstos términos. No sólo los edificios del siglo XVII o los de comienzo de éste coexisten con las casas y oficinas inteligentes: también lo hacen las distintas conformaciones sociales, culturas y modos de vida.

Pero esa coexistencia no es neutra: la última tecnología implantada en la ciudad, la más potente, se instala sobre las otras, las domina, las transforma, las reconfigura. Ninguna ciudad (a menos de que se trate de un parque temático, y por lo tanto, artificial) ha vuelto a ser lo que era antes de la revolución industrial, antes del automóvil. Y antes de que permanezca completamente fuera de la sociedad de la información, ninguna sociedad volverá a ser lo que era antes de la revolución informacional.

Las redes informáticas, por otro lado, han alentado la esperanza del “regreso” a la ‘tribu global’ como lo que algunos esperan sea la base del tercer milenio. ¿Qué hay de cierto en esto?

Lo cierto es que en los últimos tres años ha habido un florecimiento a nivel internacional de miles de redes de ciudadanos unidos en distintas causas (incluida, y no en menor medida, la de humanizar la sociedad de la información).

Surgen también redes, como la de Europa Eitelio, que se propone ser una base de reflexión sobre la emergencia de un nuevo concepto de redes cívicas. Este nuevo tipo de redes está orientado hacia el refuerzo de la creación de empleos en la comunidad y la extensión de la red como una arquitectura que permita la integración social y económica de las comunidades locales y sus habitantes. Lo cierto es también que, cualquiera que sea su desarrollo futuro, estas asociaciones están en camino de convertirse en actores sociales importantes, capaces de ejercer presión política, a nivel local y regional.

**CUESTIONES  
PARA  
RELEXIONAR**

Después de leer el texto de Susana Finkelievich propuesto como caso (<http://enredando.com/cas/>), realice el siguiente ejercicio: Suponga que quiere crear una empresa cultural en el marco que describe la autora. Efectúe (en un máximo de cinco hojas) una ficha técnica donde se especifiquen:

- La descripción del producto o servicio cultural.
- La delimitación de la ubicación de la empresa.
- El nivel tecnológico adecuado.
- La política comercial.
- Las necesidades de recursos humanos.
- Las posibles fuentes de financiación.

# 1. LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CULTURALES

---

Como ya se ha definido en otros módulos,

“Las organizaciones culturales tienen como objetivo promocionar la cultura. Producen servicios o productos culturales. Estas empresas pueden tener finalidad lucrativa, se ubican en diferentes sectores: industria cultural como editoriales y discográficas; las artes escénicas el teatro, la música, la danza, la ópera; de patrimonio cultural de tipo artístico, histórico, monumental, arqueológico y de promoción de la cultura tradicional” (Castañer, 1997).

La empresa cultural se puede concebir como un sistema en el que la estructura organizativa y las reglas de funcionamiento se integran para dar sentido al quehacer de la organización (promoción cultural, producción cultural, etc.).

## 1.1. EL SISTEMA: LOS ELEMENTOS PARTICIPATIVOS Y LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS

En las empresas culturales confluyen los siguientes elementos participativos:

- Los aspectos políticos.
- El ambiente o entorno.
- Los usuarios o clientes.
- Los propietarios o accionistas.
- Los directores.
- Los proveedores.
- Los profesionales.
- El personal en general.

### 1.1.1. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA POLÍTICO

En el interior de cada empresa hierven múltiples fuerzas de poder, y cada una de ellas luchan para alcanzar su objetivo. Por ello, el profesional eficiente necesita conocer en profundidad dichas fuerzas y buscar los mecanismos para establecer el equilibrio más adecuado consiguiendo al mismo tiempo las mayores utilidades.

Las empresas de alto nivel continuamente están tratando de canalizar las desigualdades presentes, es decir, reconocen las fuerzas de poder y saben que su desarrollo dependerá de la capacidad que tengan para manejarlas.

Flipo (1990) cita a Michael Crozier, quien expone: “Cualquier análisis serio de la acción colectiva ha de situar el poder en el centro sus reflexiones. Porque la acción colectiva no es otra cosa que la política cotidiana. El poder es su primera materia”. Todos los días, a diferentes niveles se presentan múltiples “juegos de poder” entre los distintos componentes de una empresa. Esta aportación es de especial importancia en las empresas y organizaciones culturales, como dice el autor en el módulo de planificación estratégica: “frecuentemente, las organizaciones culturales nacen en torno de un líder que actúa

como elemento de cohesión de sus profesionales... en una segunda etapa, las organizaciones culturales deben definir cuál es su estructura directiva". En las dos etapas existe una estructura de poder que determina la marcha de la empresa.

### 1.1.2. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA ABIERTO

La empresa como sistema abierto necesita seis elementos participativos para poder funcionar. Éstos elementos son:

1. El **ambiente** o **entorno**.
2. Los **beneficiarios** o **usuarios**.
3. Los **propietarios** o **accionistas**.
4. Los **proveedores**.
5. Los **profesionales** o **empleados**.
6. Los **directivos**.

A continuación analizaremos las relaciones e implicaciones que dichos elementos tienen dentro de la empresa (véase figura 1):

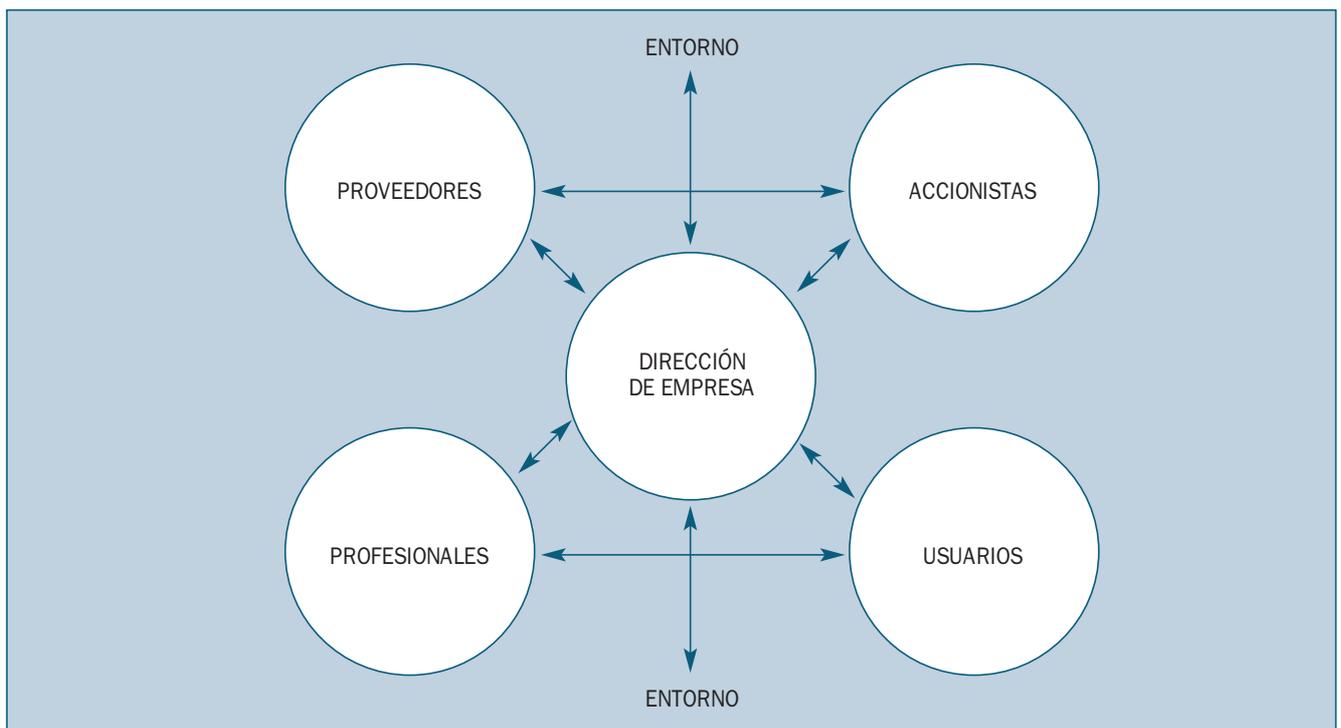


Figura 1. Elementos participativos de la empresa

- **El ambiente o entorno:**

Una empresa cultural está inmersa dentro de un ambiente o de un entorno cambiante.

El entorno es el complejo e inestable espacio sociocultural en el que cual se establece y desarrolla la empresa. El entorno afecta y a la vez es afectado por las decisiones políticas y las fluctuaciones económicas locales, nacionales o de carácter internacional.

El entorno o ambiente es por lo mismo exterior e interior a la empresa. Los efectos nocivos del entorno se hacen sentir precisamente cuando se ignora su poder. Por ello, en la actualidad las empresas están al tanto de los posibles efectos que presentan los vaivenes de la globalización de la economía. Como también de las variaciones presupuestales del país.

El entorno también está representado por las otras empresas del sector, que constituyen la competencia. Para la empresa, desconocer el poder del medio en que se desenvuelve es un craso error, es decir, debe estar atenta a las variaciones de su medio y procurarse la suficiente flexibilidad para cambiar o modificar oportunamente sus productos o servicios.

El entorno también está relacionado con las necesidades, los valores y los intereses sociales. Muchas veces, en el entorno se mezclan las modas del momento, y no sólo las modas relativas a la forma de vestir o de vivir, sino modas sobre temas sociales, ecológicos, políticos, etc. Estos aspectos en ocasiones ejercen un poder contundente sobre las decisiones que debe tomar una organización.

Se puede reconocer el impacto del poder del entorno sobre gran parte de la producción de un país si se recuerda el fenómeno que se produjo en la década de los sesenta en Estados Unidos y posteriormente en la mayor parte del mundo occidental. En la llamada revolución de los sesenta, una gran parte de los jóvenes comenzaron a criticar severamente el consumismo y a proponer como alternativa el movimiento *hippie*. Es decir, los jóvenes empezaron a mostrar sus concepciones filosóficas reduciendo el consumo de muchos productos. Ante esa amenaza, las industrias se vieron obligadas a reaccionar para mantenerse en el mercado. Fue así como las industrias textiles, las empresas de confección o las de elaboración de artículos suntuarios, entre otras, empezaron fabricar nuevos artículos “tendientes a satisfacer el **no consumismo**”. De ese movimiento procede el auge del uso masivo de los famosos *blue jeans* o tejanos, símbolo de una revolución. Para conseguir una mayor aceptación entre los jóvenes, los fabricantes los elaboraban rotos, con manchas y con el tejido prelavado, es decir, al gusto de los “**no consumidores**”. Igualmente, el mercado se llenó de camisas y camisetas de colores psicodélicos y se vendieron millones de adornos personales o para la decoración de la casa, como las cadenas con colgantes representando cruces y símbolos o los pósters. En fin, en pocos años ese entorno crítico fue absorbido por la misma industria a la que criticaba.

Como contrapartida, el florecimiento tecnológico que tuvo lugar a comienzos de los setenta puede relacionarse con la cultura de la liberación y de la imaginación propia de los años sesenta; aunque parezca paradójico, los militares y los *hippies* fueron los inesperados padres de la revolución tecnológica, los abuelos de la sociedad de la información.

#### Ejemplo

“A pesar del rol decisivo de la financiación y mercados de origen militar en el desarrollo de las primeras etapas de la industria electrónica durante las décadas de los cuarenta y los sesenta, el florecimiento tecnológico que tuvo lugar a comienzos de los setenta puede relacionarse con la cultura de liberación, innovación, individualidad, imaginación e iniciativas de todo tipo que surgió de la cultura de los años setenta, en los campus norteamericanos. Los militares y los “*Flower Children*” fueron los inesperados padres de la revolución tecnológica, los abuelos de la sociedad de la información. Esto no se sostiene en términos políticos, sino con respecto a los valores sociales de ruptura con las pautas establecidas de conducta individual y social, tanto en la sociedad en general, como en los laboratorios tecnológicos y en el mundo empresarial. La cultura *hippie* influyó en la creación tecnológica. El énfasis en artefactos personalizados, en la interactividad, en el trabajo en red o “*Net Working*”, y la búsqueda incesante de nuevos medios tecnológicos, aun en circunstancias en que aparentemente no tendrían



una salida inmediata en el mundo empresarial, marcaban una clara discontinuidad con la tradición comercial de la época. La revolución de la tecnología informática difundió, conscientemente o no, el espíritu libertario que había florecido en los sesenta en la cultura material de nuestras sociedades” (Finquelievich, <http://enredando.com/cas/cgi-bin/enredantes/plantilla.pl?ident=60>).

El juego de poder con el entorno consiste en conocerlo, en aprender a negociar con los poderes externos, en prever qué acciones deben emprenderse ante los cambios intempestivos del entorno, así como en saber establecer un límite para efectuar una retirada a tiempo. Quien no entre en ese juego estará condenado a desaparecer sin apenas darse cuenta.

#### Ejemplo

Por ejemplo, actualmente Francia propone aumentar el patrimonio para la difusión de la cultura a través de Internet con el fin de incrementar el volumen de información cultural. Para ello, emplea la tecnología de multimedia y consigue reforzar su presencia internacional. Los planes gubernamentales referidos a las estrategias culturales francesas se pueden encontrar en: <http://www.culture.fr/culture/actual/communiq/plangouv.htm>

- **Los usuarios o clientes:**

En la gestión de una empresa se debaten los poderes respecto de uno de los principales elementos de su acción: los usuarios o clientes. Cada cliente tiene unos valores e intereses particulares que le llevan a servirse de la organización. El usuario es el objetivo principal de la empresa, ya que sin él ésta no tiene razón de prevalecer. Por este motivo, el usuario posee un poder fundamental: el de conferirle sentido a la organización. Y ello no sólo desde un punto de vista filosófico, sino desde una perspectiva económica o de supervivencia de la entidad. En este sentido, el poder de que disfruta el usuario debe ser cuidadosamente manejado a fin de garantizar la existencia de la organización. La importancia del cliente se seguirá tratando en varios de los apartados siguientes.

Los términos usuario y cliente serán a partir de ahora utilizados de indistintamente. Pero entendemos que cliente es aquel que paga el servicio (usándolo o no) y usuario es aquel que hace uso del servicio (pagándolo o no). Las empresas que trabajan para el sector público deben hacer esta diferenciación en muchos de sus proyectos. Esperamos que el lector pueda discernir en los diferentes ejemplos propuestos en el texto la idoneidad de uno u otro término.

- **Los propietarios o accionistas:**

Otro de los componentes que se hallan implicados en la empresa está constituido por los propietarios o accionistas. De ellos parte la idea empresarial y son uno de los soportes fundamentales de la organización. Para llevar a término una buena gestión, se requiere que haya un consenso por parte de cada integrante en cada una de las estrategias, objetivos y, por supuesto, respecto a la misión.

Los propietarios son los que mandan a la hora de definir la orientación empresarial. Deben estar satisfechos con la evolución de la organización para garantizar la conservación de la empresa. Finalmente, conviene recordar que son ellos quienes tienen el capital y corren un mayor riesgo económico. Aunque frecuentemente en el sector cultural el propietario muchas veces no está directamente vinculado con el capital. Su principal capital son sus ideas, su conocimiento.

**Ejemplo**

“Es cierto que existe capital riesgo, pero mi impresión personal es que en nuestro país el principal riesgo lo corre quien acepta ser financiado y no el propio financiador. Porque encontrar dinero puede ser fácil, si estás dispuesto a comprometer un retorno al inversor en un tiempo prudencial. Pero... ¿puedes prometerlo? Es justamente aquí donde empiezan los problemas. Primero, el tiempo prudencial para devolver la inversión debería ser superior al que sería normal en otro tipo de negocios. Y segundo, muchas de las iniciativas emprendedoras son el resultado de la imaginación, de las habilidades técnicas de personas que no saben llevar una empresa. Por ello, lo que muchas veces necesitan no es simplemente dinero, sino alguien que les ayude a dirigir el negocio. De hecho, algunas empresas de “*venture capital*” norteamericanas hacen justamente eso: ‘OK te damos el capital para llevar adelante tu proyecto pero además te ponemos un gerente, para asegurarnos de que nuestra inversión está bien gestionada y para dejarte a ti concentrarte en la parte técnica, que es la que dominas’.

- **Los proveedores:**

Sin materia prima no hay empresa. Los proveedores constituyen la otra principal fuente de poder, que, como en una simbiosis, produce beneficios al tiempo que beneficia a sí misma. Por tanto, no se les puede desconocer ni subestimar, puesto que de la calidad de sus servicios o de materias primas dependerá no sólo la satisfacción de los usuarios, sino el funcionamiento de la empresa.

- **Los profesionales y el personal:**

En toda acción empresarial están directa o indirectamente implicados los profesionales y el personal de la organización. Cada uno de ellos posee su porción de poder, que, cuanto mayor o menor sea, les conferirá más o menos privilegios y más o menos responsabilidades. Los profesionales y el personal de la organización contribuirán en mayor o menor proporción al éxito de la organización en la medida que encuentren que su cuota de poder es lo suficientemente satisfactoria y acorde con sus valores y principios.

- **Los directivos:**

Todos estos factores están vinculados entre sí por un eje común: los directivos de la empresa. En el director o en los directivos reside el mayor compromiso en cuanto a la conducción del poder se refiere. En ellos recae la responsabilidad de disponer de los hilos del poder en busca del mayor logro posible de los objetivos, satisfaciendo al mismo tiempo a los diferentes componentes de la empresa.

Los directores son los principales responsables de coordinar, controlar y proyectar la gestión de la organización. Sobre ellos recae el compromiso de catalizar las posibles desavenencias causadas por las múltiples decisiones internas, que tienen que ver con la selección del personal, el sistema de incentivos, la asignación de salarios, la promoción de empleados, etc. Asimismo, son los encargados de controlar la mayor producción en los mejores términos y con el menor coste, y, por supuesto, de enfocar el progreso de la organización desde los ámbitos humano, financiero y de proyección social.

Los directivos deben ser unos líderes capaces de asumir eficientemente las funciones de interlocutores, mediadores y catalizadores de los demás componentes de la organización.

Desde esta perspectiva de juego de poderes, la empresa se puede esquematizar como el mecanismo de las piezas de un reloj. Para que el reloj funcione, cada pieza ha de moverse bajo ciertas reglas pre-

viamente establecidas, y lo mismo sucede con los componentes de una organización. Sin embargo, en este símil hay una diferencia de fondo: en las empresas las piezas no están fijas, sino que son cambiantes, es decir, se ajustan a las fluctuaciones del momento, son creativas, piensan y sienten; en definitiva, son humanas.

Tradicionalmente, las relaciones de poder se han acordado de manera jerárquica. El mayor poder recae en los propietarios, y a continuación en los directivos, los profesionales de la empresa, los proveedores y, finalmente, en los usuarios. En este orden se suelen tomar las decisiones de la organización. La importancia y la repercusión de este orden respecto de la empresa es de mayor a menor.

No obstante, la tendencia actual de las organizaciones es la de abandonar el modelo de jerarquías rígidas e inflexibles, ya que cada vez más se tiende a reconocer la importancia que representa para el desarrollo de su organización el poder de los componentes menores. La experiencia ha demostrado que el uso inadecuado del poder por parte de cualquiera de las partes afecta necesariamente la estabilidad de la empresa.

Basta revisar el siguiente ejemplo para comprender mejor las implicaciones que conlleva el uso inadecuado del poder.

#### Ejemplo

En un hotel de prestigio, quien primero atiende a los usuarios es el personal de recepción, los camareros y los botones, en ningún momento el presidente del hotel. Si uno cualquiera de estos empleados hace un uso inadecuado del poder disminuyendo la calidad de la atención al cliente, estará perjudicando el prestigio del hotel y con ello la posibilidad de que un usuario decida alojarse en sus instalaciones; es decir, esta aparentemente sencilla acción puede representarle a la empresa desde pequeñas cantidades de dinero a cuantiosas sumas.

Por esta razón, las organizaciones cada vez más tienden a comprender que el juego de poderes se basa en su capacidad negociadora, en la disposición para alcanzar niveles de cooperación e ingenio para conseguir la integración de valores e intereses. Cuantas mayores posibilidades existan para establecer objetivos y resolver las diferencias, mejores serán las posibilidades de acción y de ajuste a los cambios. En ese sentido, la empresa alcanzará un alto nivel de adaptación y un notable desarrollo, humano y financiero.

### 1.1.3. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA DEFINIDO POR CUATRO LÓGICAS

Si bien la empresa incluye un complejo sistema de poderes, también se puede entender dentro de un modelo gobernado por cuatro parámetros lógicos: **el económico, el político, el patrocinio empresarial y el profesional** (Castañer, 1997).

Después de todo, diferentes autores, como Summers (1987), han puesto de manifiesto que la medida de los resultados de la organización depende de la óptica del agente que la evalúa.

En este modelo, se considera que dentro de estos cuatro parámetros se desarrolla la empresa. El primero de ellos supone que las empresas culturales pueden entenderse como el resultado de los indicadores económico-financieros, que se reflejan en la capacidad de endeudamiento, rentabilidad y producción.

El segunda incluye la capacidad de conducir con éxito las relaciones entre la comunidad y la empresa. Este es un aspecto definitivo para las organizaciones culturales, ya que éstas trabajan con y para la comunidad.

De hecho, la función primordial de las empresas culturales consiste en facilitar el acceso a la cultura de la población con la cual trabaja.

Estas empresas reconocen el entorno y se hacen partícipes de su desarrollo. Se trata de una actividad altamente compleja, por cuanto requiere comprender los valores circundantes y a partir de ellos efectuar propuestas nuevas que alienten el desarrollo de la cultura. Es decir, se busca aumentar el número de personas que participen en el crecimiento sociocultural, y ello debe hacerse sin dar la espalda a la comunidad.

En tercer lugar, el patrocinio empresarial se consigue a partir de las relaciones que establezca la empresa con las entidades públicas o privadas. Se trata de empresas que no son del sector pero que tienen interés por el desarrollo cultural de su localidad o región y están dispuestas a ofrecer su patrocinio. Uno de los objetivos fundamentales de las empresas culturales es el de buscar patrocinadores que les permitan mantenerse activas. Los patrocinadores ofrecen respaldo económico y, en ocasiones, apoyo logístico y organizativo a determinados proyectos de difícil viabilidad económica.

El último de los parámetros hace alusión a la satisfacción de los profesionales o trabajadores. No obstante, la empresa ha de tener en cuenta que debe asumir una responsabilidad social no sólo respecto a sus usuarios, proveedores y trabajadores, sino respecto de la comunidad que le sirve y de la cual se sirve.

## **1.2. LA VISIÓN DE LA EMPRESA COMO SUBSISTEMAS QUE INTERACTÚAN**

Hablar de subsistemas es referirse a los numerosos procesos lógicos de interacción que suceden en las empresas. Estos procesos se pueden observar en cada uno de los niveles de la empresa, tanto en los externos como en los internos. Se trata de procesos que han sido objeto de análisis por múltiples autores, como se expone en los apartados siguientes.

### **1.2.1. MODELO DE MÉLÈSE**

Ya en 1968, *Mélèse*, citado por Cabanelas (1997), proponía la empresa como sistema en los siguientes términos: “La empresa es un sistema global en el cual se distinguen dos subsistemas, el de gestión y el físico”. *Mélèse* entendía la gestión como el conjunto de procedimientos, reglas y medios para actuar sobre un subsistema. El otro subsistema, el físico, lo definía como el organismo sobre el que actúa el primer subsistema. La interacción entre ambos subsistemas constituye la finalidad para la cual se crea la empresa. La autora reconoce que ambos subsistemas estaban inmersos dentro de un entorno (Diez años después, Margulies y Rai han planteado un enfoque de los sistemas sociotécnicos en el cual identifican cuatro subsistemas: de dirección, tecnológico, humano y cultural. En este modelo se da prioridad a la gestión de la dirección en la que se establecen los ajustes necesarios de los subsistemas restantes (Cabanelas, 1997).) (véase figura 2).

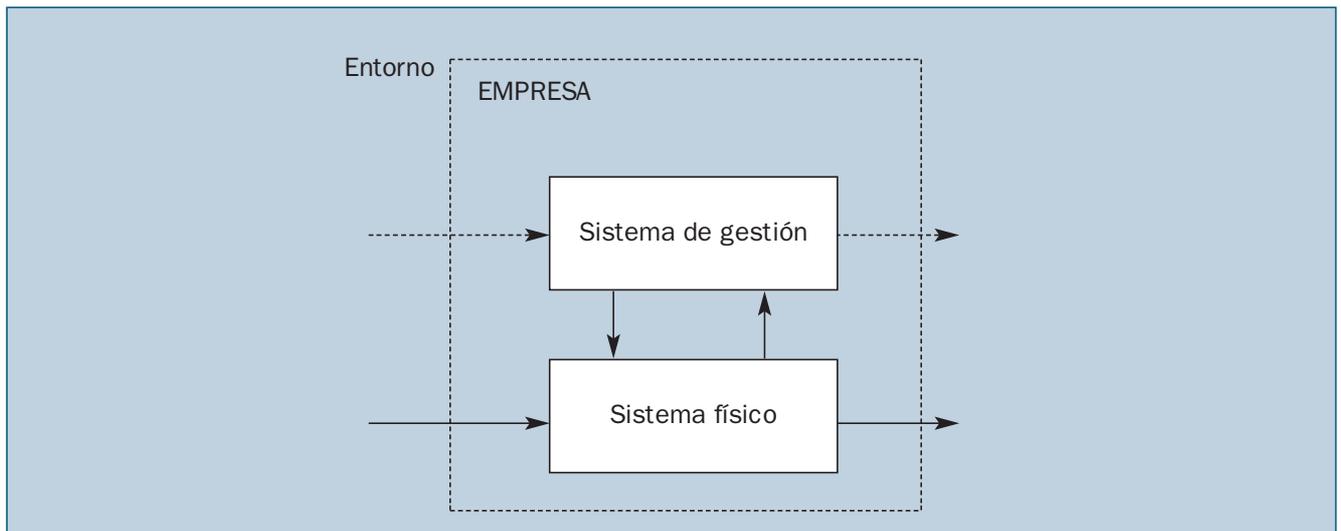


Figura 2. El sistema de empresa propuesto por Mélése.

### 1.2.2. MODELO DE KAST Y ROSENZWIGH

Por su parte *Kast y Rosenzwich* (1979), conciben la organización como un diagrama de flujos de entradas y salidas, en el que las entradas equivalen al volumen de conocimientos y de materia prima captada del entorno. La salida la conforman los productos o servicios que recibe el usuario. Para que se produzca este resultado, el sistema empresarial incluye una serie de mecanismos que denomina subsistemas. Los cinco subsistemas presentes en estos modelos son: el **de metas y valores**, el **técnico**, el **psicosocial**, el **estructural**, y el **de dirección**. Mediante estos subsistemas, la administración empresarial establece su cultura empresarial, desarrolla planes de mejoras, determina sus políticas, y coordina sus propias funciones y las de los empleados (véase figura 3) (Cabanelas, 1997).

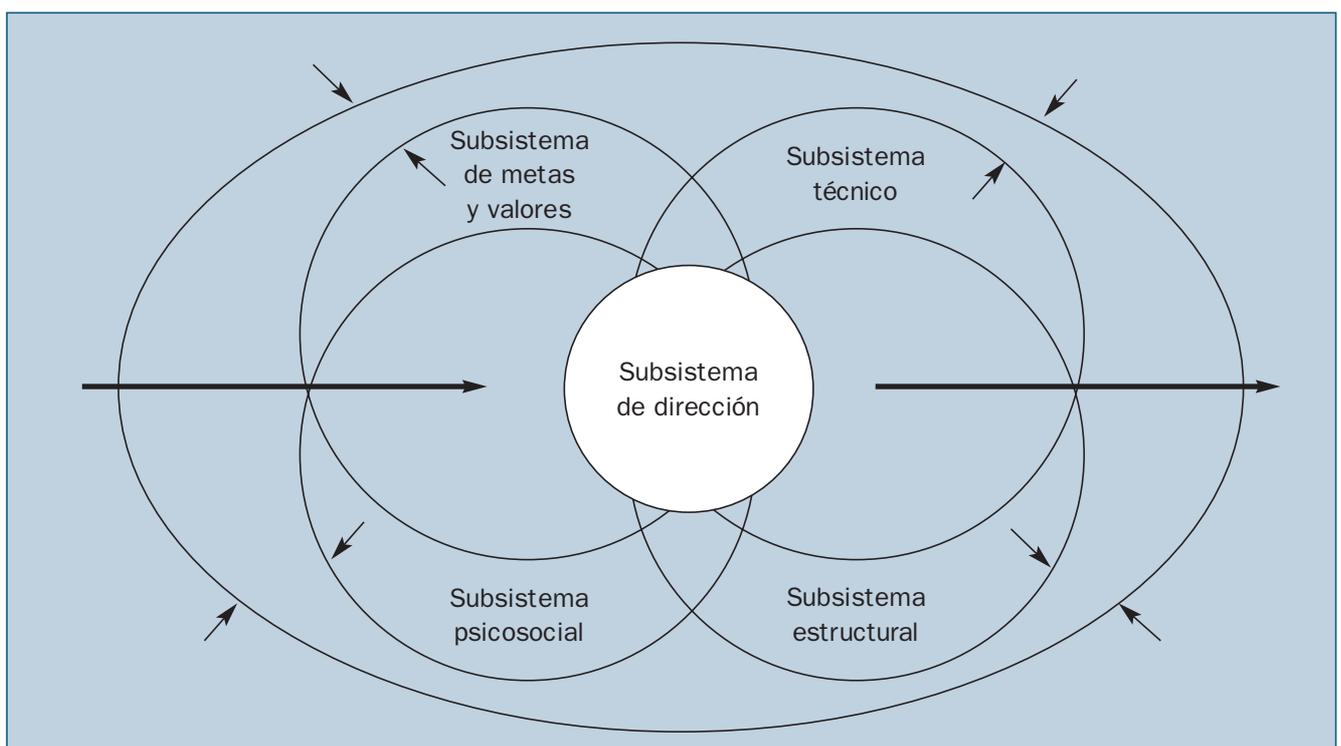


Figura 3. El modelo de empresa propuesto por Kast y Rosenzwich

### 1.2.3. UN NUEVO MODELO DE SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA

Cabanelas (1997), propone un modelo de sistema empresarial compuesto por cuatro subsistemas principales y por otros dos circunscritos en el subsistema de acción. Esos subsistemas son:

- El subsistema **sociopsicológico**.
- El subsistema **de información**.
- El subsistema **de decisiones**.
- El subsistema **de acción**, que incluye los subsistemas **de aplicaciones** y de **recursos básicos**.

Partiendo de los conceptos de Cabanelas, se propone un modelo que se ajusta a las empresas culturales. De esta forma se explica la compleja interacción de subsistemas y se puede apreciar la manera como fluyen las diferentes acciones de una empresa. Cada subsistema recibe y aporta a la comunidad una serie de elementos que le nutren (véase figura 4).

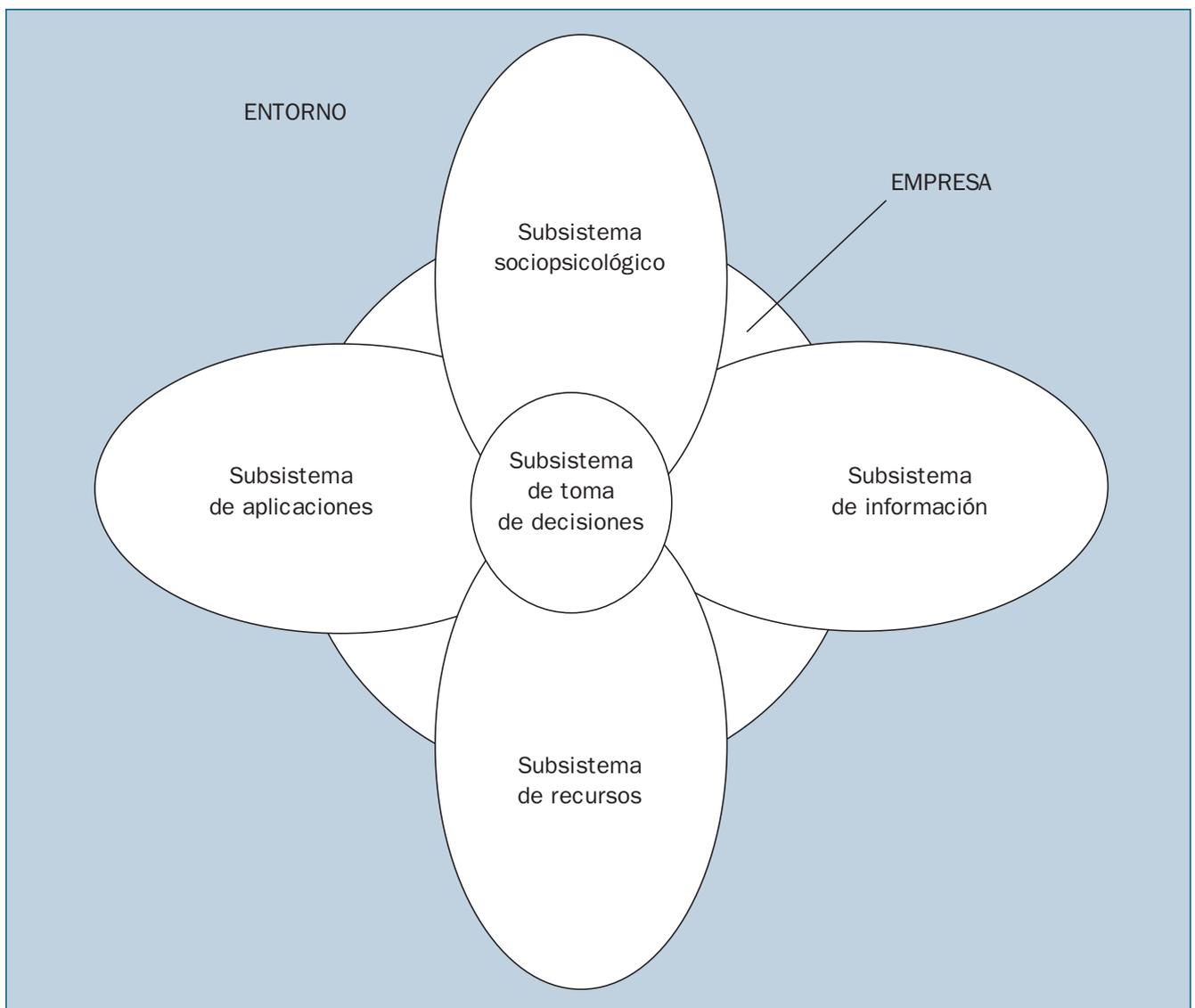


Figura 4. Un nuevo modelo de subsistemas en la empresa

- **El subsistema sociopsicológico:**

Este subsistema ha sido descrito por *Rosenzweigh* (1987) y presenta tres grandes componentes: **el liderazgo, la cultura y el poder**. Toda empresa termina por desarrollar su propia cultura. La cultura de empresa está definida por las actitudes y modos de relacionarse entre sí de los miembros de la organización, y es el resultado de los intereses y valores corporativos compartidos y de las creencias comunes. Por eso se puede afirmar que cada organización tiene su propia personalidad.

Este subsistema también encierra el “*know-how*” o “el saber hacer” de sus miembros, se habla no sólo de los conocimientos adquiridos sino de las experiencias y las habilidades y destrezas desarrolladas por sus miembros.

El subsistema sociopsicológico tiene que ver con los estilos de liderazgo, la capacidad para trabajar en equipo y las estrategias para la toma de decisiones.

- **El subsistema de información:**

Este subsistema se halla presente en todos los procesos del sistema. Desde el mismo momento en que se establece la misión, la estrategia y los objetivos de la empresa, la información resulta de vital importancia para conseguir una interacción eficaz en el seno del grupo. La información fluye en varias vertientes: ascendentes, descendentes y de iguales. Es decir, la información puede aparecer en forma descendente, por ejemplo, cuando deviene del entorno hacia la empresa, o ascendente, cuando se produce de los usuarios a los profesionales y de allí a los estamentos directivos. Finalmente, la información puede darse entre iguales, es decir, cuando, simplemente, se distribuye en la misma esfera de poder.

Además de la direccionalidad o vertiente en que se presenta la información, otro modo de reconocer los procesos de comunicación en la empresa es el de conocer el procedimiento que se emplea para facilitar la información. Existen dos procedimientos típicos: uno de carácter **formal** y el otro **informal**.

La información **formal** se produce intencionalmente, con un propósito definido y, en general, previamente analizado. Esta clase de información suele tener un propósito claro e ir acompañada de un documento de respaldo. Se trata de una información vital para la gestión de la empresa, porque en ella se trata de normalizar u homogeneizar un tipo de conocimiento, de definir o clarificar un objetivo o una tarea, así como de fijar objetivos o presentar balances.

La información **informal** suele surgir a partir de las amigables charlas que se producen en los períodos destinados al descanso. Este tipo de información se origina a partir de las afinidades personales o por la cercanía física en los lugares de trabajo. Además de la importancia que tienen para los trabajadores en cuanto seres sociales y afectivos, estas relaciones contribuyen al desarrollo de la cultura de la empresa y a definir muchas de las tareas cotidianas. Ese tipo de información compartida da sentido al quehacer de la empresa, aportándole calor humano y vitalidad.

A la hora de tomar decisiones de considerable importancia, un gestor cultural debe buscar la mayor calidad y, en ocasiones, la mayor cantidad, de información. Esto significa que, antes de emitir un comunicado, de dar una orden o de apuntar cualquier indicación para realizar una tarea, es preciso contar con una eficiente información y transmitir mensajes de calidad, ya que de lo contrario se puede incurrir en errores que inevitablemente ocasionarán pérdidas de tiempo y el desgaste de los recursos humanos. En otras palabras, y citando a Cornellá: “... un sistema de información debe presentar dos características muy concretas: utilidad y usabilidad. La utilidad indica que el sistema le es útil al usuario para hacer algo concreto. Un sistema es útil, en este sentido, cuando le permite al usuario cumplir sus objetivos. La usabilidad indica la facilidad de uso del mismo”.

- **El subsistema de decisiones:**

Este subsistema integra la suma de los demás subsistemas. Es el núcleo o intersección de máxima atención, ya que en él recae la responsabilidad de ponderar los factores existentes. La toma de decisiones que efectúan los directores corresponde a este subsistema. Cuando se desconoce alguno de los subsistemas implicados, al tomar una decisión se incurre en un error.

**Ejemplo**

Por ejemplo, un gestor cultural puede equivocarse si modifica el sistema de planificación de proyectos a partir de los rumores acerca de la baja calidad del servicio que ofrece la organización. En este caso, el gestor se decanta de un modo parcial por el subsistema de información y pasa por alto los demás subsistemas, que podrían aclararle el panorama ayudándole a conseguir una visión más equilibrada de la situación.

Este subsistema implica unos procesos eminentemente racionales.

- **El subsistema de aplicaciones:**

En este subsistema se contemplan todos los productos terminados y los servicios que se pueden brindar a los usuarios. También se consideran las aplicaciones, los dividendos, los impuestos y la información que se envía al exterior.

- **El subsistema de recursos:**

En él se incluyen los **recursos humanos**, los **recursos físicos** y los recursos financieros de la empresa.

Los **recursos humanos** –o capital intelectual– son las capacidades humanas puestas al servicio de la organización. Están constituidos por los conocimientos, la memoria y la información, elementos que contribuyen a hacer más competitiva la organización y a diferenciarla de las otras empresas del sector (aspecto de especial importancia en el sector cultural).

Incluyen también la posibilidad que tienen los miembros del equipo de disponer y hacer uso de toda clase de tecnologías. Asimismo incluyen todos los proyectos tendentes a desarrollar el conocimiento, y las acciones orientadas a favorecer el compromiso respecto a la organización y sus usuarios.

El subsistema de recursos humanos contiene todos los factores humanos que actúan eficazmente como impulsores fundamentales de la organización.

**Los recursos físicos son:** los edificios, las instalaciones, la maquinaria y los equipos.

Los recursos técnicos y los **recursos financieros** son los fondos provenientes de los accionistas, inversores, proveedores, deudores de todo tipo, y también los derivados de la propia actividad empresarial.

### 1.3. EL PLAN DE EMPRESAS. LA PRAXIS

En este apartado hablaremos de los principios básicos a tener en cuenta a la hora de crear una empresa, ello sin olvidarnos de que “Saber cómo funciona una máquina de escribir no nos convierte en escri-

tores”, como dice Drucker (1995). Sin embargo, sobre este punto convendría añadir que el hecho de no saberlo ni siquiera nos inclina a tratar de hacerlo. En definitiva, la creación de una empresa requiere un mínimo de conocimientos y mucho entusiasmo, ya que lo uno sin lo otro conduce al fracaso.

Se necesita un marco básico para impulsar el desarrollo de una organización, y no debe olvidarse que, a fin de cuentas, “el lugar del trabajo ha sido siempre la auténtica escuela de la vida. Nadie aprendió a ser empresario en el aula. La escuela es un espacio de reflexión para aprender a aprender y aprender a desaprender” (Soler, 1995).

### 1.3.1. LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

A la hora de crear una empresa se han de tener presentes los cuatro elementos siguientes: **contar con un producto o servicio; tener usuarios; disponer de recursos y tener un equipo humano** (Ollé, 1997).

- El **producto o servicio** debe ser novedoso y despertar el suficiente interés en el mercado. Asimismo, ha de ser atractivo, ya que el usuario debe considerarlo beneficioso.
- Tener usuarios o **clientes** significa contar con unas personas o entidades dispuestas a pagar por el producto. Tener clientes implica conocer su perfil, sus necesidades, sus intereses, su número aproximado y las posibilidades que existen de ampliarlo, así como su capacidad económica y el lugar donde se encuentran. El desconocer cualquiera de estos aspectos puede suponer unos esfuerzos y costos más elevados que los se previeron en un principio.
- Contar con recursos económicos y financieros. Como se indicó en el apartado anterior al hablar del subsistema de recursos, una empresa precisa unos recursos físicos, una gran suma de costes que deben contemplarse antes de dar comienzo a la creación de la empresa y de empezar a recibir beneficios. El desconocimiento de este aspecto ha sido y será una de las principales causas de quiebra de cientos de pequeñas y medianas empresas culturales. Por ello, quien decide crear una empresa debe considerar cuidadosamente este aspecto antes de arriesgar sus recursos o los de otras personas. Por ejemplo, se puede hacer una lectura positiva del artículo del Business Week donde se señala que entre 1997 y 1998 en Estados Unidos se incrementó el porcentaje de ventas de productos y servicios culturales respecto a los productos de la cesta de la compra de las familias.
- Contar con un **equipo humano**. La selección de un equipo de gran calidad humana y profesional es la base del desarrollo de la organización. Además del propio empresario, se requiere que las personas que colaboran con él cuenten con la responsabilidad, el entusiasmo y la flexibilidad necesarios para desarrollar el proyecto y adecuarlo a las contingencias.

Para finalizar este apartado sólo cabe recordar que, como dice Handy (1996): “El principal propósito de una empresa es conseguir beneficios a fin de continuar sus actividades para hacerlo mejor. Decir que los beneficios son un medio para alcanzar otros fines sociales y no un fin en sí mismo no es un juego de palabras, es una cuestión de respeto a la sociedad.”

### 1.3.2. EL PLAN DE EMPRESA

Existen varios modelos para desarrollar un plan de empresa, pero en general todos apuntan a los mismos aspectos, con variaciones en el orden o en el énfasis de los mismos. Contar con un **plan** es definir cuidadosamente y por escrito las ideas que se han pensado desarrollar. El plan de empresa es más que un simple ejercicio académico que permite aclarar los puntos sobre los cuales se tienen dudas y vacilaciones, y reconocer los puntos fuertes y evaluar los débiles.

Los planes de empresa deben estudiar los siguientes aspectos:

- El **producto o servicio**. Se debe tener en cuenta sus características, la novedad del producto, la importancia que tiene en la actualidad, la necesidad que representa y sus usuarios potenciales. La definición del producto idóneo en las empresas culturales está condicionada por la especificidad del sector. En muchos casos hay que crear un producto o servicio que compita con otras ofertas de ocio y que modifique las preferencias del cliente-consumidor de cultura. Un elemento como las nuevas tecnologías puede ampliar nuestra visión sobre nuevos productos, los competidores y... las **ideas obsoletas**.
- La **promoción y el marketing**. En este punto se debe definir cuáles deben ser el lugar de las operaciones, la forma de distribución, los procedimientos más convenientes y el grado de éxito esperado, así como las opciones frente al mercado o mercados: de destinatarios, de recursos financieros y de reputación profesional (Castañer, 1997), las características de los usuarios, el nivel de competencia en el entorno y la política de precios a seguir. Por último, es fundamental contar con un plan de contingencias y de nuevos productos o servicios de cara al futuro.

Fundamentalmente, la empresa cultural debe poner en práctica sus propias estrategias sobre el modo como llegar al cliente, competir con otras ofertas de ocio, modificar el consumo cultural y como guiar el acceso al capital cultural de un ámbito determinado...

- La **elaboración o desarrollo** del producto o servicio. El proyecto o **plan de empresa** debe clarificar el sistema de producción, los recursos humanos que se necesitan y los materiales que se requieren, así como el tiempo que se ha estipulado desde la producción hasta la venta. También debe contemplar la forma de conservación y renovación de todos estos elementos.
- La **estructura organizativa**. Resulta de suma importancia saber si se va a contar con socios, qué tipo de socios se necesitan, qué personal se requiere y a qué asesores externos se acudirán. Además, deben conocerse todos los procedimientos de las diferentes modalidades de contratación y el diseño de los programas de formación que puedan necesitarse.
- La gestión **económica**. Antes de iniciar un proyecto, debe conocerse con claridad la cantidad de dinero de que se dispone, así como contar con un margen de previsión. La gestión económica debe especificar muy bien la relación coste-beneficio, así como el sistema de contabilidad a emplear. Las fuentes de financiación son de especial importancia en las empresas culturales; cualquier empresa que trabaje en el ámbito de la cultura –con una fuerte presencia del sector público– debe optar por una buena diversificación de clientes.

## 1.4. DIFICULTADES EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

A la hora de crear una empresa se han de contemplar los múltiples inconvenientes que pueden presentarse. Tanto los aspectos que se tendrán en cuenta a la hora de desarrollar el **plan** como los que están relacionados con las complicaciones que surgen en el entorno podrán constituir una fuente de problemas.

### **1.4.1. DIFICULTADES DE ORDEN BUROCRÁTICO**

La cantidad de “papeleo” que hay que hacer en España para crear un negocio nuevo es abrumadora. Según un informe de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en nuestro país, este inmenso papeleo constituye uno de los inconvenientes más graves con que se enfrentan las personas emprendedoras; por ejemplo, en España se tarda alrededor de 19 a 28 semanas en obtener los permisos necesarios, mientras que en Estados Unidos se puede realizar la misma gestión en medio día. Este aspecto aparentemente sencillo genera un gran desgaste tanto de tiempo como económico, y termina destruyendo el interés por la creación de una empresa.

### **1.4.2. DIFICULTADES DE ORDEN FINANCIERO**

No hay que incurrir en el error de efectuar presupuestos sobre bases ideales, sin recurrir a las fuentes, y de no prever las demoras características ni aplazar los compromisos fiscales. Por lo general, las empresas culturales se preocupan mucho de asegurar la relación con los vectores de opinión cultural (artistas, medios de comunicación...) y descuidan la relación que mantienen con las entidades financieras (cuando éstas, además, desconocen totalmente el sector cultural).

### **1.4.3. DIFICULTADES DEL PRODUCTO EN SÍ**

Los productos o servicios de baja calidad muy pronto se ven excluidos del mercado. La vieja frase que dice que un “cliente satisfecho trae más usuarios” sigue estando vigente en la actualidad. Un servicio que no responda efectivamente a las necesidades y valores de la comunidad desaparece muy pronto, o, lo que puede ser aún peor, se mantiene dentro de unos márgenes poco deseables.

### **1.4.4. DIFICULTADES PROPIAS DE LOS MERCADOS**

Como hemos comentado antes, los mercados son cambiantes y fluctúan con los vaivenes económicos del país o frente a la competencia. Es necesario estar atento a dichas variaciones, así como contemplar cuidadosamente el entorno, y realizar frecuentes estudios sobre el mercado y la satisfacción actual de los usuarios respecto de los productos o servicios de la competencia. En España, las empresas culturales se dividen en dos grandes grupos: empresas pequeñas en cuanto al número de trabajadores, facturación y ámbito geográfico, y grandes industrias culturales.

### **1.4.5. DIFICULTADES DE ORDEN ESTRUCTURAL**

Las organizaciones muy rígidas, poco flexibles y con sistemas jerárquicos y burocráticos muy complejos producen grandes gastos y suelen ser poco eficientes. En las empresas culturales las estructuras han de adaptarse a las exigencias que plantea la realidad en que se desenvuelven. Desde una perspectiva empresarial, el sector cultural está en un momento óptimo para la creación de estructuras de “nueva generación”, de “*organigramas más planos*”. Si se crean estructuras partiendo desde cero debemos aceptar el compromiso y la oportunidad de pensar en estructuras novedosas y efectivas.

### **1.4.6. DIFICULTADES DE ORDEN PERSONAL**

El empresario ha de conocer bien sus puntos fuertes y sus debilidades para saber integrar en el equipo a personas capaces de suplir sus deficiencias. No poseer un suficiente conocimiento de sí mismo lleva a sobrecargarse de trabajo, a no delegar, y, por tanto, a incurrir en múltiples errores que seguramente si se estuviera bien asesorado no se cometerían. El empresario cultural ha pasado del autoempleo a la autoempresa. El primero plantea una solución personal y a corto plazo, mientras que el segundo busca un beneficio social y mayor proyección.

## 1.5. ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL BUEN FUNCIONAMIENTO: LA LUCHA CONTRA LA RIGIDEZ

Además de tener una actitud abierta y polivalente, es preciso que las empresas luchen para no caer en la rigidez; en consecuencia, se requiere que los equipos de dirección tengan un talante inconformista, que se sientan incómodos con la actitud de aceptar como inevitable el *statu quo* actual por muy bueno que éste sea. Las empresas de servicios nunca tocan techo. Por otro lado, desde un tiempo a esta parte las cosas están cambiando a una velocidad de vértigo: es necesario tener una actitud abierta y hacer las cosas cada vez mejor.

### Ejemplo

En la actualidad, las empresas de mayor éxito son aquellas que favorecen el desarrollo humano y se preocupan por el desarrollo del conocimiento de sus trabajadores. Las organizaciones reconocen que no se puede hablar de una sola línea de producción o de una sola trayectoria empresarial, y mucho menos de proyectar por largo tiempo una empresa con iguales puestos de trabajo e iguales funciones sin cambios cualitativos.

Javier Fañanas, responsable de compensación de *Dow Chemical Ibérica*, expone que las personas deben desarrollar y mejorar continuamente su perfil de competencias para desarrollar su capacidad de empleabilidad presente y futura. (Huete, 1997).

Desde este punto de vista, las organizaciones culturales que se preocupan por desarrollar las capacidades intelectuales y personales de sus profesionales y trabajadores tienen mayores opciones de sobresalir en el mercado. De ahí que las empresas busquen un desarrollo intelectual y emocional. Al tiempo que se preocupan por el saber, consideran importante desarrollar las capacidades de relación e interacción social. Es importante que el gestor cultural conozca el modelo de inteligencia emocional. En este modelo se establece la conveniencia de desarrollar el coeficiente emocional como otro factor de éxito para las empresas. En el modelo de inteligencia emocional se consideran cinco dominios: autoconciencia; autocontrol; motivación; empatía y habilidades sociales. Los autores exponen que el buen crédito o reputación de una organización dependerá del nivel del coeficiente emocional que posean los trabajadores. Este modelo ha sido propuesto por *David Mc Clelland* y *Daniel Goleman* (1997).

El perfil común en las personas que colaboran en las empresas culturales responde a un conjunto de competencias formado, por una parte, por el conocimiento y las habilidades básicas (industria cultural, artes escénicas, patrimonio, cultura tradicional...), y por otra, por los comportamientos, “además de saber, uno debe querer para hacer”. La empleabilidad debe poderse representar gráficamente como un iceberg en el que la punta –lo que se asoma al exterior– son los conocimientos y las habilidades que se encuentran en el *curriculum vitae*. Lo que no se ve del iceberg –lo que se encuentra bajo la superficie del mar– son los rasgos de la personalidad: la autoimagen, los valores y la motivación. Dichos datos no aparecen en el *curriculum*, pero son observables y marcan la diferencia. Las organizaciones suelen equivocarse poniendo una lista innecesariamente larga de requisitos en la parte visible y descuidando la definición de las competencias de éxito. En el sector cultural, la falta de definición de los perfiles profesionales (directivo de organizaciones culturales, director de programas, director de equipamientos, programador, dinamizador, etc.) agudiza aún más esta problemática.

## 2. LA GESTIÓN CULTURAL, LA GESTIÓN DE SERVICIOS

En la introducción, cuando citábamos a Castañer (1997) para definir el concepto de las organizaciones culturales, decíamos que “son aquellas que producen productos o servicios culturales”. La gestión cultural debe reconocer la importancia que tiene la percepción del usuario acerca de las propuestas que se le ofertan. Intentaremos a continuación definir el concepto de servicio como una forma de trabajar que engloba a las empresas que venden “*sólo productos*”, si es que éstas existen.

### 2.1. LOS SERVICIOS MÁS ALLÁ DE LA PERCEPCIÓN

Encontramos diferentes formas de concebir aquello que ofrecen las empresas a sus usuarios. Algunos lo conciben como producto y otros como servicio. Quienes lo conciben como producto afirman que el objeto en sí, sea un coche o una tarjeta de crédito, es el resultado de un complejo engranaje de todas las acciones que ha realizado la empresa para satisfacer al usuario. Por otra parte, quienes conciben el objeto como un servicio consideran que todo objeto que llega a manos del usuario presta alguna utilidad o, lo que es lo mismo, un servicio. En cierta medida, los conceptos de producto o servicio se entrecruzan.

Las empresas generan el significado de la obra que venden, comunicándoselo después al usuario. Por su parte, los usuarios o clientes de los servicios toman esa información y la reinterpretan según sus propios valores, necesidades e intereses. Por lo tanto, en el momento de calificar una oferta comercial como producto o servicio se hallan presentes una amplia gama de opiniones (véase figura 5).

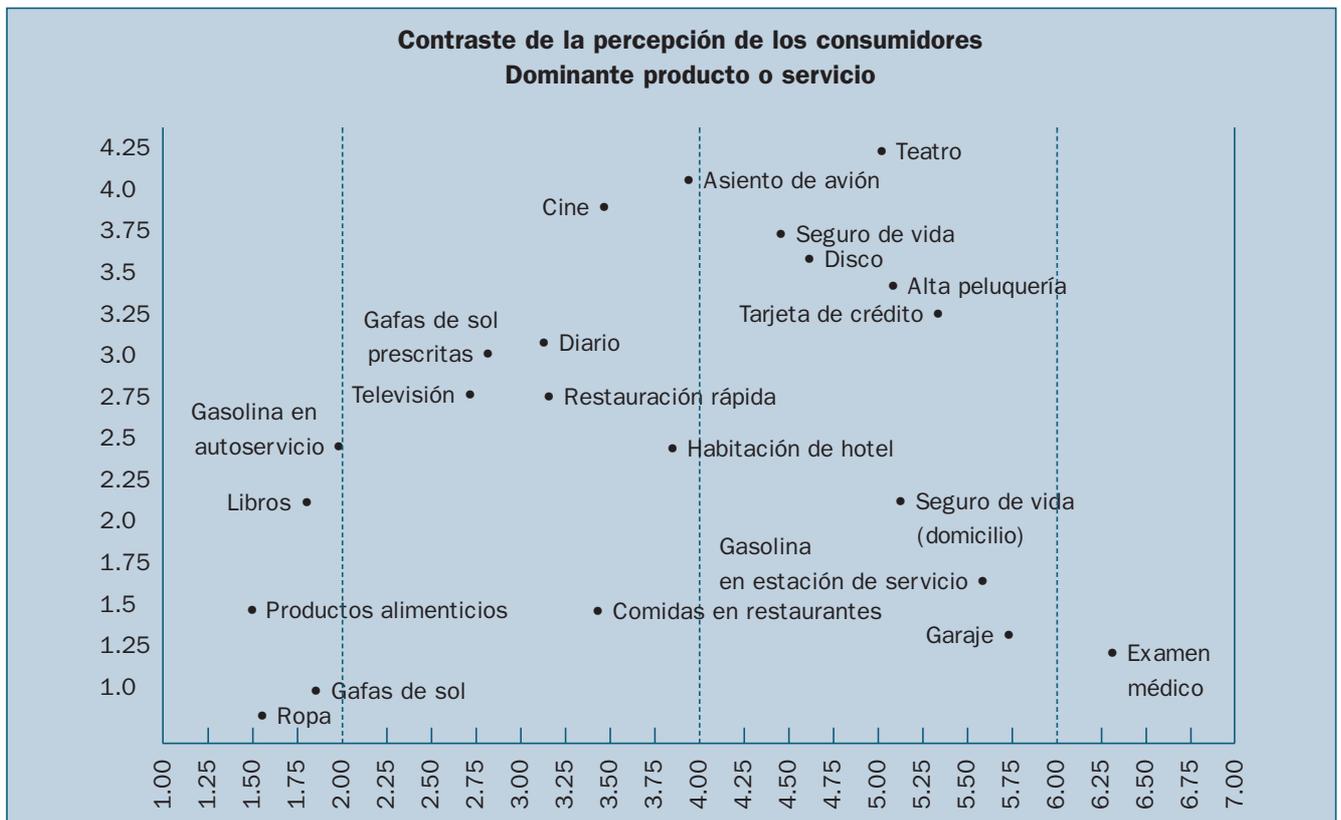


Figura 5. Pecepción de los consumidores: producto o servicio.

## 2.2. UN MODELO DE SERVICIOS

Los servicios se pueden dividir entre **genéricos** y **periféricos**. El servicio **genérico** constituye la parte troncal de las prestaciones de una empresa. Son todas las comodidades que encuentra el usuario al entrar en la organización. Los servicios **periféricos** son los sistemas de pago (crédito, autoservicio, automático), la información (toda la comunicación externa que orienta al usuario), el consejo (diagnóstico y recomendaciones), la facturación (estado de cuentas, resúmenes), las excepciones (aceptación de peticiones, sugerencias, restituciones), la custodia (pertenencias del cliente, objetos que compra), la recepción de pedidos (inscripciones, reservas) y la hospitalidad (comidas, aseos) (Lovelock, 1994).

El modelo que desarrollaremos en este apartado se basa en la propuesta de Servis Interest Group citada por Huete (1997). En él se destaca que el éxito de una empresa es un proceso de continua retroalimentación de varios elementos, cada uno de los cuales es propulsor y a la vez receptor (véase figura 6).



Figura 6. Un modelo de servicios

### 2.2.1. EL SALARIO EMOCIONAL

El salario emocional se consigue a partir de los sentimientos de bienestar, compromiso, identificación y trato con los miembros de la organización. Estos aspectos se observan:

- Cuando el profesional se siente escuchado al proponer nuevas ideas (un elemento esencial en las empresas culturales con alto grado de creatividad).
- Cuando expresa sus dudas.
- Cuando el profesional detecta que la empresa le ofrece la suficiente estabilidad económica, laboral y favorece su crecimiento profesional.
- Cuando percibe transparencia en los procesos de decisión en que se ve afectado.

- Cuando cuenta con la posibilidad de participar en equipos para solucionar las dificultades que tienen una cierta importancia para la organización, etc.

### 2.2.2. LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

El grado de identificación y compromiso de los empleados para con la organización constituyen un eje fundamental para alcanzar las metas deseadas y mantener un buen ritmo de producción.

En este tema es imprescindible que el empleado conozca a fondo y comparta plenamente, como mínimo, la misión de la organización (véase el módulo de gestión estratégica). Es decir, debe conocer con toda claridad cuáles son los fundamentos filosóficos y prácticos que movilizan la empresa cultural. Asimismo, es necesario que esté de acuerdo con los objetivos que persigue la organización –tanto los de a corto como a largo plazo–, que los tome como un reto interesante a satisfacer y que sepa en el día a día qué objetivos puede alcanzar. En definitiva, que entienda cuáles son las estrategias en que se articulan las diferentes actividades de la organización. Por otro lado, es muy importante que el empleado se sienta –¡y ojalá lo sea!– una parte importante de la creación de propuestas o que se sienta vinculado con proyectos empresariales importantes. Cuando alguien está orgulloso de su empresa, si siente que se confía en él, que puede comunicarse libremente, que recibe comunicaciones e instrucciones precisas, que se le encomiendan tareas de responsabilidad y se le tiene en cuenta en muchas decisiones, experimenta satisfacción, percibe solidez y encuentra posibilidades de desarrollo personal y profesional.

La satisfacción de los empleados también depende de la calidad del clima que impera en la organización, de las posibilidades de compartir, de trabajar en equipo, de sentirse valorados, de contar con la posibilidad de ampliar las relaciones sociales y afectivas. Los empleados satisfechos perciben que la empresa es su organización y que en ella, además de productos y funciones, hay sentimientos y emociones en juego.

### 2.2.3. LA VINCULACIÓN DE LOS EMPLEADOS

El compromiso de los trabajadores hacia la organización conlleva en sí mismo mejores resultados en el mercado. Los sentimientos de gratitud y satisfacción son expresados por el trabajador de múltiples maneras, como, por ejemplo, con unos mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos, un mayor compromiso hacia la organización, o un aumento de las propuestas de soluciones ante las dificultades cotidianas. El trabajador que se siente vinculado con su empresa ofrece un mayor respaldo a la organización, que se refleja en un buen trato a los usuarios o clientes. Es decir, la satisfacción produce la vinculación o motivación hacia el trabajo. Por otro lado, en este último caso es común que su actividad se prolongue más allá del tiempo de trabajo establecido. Asimismo, la vinculación o compromiso por parte del trabajador beneficia el entorno laboral y a la vez se proyecta hacia el exterior. La mayor resistencia contra las organizaciones de la competencia reside en la cantidad y calidad de los empleados que se sienten realmente vinculados con su organización.

### 2.2.4. EL INCREMENTO DEL VALOR O EL ESFUERZO DE LOS CLIENTES

Una empresa que consiga satisfactoriamente la vinculación de sus clientes tiene altamente garantizada la calidad de sus productos o servicios. *La mejor manera de retener a los clientes es mejorar su nivel de satisfacción.* Un cliente/usuario espera que un producto o servicio tengan una óptima calidad, que la atención sea agradable (el usuario espera ser bien atendido, ser tratado con respeto, sentir que su opinión es tenida en cuenta para mantener o mejorar la calidad de la oferta), que la empresa cumpla con sus ofertas (cuando una empresa es ágil en el momento de interactuar con sus clientes, éstos sentirán el deseo de volver a solicitar sus servicios o adquirir sus productos. La puntualidad en

los compromisos adquiridos es fundamental para mantener una buena imagen corporativa), que pueda contar con garantía o respaldo en caso de algún problema, o que el servicio o producto les resulten diferentes a los ya conocidos (hay que reconocer que las necesidades y demandas culturales son cambiantes y que, por lo tanto, requieren productos o servicios igualmente novedosos; además, como la curiosidad es algo inherente en el ser humano, todo atisbo de variedad en las ofertas despierta la motivación hacia el consumo).

Finalmente, hay que recordar que los usuarios le atribuyen un mayor valor al producto cuando perciben que la organización que se lo ofrece es muy competente, tiene gran calidad humana y presenta una sólida imagen corporativa, ya que lo que siente el usuario no es sólo el producto en sí, sino que tiene entre sus manos el símbolo de una gran empresa. El significado de un producto o un servicio varía en función de la imagen del lugar donde se adquiere.

El incremento de valor influirá en un futuro próximo, especialmente en el sector cultural, en el concepto de propiedad empresarial. Hasta ahora se valoraban los activos de la empresa por “lo que tenía”, pero la tendencia es cada vez más valorarla por lo que “es capaz de hacer”.

### 2.2.5. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El cliente satisfecho es el que piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa al adquirir un determinado servicio. Ese grado de satisfacción influye en su comportamiento y en sus relaciones futuras con la empresa.

Si se analiza el perfil de cliente de ayer, se puede mejorar el servicio para el cliente de hoy, y el negocio con el cliente de mañana.

No obstante, como no todas las reacciones de los clientes son iguales, conviene dejar de “contarlos” y empezar a “pesarlos”. Se trata de cruzar en una matriz de dos por dos las variables de satisfacción y vinculación de los clientes, porque no todos los sentimientos de satisfacción implican fidelización, ni todos los de insatisfacción implican deserción. Al construir la matriz de dos por dos con los ejes de satisfacción y vinculación, y los valores de las variables alto y bajo, se obtienen las cuatro opciones de clientes con los que cuenta una empresa (véase figura 7).

		VINCULACIÓN	
		BAJO	ALTO
SATISFACCIÓN	BAJO	TERRORISTA	REHENES
	ALTO	MERCENARIOS	APÓSTOLES

Figura 7. Tipos de clientes según el grado de satisfacción y vinculación. Fuente: HBS Service Interest Group

Los clientes con **baja satisfacción** y **baja vinculación** se denominan “*terroristas*”. Son aquellos que se quejan, protestan, hacen un mal gesto, prefieren la competencia, hablan mal del servicio e incluso ponen nerviosos a los empleados.

Los clientes con **baja satisfacción** y **alta vinculación** se denominan “*rehenes*”. Son los que están, pero que quieren marcharse y no pueden. Se sienten incómodos y traducen su frustración en su comportamiento. A pesar de que estos clientes producen dinero, también causan un desgaste en la organización.

Los clientes que **están satisfechos** pero **que no están vinculados** se denominan “*mercenarios*”. Estos clientes están donde existan mejores ofertas, precios mejores y mayores promociones. Se marchan con otra organización si les ofrece cualquier incentivo.

Los clientes con **alta satisfacción** y **alta vinculación** se denominan “*apóstoles*”. Son clientes satisfechos, que traen a conocidos suyos, dan sugerencias, informan sobre la competencia y pasan por alto las equivocaciones de la organización. En fin, son los clientes que debe buscar la empresa porque constituyen la garantía de que se progresará de una manera estable (Huete, 1997).

## 2.2.6. LA VINCULACIÓN DE LOS CLIENTES

Las organizaciones pueden mantenerse vivas mientras mantengan activas las relaciones con sus usuarios. No basta con venderle el producto o servicio al usuario, ni con retenerlo temporalmente, sino que es necesario buscar su vinculación; es decir, convertirlo en parte de la empresa. Las organizaciones culturales deberán diseñar las estrategias de vinculación de los clientes, mediante programas de **marketing relacional** y de **fidelización**. Los primeros son los procesos sociales y directivos para establecer y cultivar las relaciones con los usuarios, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a comerciales, creativos y cada uno de los interlocutores, a fin de mantener y sacar un beneficio de la relación.

Las características del marketing relacional son las siguientes:

- a) Identificar y cualificar a los usuarios actuales y potenciales y actualizar continuamente la base de datos almacenando información relevante (consumos, necesidades y demandas culturales, de los usuarios de un centro cultural).
- b) Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales y específicas, integrando un plan de comunicaciones dirigidas al consumidor y estableciendo así un diálogo eficaz.
- c) Controlar y gestionar la relación con cada uno de los usuarios a lo largo de su vida, aumentando su lealtad y mejorando su valor para la empresa. Se insiste en crear vínculos con los usuarios a partir de la comunicación externa.

En los últimos años han tenido una gran aceptación las **tarjetas de fidelización de clientes**, que ofrecen a sus titulares diferentes premios o regalos a medida que van utilizando dichas tarjetas. No obstante, muchas veces estas promociones exigen un mayor consumo por parte del usuario, es decir, le incitan a gastar más. Por eso se debe tener la precaución de plantear un sistema de recompensas que sea razonablemente alcanzable, ya que de lo contrario el usuario perderá la motivación por el premio y abandonará el plan de fidelización.

Las empresas culturales deben desarrollar otras nuevas estrategias de fidelización del cliente; por ejemplo, cuando a un cliente (o potencial cliente) de la nueva librería virtual Bol (abreviatura de book on line, más información en Buscar en <http://www.es.bol.com/>) se le propone que defina su perfil de lector, se está realizando un **marketing relacional**, es decir, se está fidelizando a ese cliente, pues no sólo se le facilita la búsqueda de su demanda, sino que se discrimina la información que se le remite. Otra estrategia que también se usa en la red se basa en que la empresa proveedora de servicios culturales (por ejemplo, la gestión del patrimonio) organiza y gestiona una lista de distribución entre sus clientes donde circula la información de las actividades, actos o eventos que realizan los propios clientes: inauguración de una exposición, itinerarios culturales, entre otros.

### **2.2.7. EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD ECONÓMICA**

Ambos parámetros son resultado de la gestión realizada eficazmente en cada uno de los anteriores elementos. Este crecimiento se traduce en una mayor solidez para la organización y, consecuentemente, redundando en el bienestar de los empleados y clientes. El crecimiento de la empresa está representado no sólo por las ganancias económicas a corto plazo, sino también por el perfeccionamiento intelectual que se produce con cada acción nueva. El capital intelectual se va conformando paulatinamente de forma tal que, si se garantiza su permanencia, los resultados futuros de la organización contarán con el beneficio de la experiencia.

## 3. LA EMPRESA ANTE UN ENTORNO COMPETITIVO

Como ya se afirmó anteriormente, las empresas culturales forman parte del entorno donde evolucionan. En este ámbito, además de contribuir por medio de la promoción de la cultura, las organizaciones deben garantizar su supervivencia y protegerse de la competencia que plantean las demás organizaciones o el propio entorno; se trata de una tarea altamente difícil de lograr, por cuanto existen múltiples factores que dificultan la superación de este reto.

Lorange (1980), identifica dos dimensiones vitales para la competitividad de la empresa. La primera, denominada “**proceso de generalización adaptativa**”, consiste en la preparación de la empresa para las condiciones futuras del entorno. Dicho autor denomina a la segunda “**proceso de especialización adaptativa**”, y consiste en afinar las condiciones internas de la organización para que se pueda ajustar al entorno actual.

La excelencia de una empresa cultural se puede conseguir articulando eficientemente estas dos dimensiones; es decir, adaptándose a las condiciones actuales y proyectándose hacia el futuro. Por lo tanto, muchas de las estrategias y procesos empleados en la actualidad no serán útiles en el futuro, de ahí la importancia de conservar la **memoria empresarial** como el poderoso instrumento capaz de reinventar los nuevos retos que plantea el presente.

### 3.1. LOS CUATRO PLANOS DEL MARCO COMPETITIVO

Basándonos en el marco competitivo propuesto por Cabanelas (1997), en el cual distingue cinco planos que se superponen entre sí, sugerimos cuatro de ellos, los más idóneos para las empresas culturales, ya que explican claramente el fenómeno de la competencia.

#### 3.1.1. EL NÚCLEO BÁSICO

Se denomina **núcleo básico** a la empresa cultural en cuestión. Es decir, la empresa que debe participar en la gran competencia subsistiendo entre un sinnúmero de empresas y factores asociados.

La empresa debe competir con las demás organizaciones de su mismo sector, y con aquellas que directa o indirectamente afectan sus objetivos; asimismo, debe defenderse ante los cambios en las políticas económicas y comerciales que impone su región o país, y, por último, ha de responder con eficiencia a los vaivenes propios de la globalización del mercado.

Para hacer más fácil la comprensión de la secuencia e interacción existente entre los diferentes planos de la competencia, intentaremos explicarlo mediante ejemplos concretos.

#### Ejemplo

Pensemos en una empresa editorial cuyo objetivo está centrado en la edición y publicación de libros especializados en literatura. Esta empresa se denomina **núcleo básico**. Este núcleo básico está condicionado a sobrevivir y participar en un entorno de elevada competencia (como se puede apreciar en los siguientes apartados, los niveles de competencia van adquiriendo progresivamente una mayor complejidad).

### 3.1.2. EL SECTOR

Un sector agrupa a un grupo de empresas que abiertamente o de manera velada compiten entre sí.

Es decir, en un mismo lugar geográfico hay organizaciones dedicadas a realizar las mismas ofertas sin estar interrelacionadas comercialmente. Estas empresas son conocidas con el nombre de **competidores puros**.

En el sector también se encuentran las **organizaciones sustitutivas**, es decir, las que ofrecen productos que pueden reemplazar las ofertas del núcleo básico. Por ejemplo, en lugar de libros editados en papel, los reproducen en CD-ROM o en vídeos.

También se hallan las empresas que recientemente se han incorporado al mercado o que están empezando a surgir; dichas empresas constituyen una amenaza potencial adicional porque conocen las deficiencias del mercado y, por lo mismo, se preparan para superar las ofertas de las organizaciones existentes. Estas empresas nuevas irrumpen en el mercado con una nueva imagen corporativa, “nuevos productos”, nuevas propuestas y mucho entusiasmo.

Los **proveedores**. En cuanto a los proveedores, no hay que olvidar que éstos eligen a las organizaciones que les ofrecen el mejor trato comercial, las mejores propuestas de pago, que adquieren un mayor número de productos, y que les brindan mayores garantías y seguridad.

Por último, están los **usuarios**, que son el objetivo fundamental de cualquier organización y quienes, a su vez, se ven bombardeados con cientos de ofertas seductoras que provienen de los competidores puros y también de los sustitutos.

Desde el inicio de la creación de una empresa se generan un sinnúmero de rivales. Esta lucha exhorta a las empresas a concebir nuevas alternativas de trabajo a fin de producir respuestas inteligentes para garantizar su adaptación y supervivencia en el medio. Estas batallas de ideas hacen que la existencia de la organización se convierta en un asunto de gran interés y complejidad para todos sus miembros. La competencia es un acicate para desarrollar respuestas inteligentes, desarrolla la creatividad y genera expectativas y sueños, especialmente, si las soluciones dadas por el equipo consiguen una buena parte de los resultados esperados.

No obstante, cuando las respuestas que se dan contra los competidores no alcanzan a ser contundentes, los empresarios tienden a ponerse bastante nerviosos. Este aspecto se ha de tener en cuenta para evitar emprender acciones demasiado emotivas y equivocadas producto de la preocupación. En la figura 8 se señalan las múltiples presiones que ejerce la competencia sobre el núcleo básico.

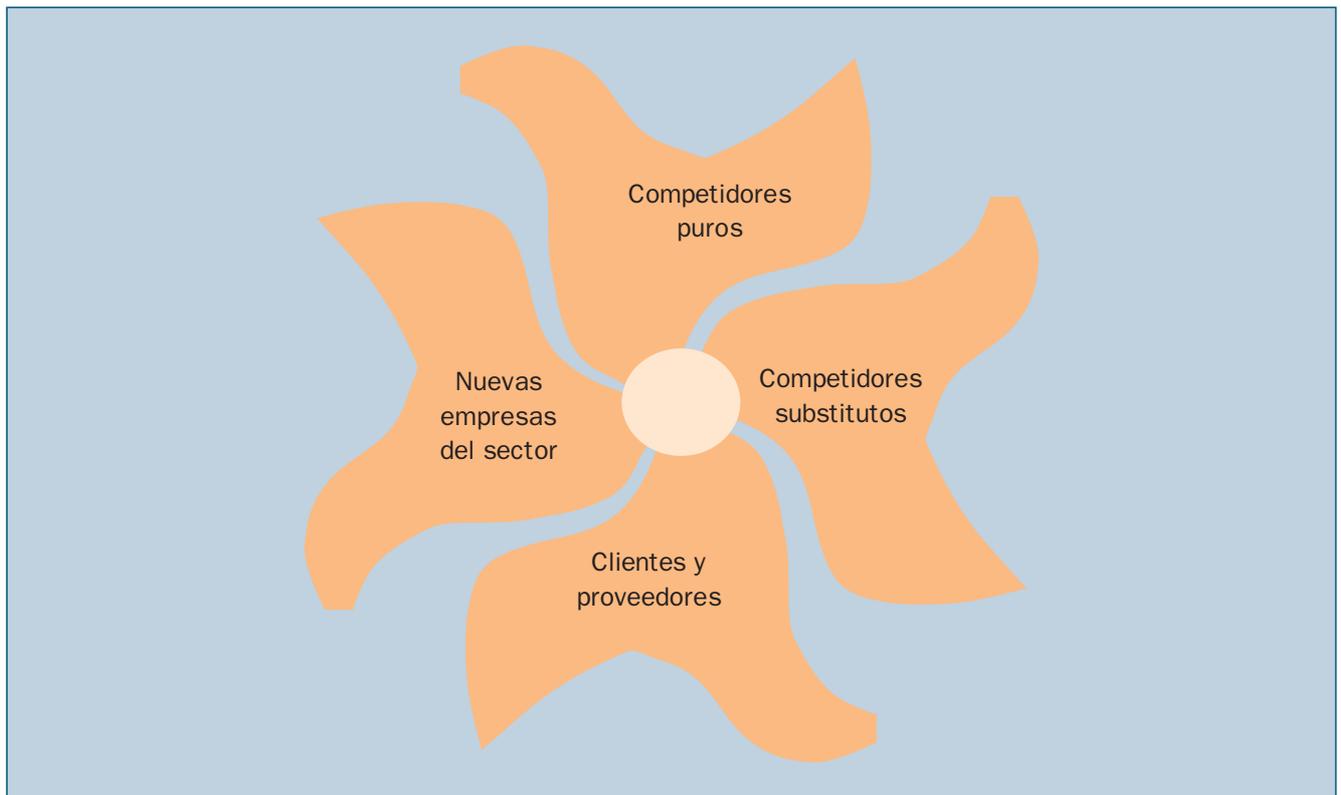


Figura 8. Presiones competitivas sobre la empresa

Continuando con el ejemplo de la editorial especializada en libros de literatura, encontramos que el sector de competidores está formado por: los competidores puros –el conjunto de editoriales especializadas en literatura– y las grandes y pequeñas editoriales, que publican una gran variedad de libros, revistas, vídeos y demás artículos para el ocio. Otros rivales son las editoriales que se dedican a editar libros a bajo precio, sin olvidar a las empresas cuyos productos pueden sustituir a los libros de literatura. Otro grupo importante de competidores del sector es el integrado por los proveedores del papel, la tinta, la maquinaria, la tecnología –que incluye los programas informáticos especializados en la edición de textos–. Superados todos estos obstáculos, la editorial tendrá que hacerse un lugar entre los usuarios, a los que continuamente se les ofrecen cientos de opciones para satisfacer sus necesidades de ocio. En el ejemplo se puede advertir la gran presión que, en un mismo momento, recibe el núcleo básico por parte de todas las fuerzas que integran el sector. Estas resistencias tienen como objetivo contener el crecimiento del núcleo básico.

### 3.1.3. EL ÁREA

Es un espacio intermedio que puede asimilarse con un espacio económico, nación o región, en el que diversas cadenas empresariales desarrollan su actividad y donde los agentes económicos y, muy especialmente en el sector cultural, las Administraciones públicas desempeñan un papel importante para su progreso.

El área establece un ámbito que, aunque no necesariamente engloba al sector ni se relaciona directamente con las actividades empresariales, sí afecta a sus decisiones. Como se ha advertido anteriormente, es un hecho que las empresas no están aisladas de las influencias del lugar en que

están enclavadas y eso es más evidente cuando de la competencia se trata, dado que es más claro advertir su interacción con el medio.

#### Ejemplo

Para nuestro ejemplo, la empresa editorial, está claro que se verá afectada por cualquier modificación de las políticas regionales o nacionales concernientes al transporte, los impuestos, las ventas, la producción de papel o las materias primas.

De igual manera, la editorial se verá afectada si se ofrece alguna subvención a otras empresas del sector o relacionadas con éste, o si el Estado crea alguna empresa con objetivos similares a los de la que nos ocupa.

En la actualidad, las decisiones políticas marcan unas pautas muy importantes para las organizaciones culturales. Por ejemplo, en 1999, el *Comisionado para la Sociedad de la Información para Cataluña* publicó el plan estratégico para los siguientes 4 años (1999-2003). Entre los planes se incluía los sectores de sanidad, las Administraciones públicas y la educación. Uno de los temas prioritarios era el desarrollo de un plan de reciclaje para formar en tecnologías de la información al personal que atiende o instruye al resto de la sociedad. Otro ejemplo de la influencia del área consiste en el gran esfuerzo que se llevó a cabo en Argentina en materia de desarrollo de redes informáticas para las bibliotecas populares, proyectos de ciberciudades, centros tecnológicos comunitarios, etc. Estas iniciativas fueron impulsadas por los distintos actores sociales en diferentes ciudades del país (Mele y Finquelievich, 1997) (más información en: <http://enredando.com/cas/cgi-bin/enredantes/plantilla.pl?ident=60>).

### 3.1.4. EL ENTORNO GLOBAL

La competitividad en este plano está relacionada con las influencias macroeconómicas que se producen en un determinado país como resultado de las variaciones en el mercado mundial. Las empresas culturales no quedan exentas de tal influjo. Fenómenos como la inflación, el déficit público, el aumento de los intereses y del coste del dinero, así como el descenso de la inversión nacional y extranjera producen unos efectos insospechados, ya que ninguna empresa puede mantenerse al margen de esas variaciones.

Siguiendo con el ejemplo propuesto antes, conviene añadir que es evidente que, aunque el editor desconozca el fenómeno de la apertura económica y de los efectos que produce la globalización del mercado, su editorial se verá altamente afectada por varias razones. En principio, se producirá una reducción de los costes de las materias primas, una irrupción de las nuevas tecnologías y un incremento en el número de ofertas para la utilización del tiempo libre. Estos hechos traen como consecuencias la urgencia de reducir gastos y cambiar las políticas para competir dentro del mercado nacional.

Ante el fenómeno de la globalización de mercados las empresas cada vez más han de estar mejor preparadas para competir no sólo con las organizaciones de su sector o área, sino con las demandas que efectúan los demás países a nivel mundial. Se requieren, pues, mercados diferentes, políticas comerciales más agresivas y un mayor grado de coordinación empresarial. Estudiaremos estos aspectos en los apartados siguientes (véase figura 9).

En los últimos años, hemos visto a muchas empresas “inaugurar” su *site* en la red. Como citamos en un ejemplo de este módulo, esto supone una fuente de ingresos importante para... los diseñadores de páginas web. Ahora bien, ¿cuántas de esas empresas sólo “están” en la red y no “son” en la red?

La diferencia entre estar en la red o ser en la red no es un simple juego de palabras. Para *ser* en la red debemos tener en cuenta que:

1. Una vez que una empresa se lanza a la red ha de entender que el mercado deja de estar limitado geográficamente, pasa a ser “planeta Internet”.
2. El cliente tiene el control. No estamos en la era Internet, sino en la era del cliente.
3. El cliente tiene ahora miles de alternativas frente a nuestra propuesta. Con una simple búsqueda nos puede encontrar a nosotros y a... mil organizaciones más.
4. Debemos dar la imagen de que lo que estamos ofreciendo en la red debe ser mejor que lo que podemos ofrecer en la realidad (Cornella, 1999).

## 3.2. LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA

Las organizaciones disponen de estrategia y estructura para desarrollarse y hacer frente a la competencia.

La **estrategia** es el conocimiento del cómo hacer las cosas, es el saber de los directivos de la organización; es decir, el resultado de profundas discusiones derivadas del análisis de experiencias previas, de múltiples ensayos acertados entre los diferentes profesionales de la empresa. La estrategia es el conjunto de decisiones relacionadas con la producción, el marketing y las tecnologías empleadas.

La **estructura** corresponde al conjunto de recursos humanos y físicos que permiten llevar a cabo y con éxito la estrategia.

Como se ha hecho referencia en un apartado anterior, los recursos humanos están relacionados con el capital intelectual, que incluye los conocimientos, la información, las capacidades, los proyectos y, en general, todos aquellos argumentos que pueden transformarse en capacidad competitiva. Los recursos físicos son tanto los elementos tangibles y observables como los recursos financieros con que cuenta la empresa.

Transformar las ideas en hechos –o lo que es igual, los objetivos en resultados– es una tarea que se alcanza al combinar adecuadamente estos dos elementos: la estrategia y la estructura.

### 3.3. ASPECTOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD

Porter (1990), expone que las naciones cuentan con cuatro elementos que crean la **ventaja competitiva**; dichos elementos son los siguientes (véase figura 9):

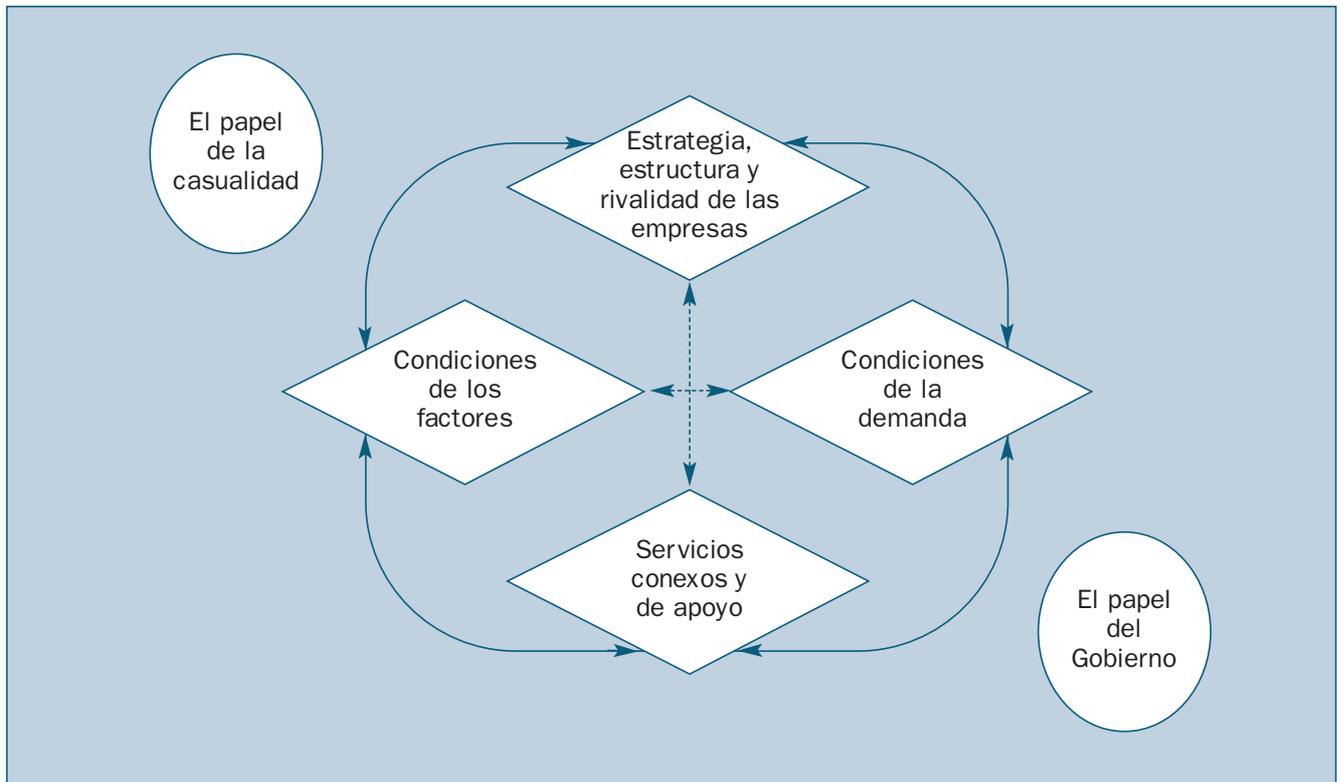


Figura 9. Los aspectos sobre la competitividad

- Las **condiciones de los factores** que tienen que ver con la calidad de los recursos disponibles, el capital intelectual de la empresa, el capital económico y los recursos físicos.
- Las **condiciones de la demanda**, que están relacionadas con las características del mercado: su tamaño, los procesos de evolución, las estrategias de distribución, la cantidad de usuarios/clientes y de posibles consumidores.
- **La estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas.** Ya hemos hablado de la **estrategia** y la **estructura** en apartados anteriores. En cuanto a la **rivalidad**, hay que tener en cuenta, por una parte, la calidad del producto y aquellos aspectos que marcan la diferencia respecto de las demás organizaciones. En segundo lugar, conviene considerar qué costes implicarían su cambio, ya que algunos productos, por su complejidad y por la infraestructura utilizada, requieren un esfuerzo y un coste mayúsculo para ser modificados a corto plazo, y, en consecuencia, ello dificulta la competitividad. En tercer lugar, la rivalidad está afectada por las pautas de crecimiento del sector: un sector de rápida expansión requiere una gran habilidad de respuesta, ganancias rápidas y justa adaptación.
- **Los servicios conexos y de apoyo** constituyen el resultado de las acciones provenientes del sector público orientadas a favorecer el desarrollo y la competitividad de las empresas. Los servicios conexos también incluyen los procesos de investigación más desarrollo (I +D) propios o de las empresas del sector.

## 3.4. LAS CONDICIONES DEL ENTORNO GLOBAL PARA COMPETIR

El entorno global involucra múltiples aspectos que no pueden pasar inadvertidos a la hora de competir, éstos son:

### 3.4.1. LAS CONDICIONES DE LA ECONOMÍA

A nivel macroeconómico, la economía tiende a oscilar, de tal manera que existen períodos altamente favorables para el desarrollo seguidos de épocas de recesión. Las empresas que saben leer el punto en el cual se apoya la economía pueden poner en marcha, con relativo éxito, acciones específicas ante fenómenos, como la inflación, el aumento del paro, el descenso de la inversión extranjera, etc. Es importante que las empresas culturales estén adecuadamente informadas sobre los principales indicadores económicos, tales como el precio del dinero, la tasa de inflación y el IPC, entre otros, a fin de que puedan ubicarse en el ámbito macroeconómico y efectuar los ajustes necesarios.

### 3.4.2. LA TECNOLOGÍA

A su vez, los cambios tecnológicos generan cambios en los procedimientos para llevar a cabo las actividades propias de la empresa. En la actualidad, el vertiginoso crecimiento de las nuevas tecnologías obliga a las empresas a estar atentas a los productos que salen al mercado a fin de mejorar sus procesos y formar adecuadamente a sus trabajadores. Aquellas empresas que estén pendientes de dichas ofertas podrán contar con mejores herramientas para responder frente a la competencia.

Es evidente que la tecnología agiliza los procesos internos de la empresa y favorece el control de sus procedimientos. En este sentido, las empresas se hallan mejor habilitadas para realizar eficientemente sus actividades. En consecuencia, es necesario acceder a la era de la electrónica, ya que no basta con tener productos de gran calidad. Un ejemplo de ello lo constituye la Enciclopedia Británica, que ha editado una versión de su contenido en CD-ROM.

### 3.4.3. POLÍTICA Y SOCIEDAD

La actitud general de la sociedad influye significativamente en la **posición competitiva**. Los hábitos culturales llegan a convertirse en políticas que regulan el mercado.

Los efectos de la globalización de los medios de comunicación permiten homogeneizar las preferencias y el nivel de exigencia de los usuarios. Para competir internacionalmente, se requiere demostrar una alta calidad, aspecto éste que incrementa los costes y obliga a las empresas responder en esa medida.

Las campañas ecológicas, por ejemplo, han impactado altamente en la sociedad, hasta el punto de que las empresas cada vez más tratan de desarrollar una mayor responsabilidad en este campo. En los últimos años, las empresas culturales han empezado a aplicar el “marketing con causa” como forma de acercarse a sus clientes.

### 3.4.4. DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Se diversifican las actividades a fin de ampliar la gama de oportunidades en el mercado; la **diversificación** facilita la maximización de los recursos existentes, y del capital humano y financiero. Las frecuentes barreras que plantea el mercado se logran superar cuando las organizaciones poseen diferentes ofertas comerciales gracias a la diversificación de las actividades y productos. Los usuarios

esperan productos y servicios novedosos y la diversificación satisface esta expectativa. Cuando una empresa se diversifica no sólo renueva su imagen corporativa, sino que proyecta una imagen de solidez y crecimiento. Al mismo tiempo, con ello se propicia que los trabajadores tengan la oportunidad de renovarse intelectualmente, ya que, al encontrar nuevos desafíos en su vida profesional y un sentido de pertenencia a la organización causado por el interés que despierta la posibilidad de desarrollar trabajos en equipo de importancia para su empresa, se sienten más motivados.

### 3.5. LA COMPETENCIA. EL ACCESO A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Las organizaciones no pueden tener miedo a los cambios, ya que el hecho de tenerlo les causaría unas serias desventajas frente a la competencia que resulta más eficiente. Para ello, deben preparar a sus equipos en el uso de herramientas informáticas y de paquete o de los paquetes específicos para las funciones de la empresa, contando para ello con unos asesores calificados que les orienten en la reestructuración de los procesos. Por otra parte, han de saber que cualquier cambio debe introducirse con sumo cuidado, especialmente en el momento de configurar los nuevos paquetes informáticos, puesto que la empresa no detiene sus actividades en el mismo momento en que se está implementando el programa. Por otro lado, en un principio los cambios afectan tanto a la empresa como a la configuración de las nuevas tecnologías. Por último, hay que prever que resulta muy complicado que el equipo de implementación (especialmente, en el sector cultural) pueda tener en cuenta todas las posibles variantes del proceso, ya que ello requiere algún tiempo.

El **comercio electrónico** ha centrado un interesante debate sobre el modelo empresarial del siglo XXI. Este modelo aprovecha las inmensas posibilidades que las más recientes tecnologías ofrecen para trasladar el potencial de riqueza, desde el capital humano hacia el capital intelectual. La empresa que logre triunfar será aquella que sepa administrar mejor y más rápidamente el conocimiento. Es precisamente en este aspecto donde la informática y las comunicaciones resultan de vital importancia, pues sistematizan la información y la hacen accesible a cualquiera (Alamillo y Gómez, 1999).

El comercio electrónico, de carácter mundial por su propia naturaleza, abarca una amplia gama de actividades, algunas de ellas bien conocidas, pero la mayoría totalmente nuevas. Bajo la denominación de **comercio electrónico** se deben considerar tanto el comercio electrónico **indirecto** (pedido electrónico de bienes tangibles o materiales que se suministran a través de los canales tradicionales, tales como los servicios de correos o mensajerías) como el **directo** (entrega en línea de bienes y servicios intangibles, a escala mundial, tales como programas informáticos, contenidos de ocio o servicios de información) (Marzo, 1999).

#### Ejemplo

Actualmente, el software supera al hardware. En vez de ampliar físicamente los edificios, se compran sistemas que escanean y almacenan la información. En numerosas bibliotecas y centros de documentación ya no se consulta un fichero, sino un sistema de Internet, se plantea una interrogación o palabras clave, se recibe una selección de documentos en pantalla, se eligen los que interesan, y o bien se piden o bien se imprimen directamente, en papel o disquete, los pasajes o textos que se desean utilizar. El diseño de bibliotecas ha sido redefinido. No se trata ya de proyectar un edificio con depósitos de libros y áreas de circulación, capaz de albergar los kilómetros de estantes necesarios para guardar las colecciones, sino de diseñar y programar las herramientas informáticas para almacenar, buscar, encontrar y mostrar los textos digitalizados. Por lo tanto, la biblioteca será extensible y reconfigurable en software, no en ladrillos. Procesos similares a éstos se están llevando a cabo en las universidades y centros de estudio.

### 3.6. LOS NUEVOS PRODUCTOS INFORMÁTICOS AL SERVICIO DE LA EMPRESA

Progresivamente, los nuevos productos informáticos van siendo cada vez más accesibles para los usuarios, en este caso, las empresas. Cada vez más, los ordenadores cuentan con una serie compleja de dispositivos que facilitan la tarea y reducen su tiempo de ejecución.

Hasta hace muy poco tiempo, cada departamento de la organización especificaba e incorporaba su propio sistema informático dentro de la empresa. El departamento de recursos humanos disponía de su propio sistema, el de gestión de materiales del suyo, y lo mismo ocurría con el de contabilidad y con todos los demás departamentos. Aunque estos sistemas fueran la mejor opción para sus respectivos departamentos, hacerlos trabajar conjuntamente resultaba complicado y demasiado costoso. Además, ese sistema complejo formado por diferentes aplicaciones informáticas suponía un obstáculo para el cambio en las organizaciones, con el consiguiente retraso a la hora de dar respuesta a las exigencias del mercado, y, por tanto, quedándose obsoletas frente a la competencia.

El impacto de la informática en las empresas culturales va más allá de entender que se deben proporcionar herramientas (*hardware* y *software*) a los profesionales de las organizaciones, y que se contabilicen como una partida amortizable de los presupuestos. Sin olvidar incluir dichas herramientas, debemos ir más allá: "... estoy constatando que una de las cosas que más les está costando de entender a las empresas es que deben abandonar su visión de control sobre el mercado. El mercado en la red no es controlable... y quien lo intenta se encuentra con que el poder ha pasado a manos del cliente". Un ejemplo interesante de ello lo constituyó el programita *Third Voice*, del que se bajaron millones de copias en pocas semanas; dicho programa permitía al internauta escribir sus opiniones sobre la web que estaba visitando, de manera que cuando otro internauta que estuviese también usando el programa visitara esa web (nuestra web, la que hemos creado como una estrategia de marketing), podía leer los comentarios que otros internautas habían hecho sobre la misma. ¿Cómo puedes, pues, intentar controlar lo que dicen de ti en un fórum, si ya se puede "escribir" directamente una opinión sobre tu página?

## 4. EL INTERIOR DE LA EMPRESA

Para comprender qué ocurre en el interior de una empresa cultural es necesario contemplar diferentes aspectos: la forma como está diseñado el organigrama, de qué manera se consiguen acuerdos, y cuáles son las funciones básicas y la manera de producir y diversificar los servicios o productos. En este apartado se desarrollarán estos temas.

### 4.1. EL DISEÑO DEL ORGANIGRAMA. NIVELES, ASESORAMIENTO O STAFF

En el organigrama se reproducen las estructuras organizativas, las funciones, los responsables y las divisiones o departamentos. Todos estos elementos se integran mediante líneas que expresan jerarquía, coordinación y asesoramiento.

El organigrama (figura 10) explica de forma didáctica quiénes componen la organización y qué funciones cumple cada uno. Así se tiene una visión amplia de la estructura y funcionamiento de la organización en cuestión.

En este esquema se destacan las relaciones de autoridad (quiénes dependen de quién), los núcleos de decisión (quiénes deben intervenir en qué procesos), quiénes son los responsables de qué área o departamento y cuál es la función que desempeña cada uno de sus miembros.

Su principal objetivo es el de informar y aclarar al personal cuál es la configuración de su empresa, de quien depende directamente y a quien debe orientar y coordinar. Cuáles son las redes formales de comunicación y qué responsabilidades deben asumir qué miembros del equipo.

Existen varios tipos de organigramas: los **personales**, los **funcionales**, los **estructurales** y los **mixtos** (véase la figura 10).

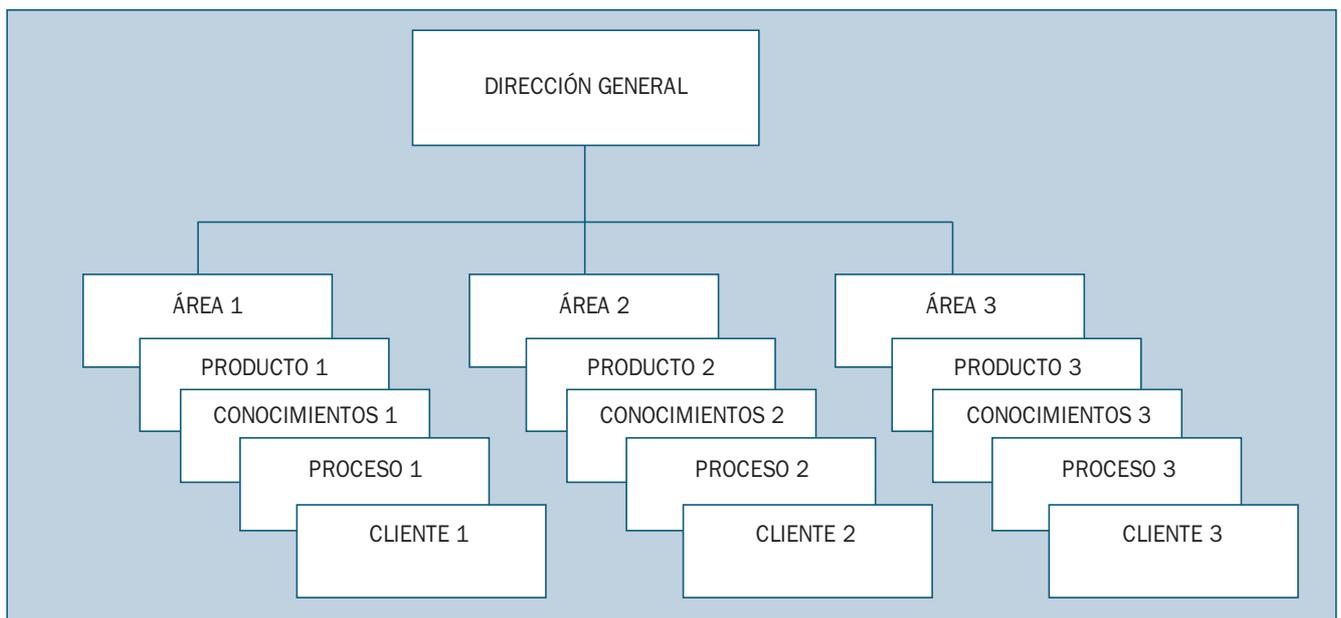


Figura 10. Hay diferentes modelos de organigramas: personales, funcionales, estructurales y mixtos.

- Los organigramas **personales** representan la distribución de los diferentes cargos y responsables y las relaciones jerárquicas y funcionales entre los diferentes miembros de la organización.
- Los organigramas **funcionales** expresan no sólo los puestos directivos y sus relaciones, sino que también describen las tareas y funciones que realizan.
- Los organigramas **estructurales** muestran gráficamente las redes de interacción e interdependencia entre las estructuras organizativas de la empresa.
- Los organigramas **mixtos** (los más frecuentes) son los que integran la mayor parte de los aspectos mencionados (Álvarez, 1980).

Sin embargo, en la actualidad el tipo de organigrama que resulta de mayor utilidad para las empresas culturales es el organigrama matricial. En él se incluyen, por una parte, los proyectos, y, por otra, las funciones. Este tipo de organigrama permite una mayor movilidad de los profesionales y un mayor intercambio de conocimientos y experiencias que los organigramas anteriores (véase figura 11).

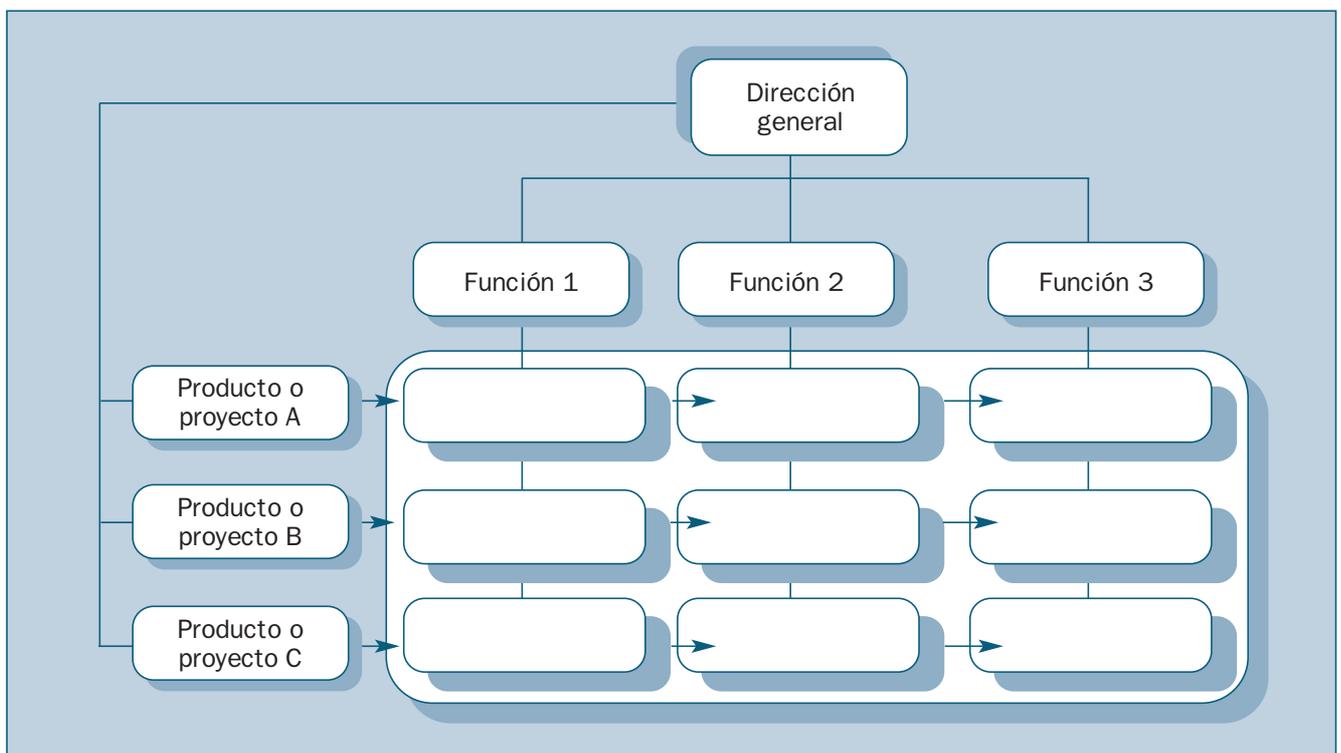


Figura 11. Organigrama matricial

## 4.2. CÓMO SE COORDINAN LAS ORGANIZACIONES

Coordinar supone llegar a acuerdos; por otro lado, la diversidad de tareas que se realizan en una empresa requieren unos espacios y tiempos adecuados para establecer acuerdos que contribuyan con los objetivos de la empresa, permitiendo que cada empleado realice sus actividades con plena confianza y con un conocimiento claro de la razón de su trabajo y del modo como se relaciona éste con los demás.

La coordinación se consigue de tres maneras diferentes: respecto de los **puestos de trabajo**; creando **unidades organizativas**, y con relación al propio **sector** y al ámbito **global**.

### 4.2.1. RESPECTO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Mintzberg (1985), expone que existen tres mecanismos de coordinación en el puesto de trabajo (véase figura 12). Estos mecanismos son:

- **La supervisión directa:** consiste en efectuar supervisiones rutinarias sobre las actividades que realizan los subalternos. El supervisor es el responsable de los resultados. Por su característica de mutua dependencia, este mecanismo de coordinación fácilmente se convierte en un mecanismo de control que produce un gran desgaste en ambas partes.
- **La normalización:** es un proceso en el cual se establecen una serie de normas que se comparten con los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, no basta con asignar unas normas, sino que es necesario ayudar al proceso implementando programas de formación. Existen diferentes maneras de alcanzar la normalización: de habilidades, normalización del cargo al puesto, normalización de los resultados y normalización de los procesos.

La *normalización de habilidades* usualmente se efectúa externamente a la organización, generalmente a través de la formación. El grupo de trabajadores se expone a una serie de tareas que deben resolver de manera similar; se busca que todos los miembros del equipo aprendan a resolver ciertos problemas con procedimientos previamente pautados. La normalización de habilidades se alcanza cuando este saber es compartido por la totalidad de las personas a las que está destinada la tarea.

La *normalización de puestos* consiste en fijar los procedimientos que debe seguir el individuo que ocupe el puesto. Se trata de buscar que, independientemente del individuo, la función se haga de la misma manera, correctamente.

La *normalización de resultados* consiste en fijar con anticipación las características del producto; su calidad, tamaño, color, etc., deben ser igual a un modelo previamente establecido.

La *normalización de procesos* consiste en fijar unas pautas precisas sobre la manera de realizar un procedimiento específico. Estos procedimientos también se organizan de forma tal que el trabajador tenga una secuencia clara de qué debe realizar en primer lugar, en segundo, y así sucesivamente. Algunas de estas normalizaciones son indicadas en empresas de producción de artículos tangibles. En empresas culturales se pueden normalizar ciertos protocolos de presentación de proyectos, ciertas metodologías y procedimientos, pero la gran mayoría de las actividades de estas empresas escapan a los procesos de normalización. Requieren otros instrumentos de coordinación basados en la comunicación, discusión, negociación, etc.

- **La adaptación mutua:** es la forma más espontánea de que los miembros de una organización se ajusten y coordinen sus actividades. En las empresas pequeñas, la adaptación suele un procedimiento de coordinación muy efectivo. Ello se debe a que las tareas, los procedimientos y las decisiones, por complejos que sean, involucran a pocas personas. En este proceso influye también el espacio, la disposición de los muebles y, por supuesto, el reducido número de personas. Todos estos aspectos facilitan la comunicación y el logro de las metas propuestas. A medida que las empresas crecen en número, actividades, tareas y resultados, requieren unas condiciones que se adecuen a esta nueva situación; ello implica construir estructuras diferentes, pero con la misma calidad que las primeras.

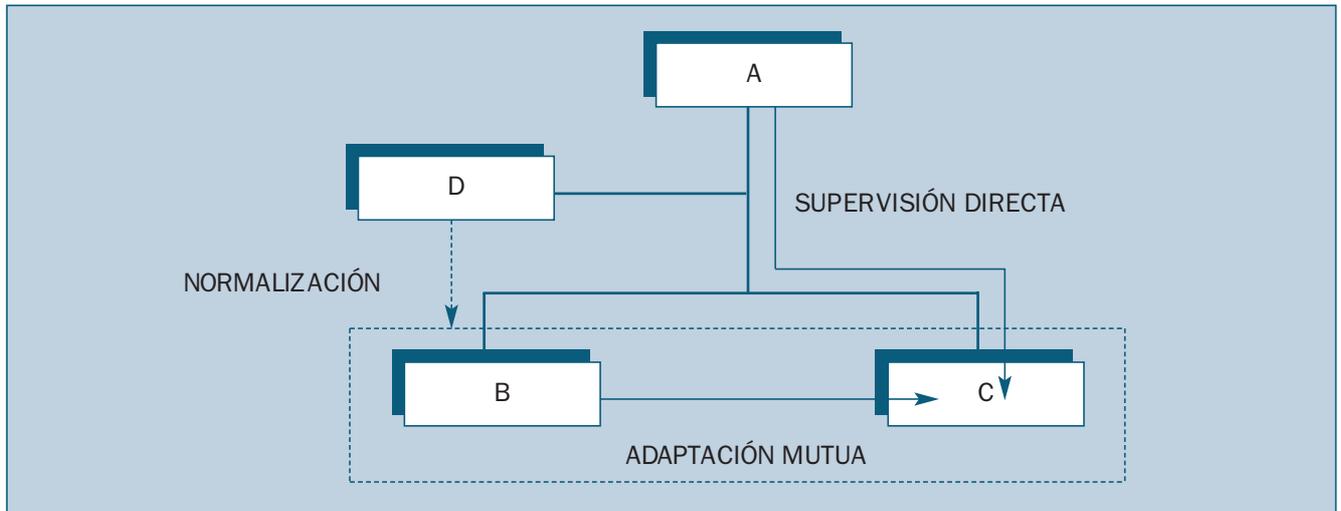


Figura 12. Coordinación con base en los puestos de trabajo.

#### 4.2.2. LA CREACIÓN DE UNIDADES ORGANIZATIVAS

Como se ya se ha comentado, las organizaciones en proceso de crecimiento han de generar nuevas estrategias para coordinar sus actividades. Es así como Mintzberg (1995), citado por Cabanelas (1997), propuso un modelo de enlaces laterales que coordinan distintas unidades dentro de una misma organización.

- **Los sistemas de planificación y control.** En cada unidad de trabajo se fijan unos objetivos amplios que los integrantes del equipo tratarán de cumplir, articulando sus actividades. Es decir, no sólo dan a conocer sus objetivos, sino que también conocen los de las demás unidades de trabajo.
- **Los directores integradores.** Cumplen funciones de coordinación, animan el trabajo y junto con el equipo planifican las funciones y los tiempos de ejecución. Estos directores son el eje central de la tarea y objetivos a cumplir.
- **Los comités y grupos de trabajo.** A partir de reuniones se nombran equipos o grupos de trabajo responsables de tareas concretas. En estos equipos no hay autoridad directa: el equipo ha de nombrarse a sí mismo responsable de una función.

#### 4.3. FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

Todas las empresas han de asumir una serie de funciones ineludibles como las de:

- Captar recursos.
- Adquirir materias primas.
- Contratación.
- Formación.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Captación de nuevos usuarios.

Estas funciones requieren personas o equipos especializados en cada uno de estos aspectos. De ahí surge la diversificación de las tareas en la empresa.

En una empresa, la especialización de funciones favorece que puedan atenderse cada una de las partes del negocio, mejora los procedimientos de planificación y control, implica más a los trabajadores en sus responsabilidades, integra otras áreas de conocimiento y potencia el rendimiento económico entre otros beneficios.

No obstante, a pesar de las ventajas expuestas, también pueden producirse ciertas desventajas, como la pérdida de visión del *todo* empresarial y de su entorno, que produce una desarticulación en la empresa porque cada equipo se compromete con lo suyo, olvidando el sentido general; ante las dificultades de la empresa, los equipos no se integran, sino que pierden el equilibrio, ya que se invierte mucho tiempo tratando de coordinar las acciones entre los distintos grupos.

#### 4.4. LA CREACIÓN O AUMENTO DE SERVICIOS O PRODUCTOS

Para contar con unas buenas alternativas en el mercado, es necesario que la empresa cuente con una amplia gama de productos, que se diversifique. Un producto más elaborado o nuevo implica una mayor especialización de las funciones. Esto significa que alrededor de esta oferta surgirán nuevas ideas, y con ello nuevos cambios y, posiblemente, nuevas personas. Aunque, en sí mismo, este hecho genera el crecimiento de la empresa, ocasionalmente puede suponer que se pierdan de vista los objetivos empresariales.

Hampton (1989), recomienda que la especialización de un producto se debe hacer bajo estas dos circunstancias: a) cuando los productos se proyectan como gran consumo, y b) cuando la empresa se encuentra dentro de un entorno donde la innovación del producto es muy relevante para la competitividad. Las recomendaciones de este autor son especialmente significativas en nuestro sector.

##### Ejemplo

En los últimos años han surgido en Barcelona numerosas empresas de creación de soportes digitales para la cultura, su producto es la creación de CD-ROM. Usando una terminología industrial, se podría decir que, en realidad, muchas de estas empresas efectúan unas tiradas muy cortas de sus productos. Pocas pueden subsistir sólo con esa línea de producto (de hecho, muchas de ellas facturan más creando páginas *web* que soportes digitales).

De lo que se deduce que la clásica máxima “*más ventas con menor margen o menos ventas con mayor margen*” no ha perdido su vigencia.

#### 4.5. TIPOS DE PRODUCCIÓN Y SUS REPERCUSIONES

Joanne Woodward –citada por Cabanelas (1997)– propone tres categorías en la producción derivadas de la tecnología donde se apoya: la **unidad**, la **masa** y el **proceso**. La autora afirma que cada categoría presenta un método diferente para generar el producto. Para la unidad, se requieren procesos sencillos y artesanales, y para la masa se requieren unos sistemas tecnológicos más complejos. En la producción de procesos se requiere un uso completo de las tecnologías más avanzadas, así como una mayor automatización y estandarización de los productos.

Por otra parte, cada empresa tiene que llevar a cabo las funciones de desarrollo, producción y comercialización. Estas funciones varían de acuerdo con el tipo de tecnología empleada, sea de unidad, de masa o de proceso.

También cabe incluir tres factores decisivos para conseguir el éxito:

- **La innovación rápida**
- **La eficiencia de la producción**
- **El mercado en economías de escalas.**



Figura 13. Tipos de producción según tecnología (Cabanelas, 1997).

## 5. PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO

---

El éxito de cualquier empresa cultural lo establece la **planificación**. Se planifica para posibilitar el control del proceso. El control y la buena marcha de la organización dependen de la capacidad que se tenga para fijar objetivos y prever contingencias. Por tanto, la improvisación es el mejor caldo de cultivo para el fracaso. La planificación concreta y acota en el tiempo las estrategias, las tácticas y las políticas de la organización.

En la empresa cultural se debe partir de un primer nivel de concreción de la planificación, que se denomina el **plan de gestión** (generalmente anual), donde:

- Se definen los objetivos anuales (evaluables) y/o se redefinen los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Se revisa el presupuesto y se establecen las políticas para la consecución de los objetivos.
- Se prevén los beneficios económicos/sociales y se está preparado para afrontar las dificultades.
- Se construye la solidez de la organización y se estimula su crecimiento.
- Se apoyan los estándares de calidad y de eficiencia de su gestión.

Todas estas medidas deben llevarse a cabo dentro del marco filosófico empresarial.

Con este plan de gestión conseguiremos (Roselló, 1995):

- Optimizar los recursos tanto económicos como materiales y humanos, para alcanzar un máximo cuantitativo y cualitativo de actividad con un mínimo coste.
- Orientar nuestras acciones desde el primer momento, sin perdernos en aspectos secundarios no directamente relacionados con nuestros objetivos.
- Establecer unas prioridades y criterios de actuación comunes y coherentes, así como plantearnos actitudes a tener presentes.
- Dotarnos de un marco de referencia inicial suficientemente claro para facilitar y orientar la posterior toma de decisiones, ya que de este modo actuaremos de un modo seguro antes y a lo largo del proceso de intervención.
- Movilizar (este punto tiene un especial interés en nuestro sector) a diferentes interlocutores en torno a un proyecto determinado, ya que algunas veces será preciso definirlo colectivamente.
- Ofrecer una imagen de calidad y profesionalidad a nuestros interlocutores.

## 5.1. DECISIONES DE LA GESTIÓN INTERNA

Las empresas que se dedican a producir masivamente productos de consumo pueden establecer unas cadenas de producción que garanticen la mayor calidad al menor coste posible. En las empresas de servicios culturales, la toma de decisiones es más abstracta y flexible. Los procesos orientados a prestar un servicio a las demandas y necesidades cambiantes necesitan unos planteamientos de mayor tolerancia. De todas maneras, es necesario que los procesos cuenten con las garantías técnicas y profesionales para satisfacer las necesidades de los usuarios. Para lograr tal cometido se precisa cumplir con ciertas acciones concretas, como se verá a continuación (véase figura 14).

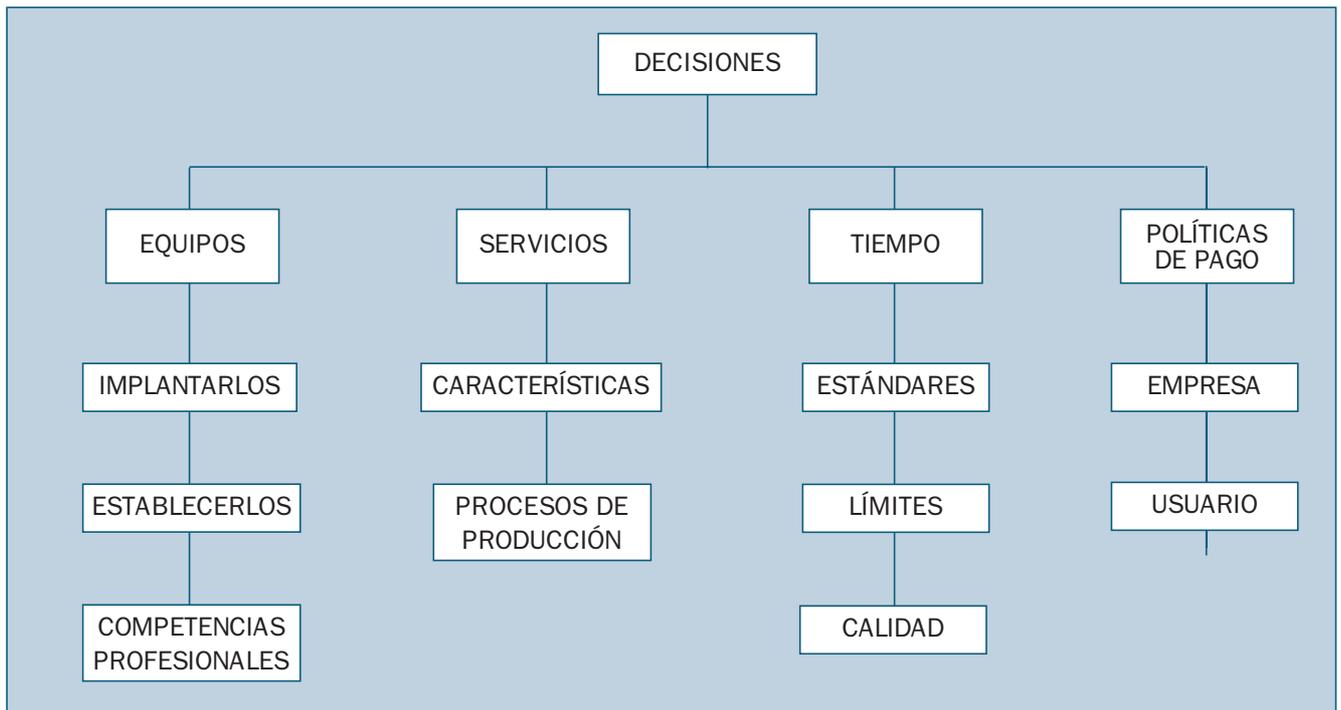


Figura 14. Gestión interna de decisiones.

### 5.1.1. IMPLANTAR EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

Para las empresas culturales, una de las decisiones más importantes consiste en establecer la viabilidad de los equipos de trabajo para la producción de servicios. Ello implica tener en cuenta las condiciones financieras, físicas y humanas de la organización, así como las necesidades concretas del usuario y la urgencia de diversificar su campo de acción.

#### Ejemplo

Supongamos que hemos de planificar la organización de un festival de música contemporánea. La creación de un equipo de trabajo multidisciplinar es de suma importancia, los diferentes profesionales (regidores, programadores, directores artísticos, músicos...) formarán un equipo con funciones diferenciadas, pero con un objetivo común (estamos hablando de un equipo de profesionales que provienen de una misma empresa o de distintas organizaciones: empresas, administraciones, o trabajadores independientes).

### 5.1.2. ESTABLECER LAS CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

Al planificar un nuevo servicio, se requiere definir con claridad si éste estará a cargo de los mismos integrantes que han venido prestando colaboración en los servicios ya existentes, o, si es necesario contratar otras personas, cuáles serían los perfiles básicos a tener en cuenta, qué experiencia han tenido en el campo y qué características humanas y profesionales aportan a la organización y al usuario. Cualquier estructura de una empresa cultural debe ser lo suficientemente flexible para poderse adaptar a las características específicas de un proyecto. Si una empresa que organiza eventos culturales no es capaz de tener un equipo de personas que sepa interactuar con otros profesionales pertenecientes a diferentes ámbitos, estará condenada al fracaso. Podemos tener un equipo específico capaz de organizar festivales, y no un equipo capaz “sólo” de organizar festivales de música contemporánea.

### 5.1.3. RECONOCER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL

En la planificación, se debe contemplar la calidad humana de los profesionales que entran en contacto directo con los usuarios, pues de ellos depende en gran medida el éxito de la relación con la organización y, posteriormente, la posibilidad de nuevas acciones conjuntas. De ahí que sea muy importante administrar las competencias de los profesionales, seleccionando a aquellos que posean habilidades sociales y unas altas dotes comunicativas. Las empresas culturales proyectan su imagen en la calidad de sus servicios y de los profesionales con que cuentan.

La empresa que organiza el festival de música contemporánea debe ser, como decíamos en el apartado anterior, polivalente, pero con la suficiente capacidad de planificar una dotación de recursos humanos adecuada para cada una de las funciones. El encargado de comunicación debe combinar los conocimientos sobre música contemporánea con la capacidad de saber contactar con los diferentes medios de comunicación para difundir el evento.

### 5.1.4. DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Al planificar, la organización debe decidir sobre las características que definen este servicio como una oferta exclusiva. Es decir, precisar las características que lo hacen diferente del resto de las ofertas de la competencia. Es necesario ofrecer una imagen corporativa en cada uno de los servicios que se presentan, los servicios han de tener identidad propia, y dicha identidad se alcanza cuando los equipos, de manera unificada, entienden perfectamente qué orientación pretende la organización y cómo deben llevarla a la práctica en cada una de sus actividades.

Es importante que la empresa pueda ofrecer el servicio de “organización de festivales musicales”. Pero el cliente que contrata a esa empresa para uno de música contemporánea debe tener la seguridad de que se le está haciendo un servicio a su medida.

### 5.1.5. DEFINIR LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

Los **procesos de producción** de servicios se presentan como un continuum flexible donde la opinión del usuario tiene gran importancia. El usuario, sea un individuo o una empresa, es el objeto principal de atención. El usuario debe participar directamente de los avances que realiza la empresa para satisfacer sus necesidades. Es necesario conocer los efectos inmediatos que tiene el servicio en el usuario.

### 5.1.6. REGULAR LOS LÍMITES DE TIEMPO PARA CADA ACCIÓN

Si bien resulta un poco difícil para las empresas culturales establecer unos estándares temporales para llevar a cabo un determinado proceso, sí es necesario fijar el tiempo límite en función del entorno, las oportunidades y de la relación coste-beneficio. De todas formas, en el sector cultural, el cumplimiento de las fechas previstas en la prestación de servicios constituye un eje fundamental para valorar su calidad.

### 5.1.7. FIJAR LAS PAUTAS MÍNIMAS EN EL CONTROL DE LA CALIDAD

En las empresas culturales, los estándares de calidad se establecen efectuando controles en las diferentes etapas del proceso: el primer contacto con el usuario, la producción del servicio, su desarrollo, su finalización, así como el seguimiento que se lleva a cabo para verificar la efectividad de la acción realizada y mantener el contacto con el cliente.

### 5.1.8. ESTABLECER LAS POLÍTICAS DE PRECIOS

Respecto a la planificación relacionada con el pago de los honorarios por los servicios prestados, conviene puntualizar que son necesarias unas políticas de precios claras tanto para el empresario como para el cliente. A veces, estas políticas están fijadas por el sector donde se desarrolla el proyecto. Siguiendo con nuestro ejemplo, en el caso del festival de música contemporánea es muy probable que los honorarios de los músicos deban pagarse “*a pie de escenario*”, como es frecuente respecto de las actuaciones musicales y teatrales.

El coste de cada acción debe contemplarse cuidadosamente, teniendo en cuenta el tiempo requerido, el esfuerzo profesional y el empleo de tecnologías o materiales.

## 5.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA PLANIFICACIÓN

Roselló (1994) propone que una vez se tiene clara la misión de la empresa, la **planificación** debe tener en cuenta tanto la estructura como la estrategia. En esa medida, es necesario destacar los objetivos, las funciones, los procesos y tareas, los responsables y los recursos técnicos y materiales. Antes de entrar en cada uno de estos apartados, analicemos qué requisitos debe cumplir cualquier planificación, así como las dificultades más comunes que suelen producirse en el campo cultural.

a) Requisitos de la planificación:

- Es preciso conocer los planteamientos ideológicos que guiarán la planificación: el poder político, el empresarial y el social.
- Debe buscar un equilibrio entre lo necesario y lo posible.
- Cada una de las diferentes fases debe ser coherente con las restantes, definiendo una temporalización del proceso con etapas bien concretas.
- Ha de permitir la toma de decisiones por parte de todos los implicados en el proyecto.
- Ha de aportar un fuerte componente de innovación, renovación y originalidad.

b) Dificultades de la planificación en el ámbito cultural:

- No se puede cuantificar siempre el impacto cultural y social de un proyecto. Por ello, las valoraciones son, a menudo, excesivamente subjetivas.
- En el ámbito cultural, la persona que idea, diseña y planifica un proyecto suele ejercer una excesiva influencia. Una empresa no debe caer en la tentación de programar según su gusto o especialidad (recordemos una vez más la fuerza del cliente).
- Muchas veces se parte de “*el cambio por el cambio*”. Debemos partir de los documentos de planificación ya redactados en anteriores etapas de la empresa.

La planificación incluye cuatro aspectos fundamentales: **los objetivos, las funciones, los responsables y los recursos** (véase figura 15).

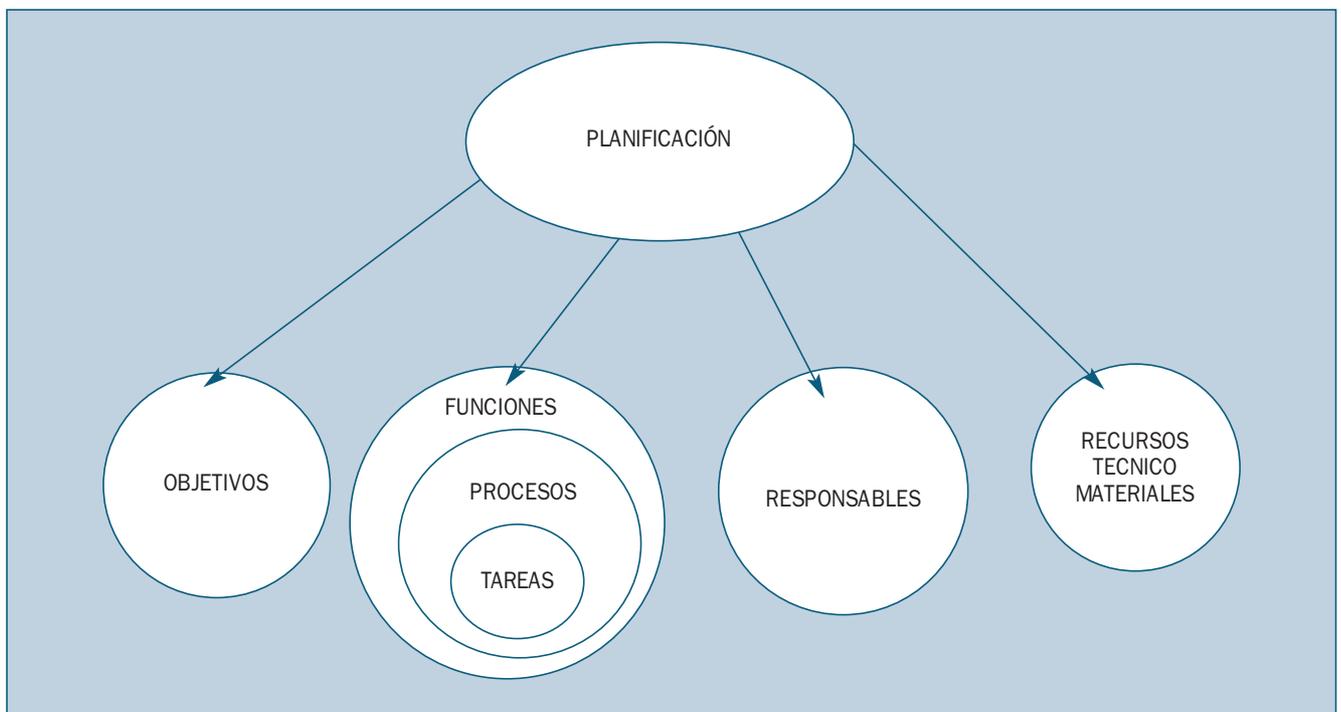


Figura 15. Aspectos fundamentales en la planificación

### 5.2.1. LOS OBJETIVOS

La fijación de objetivos requiere un gran cuidado e implica seleccionar puntos de acción, prever los recursos que se deben invertir y proyectar las consecuencias. Tomar la decisión adecuada sobre los objetivos de la empresa requiere un cuidadoso análisis y una prudente y a la vez resuelta capacidad de riesgo. No es posible garantizar el éxito en su totalidad, pero sí es posible efectuar una aproximación sobre la probabilidad de acertar en el momento de establecer el orden de prioridades de las necesidades.

Tan pronto como se aclara el panorama de problemas y necesidades existentes en la organización y se decide el orden de prioridades, se da paso a la elaboración de un plan de objetivos. Los objetivos son enunciados explícitos sobre las acciones que se desean realizar.

El plan de objetivos debe determinar las tareas y actividades concretas; asignar a los responsables; calcular los recursos que se deben invertir; prestar atención a las personas que pueden verse implicadas y delimitar un plazo de tiempo viable.

Para facilitar el control de la consecución de objetivos, es preferible expresarlos en términos cuantificables. Según Alvarez (1988) los objetivos deben ser:

- Concretos, redactados en un lenguaje operativo, que exprese las conductas y destrezas que se deben conseguir.
- Temporalizados, es decir, que informen sobre las fechas en que se considera finalizada la gestión.
- Prácticos, deben describir específicamente los resultados que se pretenden alcanzar, así como las actividades y tareas a realizar para conseguirlos.
- Evaluables, lo que en el lenguaje ejecutivo significa el establecimiento de indicadores y variables que permitan observar objetivamente si se han conseguido las metas propuestas.
- Conocidos, por todo el personal implicado y aceptados por los profesionales que van a gestionarlos.

### 5.2.2. FUNCIONES, PROCESOS Y TAREAS

En la planificación, es preciso establecer o revisar las funciones de cada puesto de trabajo respecto de la misión que se ha planteado. Es necesario ajustarlas a los nuevos, o a los ya conocidos, objetivos de la organización. Las funciones son el conjunto de procesos que debe realizar un individuo o un equipo de trabajo. Existen diferentes tipos de funciones: económicas y financieras; de producción; de marketing; técnicas; de recursos humanos y de dirección.

También se deben determinar los procesos que se van a llevar a cabo en cada área de trabajo. Los procesos son el conjunto de actividades y tareas orientadas a una misma función. Igualmente se requiere definir los límites de tiempo para efectuarlas. De ser posible, es aconsejable que la empresa cuente con un plan alternativo de procesos que se pueda adoptar de manera ágil en caso de que surgiera algún tipo de obstáculo.

Las tareas son los trabajos concretos que realiza el individuo en su cotidianeidad laboral. La suma de tareas da lugar a un proceso. La tarea es el aspecto más tangible para el profesional, pero a su vez puede ser el más agotador si éste pierde de vista el objetivo final de la organización dentro del conjunto de funciones que le han asignado.

#### Ejemplo

Para comprender mejor estos tres conceptos, se puede esbozar como ejemplo una de las funciones de un equipo de profesionales en el área de marketing en una empresa cultural. Una de las funciones asignadas a este equipo consiste en llevar el control estratégico de la competencia. Es decir, en detectar las oportunidades y evitar las amenazas respecto a los servicios que ofrece la competencia. Uno de los procesos para conseguirlo consiste en efectuar una vigilancia competitiva. En otras palabras, significa estar al tanto de las estrategias y objetivos de los competidores. Una de las tareas que incluye este proceso es detectar en el sector a los competidores puros.

### 5.2.3. LOS EJECUTORES O RESPONSABLES

El proceso de planificación es múltiple. Por un lado, se centra en prever cuál será el futuro de un proyecto, por otro, en determinar cómo llegar a hacerlo (mediante qué técnicas o sistemas operativos), y por último, en nombrar los ejecutores o responsables más adecuados para llevarlo a cabo. Si bien la responsabilidad en el diseño general de la planificación recae principalmente en los directores del proyecto, cada uno de los aspectos que incluye ha de ser un asunto en el que se involucren todos los profesionales que constituyen los distintos equipos de trabajo.

La planificación ha de ser suficientemente conocida por todos para que desde el principio cada persona se reconozca como parte importante de ella y no simplemente como un hacedor de una suma de tareas. Es muy importante que la organización se tome el tiempo necesario para comprender, revisar y aclarar cada uno de los pasos a seguir. La planificación debe ser un camino claro para todos, los responsables tienen que conocer en profundidad sus objetivos, pero también deben conocer los objetivos de sus compañeros de trabajo para que, en un determinado momento, puedan comprender la importancia de ciertas acciones y desde su campo, incluso, puedan colaborar con ellos mediante ideas, sugerencias o tareas concretas.

Gran parte de los objetivos de la empresa pueden ser perfilados por los profesionales que les corresponden. Es decir, en una empresa nueva los responsables serían aquellos a los que, gracias a su experiencia, entusiasmo y compromiso con la idea, les resulta interesante desarrollar tal o cual actividad. En una empresa que lleva un tiempo en funcionamiento, se valoran objetivamente las capacidades, el éxito que han tenido, el conocimiento que poseen, y, de acuerdo con estas experiencias previas, se seleccionan a los ejecutores de objetivos concretos a lo largo del período de tiempo establecido.

### 5.2.4. LOS RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES

Según los procesos que se vayan a cumplir se deberá planificar la asignación de los recursos técnicos y materiales a los equipos de trabajo. Es necesario ponderar cuáles de ellos son esenciales para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos. En la planificación se valora el estado actual en que se hallan los medios técnicos: se establece la operatividad de los existentes y si es necesario sustituirlos o adquirir otros nuevos. De esta manera, los profesionales de la organización pueden reconocer desde el principio cuáles son los medios técnicos de que disponen, qué limitaciones tendrán y cómo podrán maximizar su utilidad. En ese mismo sentido, los directivos de las empresas culturales deben incluir en su planificación programas de formación para el uso de los equipos y nuevas tecnologías que se van a utilizar, pues es frecuente su subempleo o mal uso por mero desconocimiento.

### 5.2.5. PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN TÉCNICA

El sistema PERT (Álvarez, 1988) es una técnica mixta entre la planificación de actividades, la programación de objetivos y el seguimiento del control de resultados. Es útil para la planificación de complejos proyectos de innovación que exigen un seguimiento riguroso por su larga duración.

Su estructura es una secuencia de sucesos que conducen hacia un objetivo terminal mediante la realización de tareas que consiguen logros parciales subordinados unos a otros. Se avanza hacia el objetivo siguiente cuando se ha conseguido el inmediatamente anterior.

Para hacer operacional el sistema PERT en el desarrollo de un proyecto, se requiere vigilar que cada una de las fases se cumpla a la perfección antes de seguir con la siguiente.

**Ejemplo**

Por ejemplo, para intervenir en una comunidad, lo primero que se hace es diseñar el instrumento de evaluación de necesidades; una vez queda listo el instrumento, se evalúan dichas necesidades; se pasa a la evaluación, análisis y discusión del equipo y de las personas implicadas; se establecen las posibles estrategias de intervención respondiendo a las necesidades obtenidas; luego se procede a cumplir cada una de ellas y no se avanza si no se han cumplido cabalmente; por último, se finaliza la intervención y evalúan los efectos inmediatos, y, pasados unos meses, se vuelven a evaluar.

Cada paso ha sido objeto de una cuidadosa planificación y control de tal forma que los resultados de cada paso constituyen una fuente de conocimientos muy grande para el diseño de otros proyectos en futuras intervenciones.

Así, cada objetivo se convierte en objeto de evaluación y revisión, y, cuando es superado, se convierte a su vez en la base del siguiente objetivo. En definitiva, un proceso se desarrolla de manera precisa. El sistema PERT tiene una dinámica rigurosa que facilita prever y controlar imprevistos a tiempo, permitiendo que el equipo técnico desarrolle simultáneamente varias funciones a la vez. Al centrar la energía en acciones concretas, evita pérdidas de tiempo y obliga a observar una coherencia y racionalidad.

### 5.3. ELEMENTOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

La función de dirección y control consiste en medir y corregir la actividad empresarial a fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes ideados se lleven a cabo (Koontz y Weihrich, 1990).

Si bien es cierto que el control debe centrarse en el cumplimiento de las metas de la empresa, también ha de contemplarse que el control en las empresas culturales es un instrumento de garantía de la calidad de éstas. Este control debe buscar la autocorrección de los procesos y el replanteamiento de objetivos y actividades. Esto conduce en ocasiones a variar la estrategia propuesta en el proceso de planificación. Algunas veces, gracias al control se logra corregir oportunamente errores que no pudieron ser vislumbrados en la planificación y que son producto de variaciones en el entorno.

#### 5.3.1. DIFERENTES ETAPAS EN EL PROCESO DE CONTROL

La corrección de un proceso en las organizaciones culturales está sujeta a una serie de pasos propios del control administrativo; en dicho control se contemplan los objetivos y los resultados, se comparan los datos y se corrigen las desviaciones, como se describe a continuación (véase figura 16).

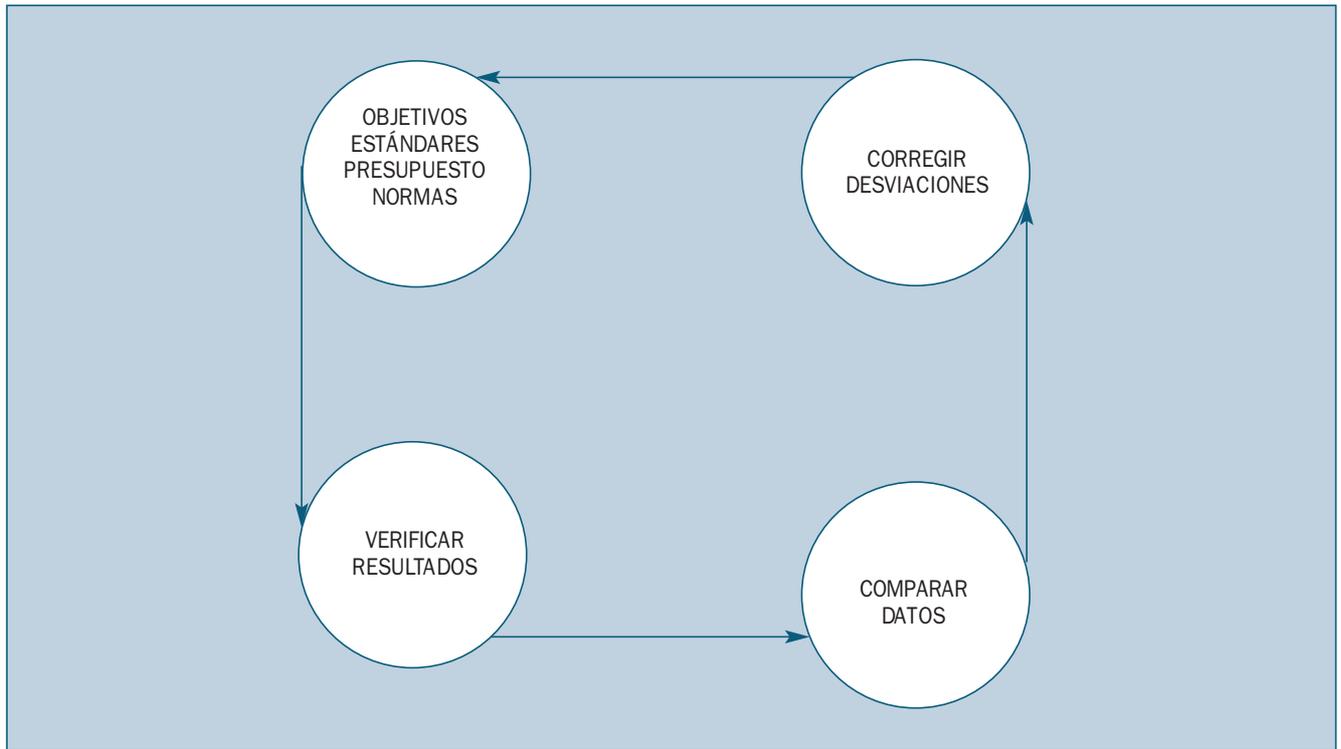


Figura 16. Etapas en el proceso de control

- Se contemplan los **objetivos, estándares, presupuestos y normas**: Para ejercer un control, es necesario conocer con precisión qué aspectos son relevantes y cuáles de ellos se desean controlar. En principio, se deben fijar objetivos sobre los aspectos que se quieren controlar. Tanto los objetivos como los estándares de producción deben ser claros. Asimismo, se debe especificar cuál es el presupuesto asignado en cada etapa del proceso y en qué estado se encuentra. Los objetivos han de convertirse en un reto para los profesionales y deben plantearse dentro de unos márgenes alcanzables para lograr la satisfacción de la empresa. En la elaboración de objetivos, se debe tener claro cómo funciona el proceso, cuáles son las variables que intervienen en la actividad global y cuáles son las necesidades de información y formación para tareas específicas.
- **Verificar los resultados**: Una vez se han determinado los anteriores aspectos, se deben establecer los instrumentos de medición para definir con claridad en qué punto se hallan las actividades y con ello el nivel de los resultados. Para ello es necesario revisar cuidadosamente los procesos que se han evaluado, a fin de recabar los datos, procesarlos y definir los resultados, así como para discutir a fondo sus causas y posibles soluciones.
- **Comparar los datos obtenidos**: Los resultados se comparan con los objetivos previstos y con experiencia pasadas a fin de mejorar los procesos que se involucran en el control. Aquellos resultados que se desvían significativamente de los objetivos requieren un especial cuidado.
- **Corregir las desviaciones y reestructurar los procesos**: Los resultados que presentan desviaciones requieren ser corregidos de inmediato. Para ello, es necesario establecer un plan de corrección e implantarlo. Hay que tener en cuenta que no siempre las desviaciones van en contra de la organización, pues algunas veces se dan mejores resultados de los esperados. Cuando ello sucede, no se corrige la desviación, sino que se contempla como un estímulo: los objetivos de la empresa de ser un reto pasan a ser un estímulo para los profesionales de la organización. Si se producen desviaciones desfavorables para la empresa, primero se precisan las causas y luego se buscan las técnicas más adecuadas para corregirlas a fin de evitar que vuelvan a producirse.

### 5.3.2. LOS PROCESOS DE CONTROL: EL *FEEDBACK* Y EL *FEED FORWARD*

Existen dos maneras de establecer los círculos de información y control. Una de ellas es la de capturar los datos obtenidos una vez realizada la tarea y la otra hacerlo antes de ejecutarla. La primera se denomina *feedback*, en la que el control se hace a *posteriori*, y la segunda *feed forward*, en la que control se realiza antes del proceso.

El *feedback* es un modelo clásico de control que presenta ventajas cuando la acción se efectúa por primera vez. Pero cuando los procesos o actividades se efectúan reiteradamente, es preferible emplear métodos de *feed forward*. El *feed forward* es un modelo de proyección donde se plantean abiertamente cuáles son los posibles obstáculos que se van a encontrar y se prevén las acciones correctivas para aplicarlas sobre cada situación en concreto. De este modo se puede calcular el impacto que tendrá dicha acción. De todas maneras, los dos métodos son complementarios y pueden convertirse en unos instrumentos de gran utilidad para las empresas de servicios culturales (véase figura 17).

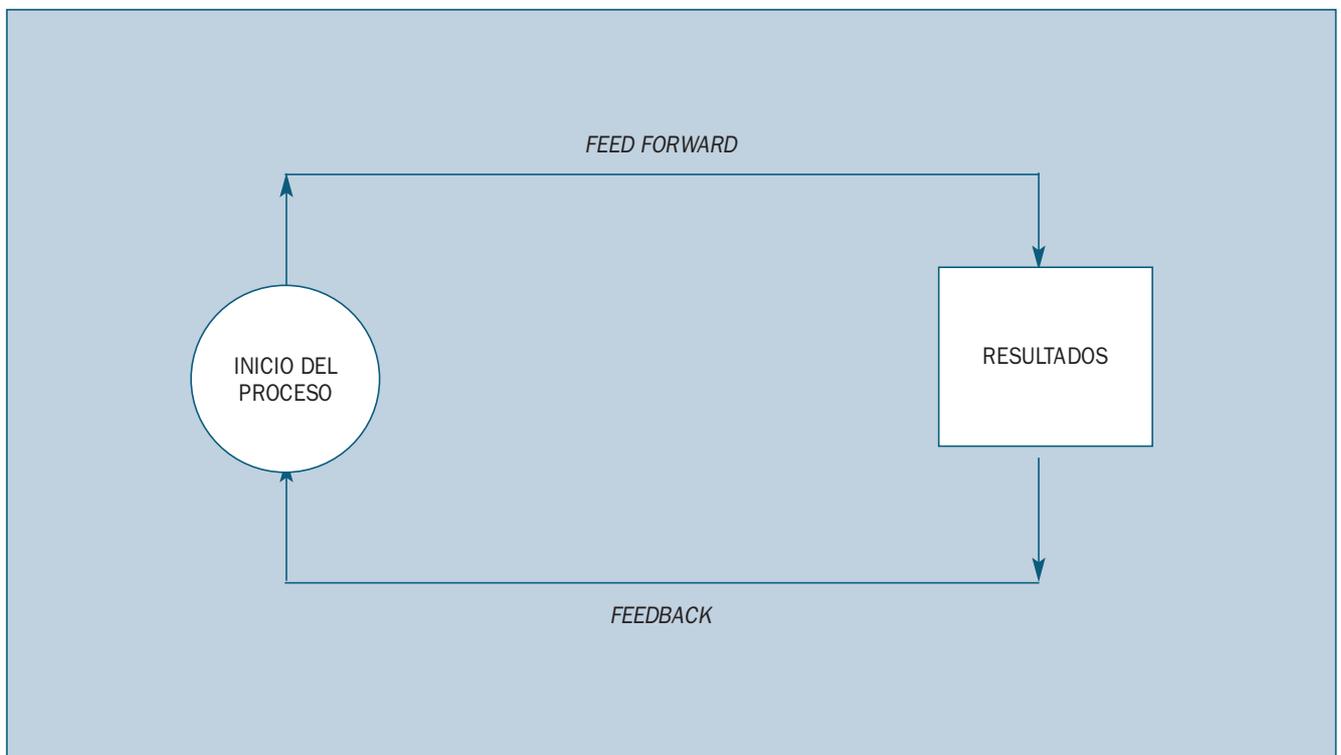


Figura 17. Procesos de control de *Feed forward* y *Feedback*

### 5.3.3. TIPOS DE CONTROL SEGÚN LOS NIVELES DE PROFUNDIDAD

Cabanelas (1997), expone que existen tres clases de control: el **estratégico**, de **gestión** y el **operativo**. El control **estratégico** tiene que ver con resultados; el control de **gestión** se relaciona con las funciones, y el control **operativo** incluye la validación de las acciones concretas (véase figura 18).

- **El control estratégico.** El control estratégico requiere un amplio análisis del entorno con el objeto de detectar las oportunidades y las amenazas que afectan a la empresa. Este control lo efectúan los directores, quienes analizan los objetivos globales de la empresa. Mediante el control estratégico se establece a) el estado de la competencia y b) el nivel de resultados obtenidos en la organización (véase el módulo de Gestión estratégica).

- a) Estado de la competencia. Las organizaciones culturales deben estar al tanto de las estrategias y objetivos de los competidores. Es decir: deben conocer la calidad de los productos o servicios que éstos ofrecen, qué procesos e innovaciones presentan con respecto al núcleo básico, cuál es el coste de los productos o servicios, qué niveles de impacto tienen ante los consumidores, qué dificultades presentan con el entorno, en qué situación financiera se encuentran, qué estrategias de marketing emplean, qué tipo de organización tienen, cuál es su estructura de funcionamiento y qué ventajas ofrecen sobre el núcleo básico o empresa en cuestión. En fin es necesario, tanto de un modo formal como informalmente, conocer de cerca a los rivales para tener la posibilidad de ofrecer unas alternativas mejores que las suyas a los posibles usuarios. De igual manera, debe protegerse la información que pueda resultar lesiva para la organización. No está de más advertir que todas las acciones encaminadas a conocer la competencia han de hacerse dentro de las más rigurosas normas éticas, ya que de ninguna manera se debe violar la confidencialidad de cada empresa.
- b) El control de resultados se establece revisando la eficiencia de los procesos en términos de tiempo y rentabilidad. A partir de estos datos, se puede revisar el estado de las políticas logísticas, tecnológicas, financieras y económicas que imperan en el mercado. Cualquier alteración detectada a tiempo en los factores mencionados permite que se hagan correcciones oportunas, impide que se infrutilicen los recursos tecnológicos, logísticos y humanos, y, en consecuencia, evita que se originen pérdidas económicas.
- **El control de gestión y el presupuesto.** En este control se verifican la calidad de las funciones que han sido asignadas al individuo y al mismo tiempo se comprueban las condiciones financieras, el volumen de ventas y el plan de marketing, así como el estado financiero y económico (véanse los módulos correspondientes a contabilidad y marketing).
  - **El control operativo.** En este nivel básicamente se revisan las tareas que conforman los procesos. Es necesario conocer a fondo si algún proceso está siendo obstaculizado por algún tipo de inoperancia en las tareas. Se deben conocer cuáles son los motivos que llevan a tal inoperancia, es decir, si sus causas son de tipo humano, tecnológico o logístico. Estos controles permiten efectuar las correcciones de actividades que pueden estar generando problemas importantes en los niveles superiores.

Finalmente, se puede afirmar que el control es un proceso de retroalimentación para cada uno de los colaboradores en las diferentes esferas de la organización. Mediante el control se verifican y corrigen los aspectos débiles de la planificación. Tanto para conocer los puntos débiles como los fuertes se necesitan definir todos los aspectos, controlarlos, evaluarlos y analizarlos, y, finalmente, llevar a cabo las correcciones indicadas.

Al principio de este capítulo decíamos que el plan de gestión era una herramienta que facilitaba la acción diaria. El plan de gestión se debe establecerse en consenso con cada uno de los implicados, a fin de poder realizar un seguimiento eficaz del mismo y proponer los cambios que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

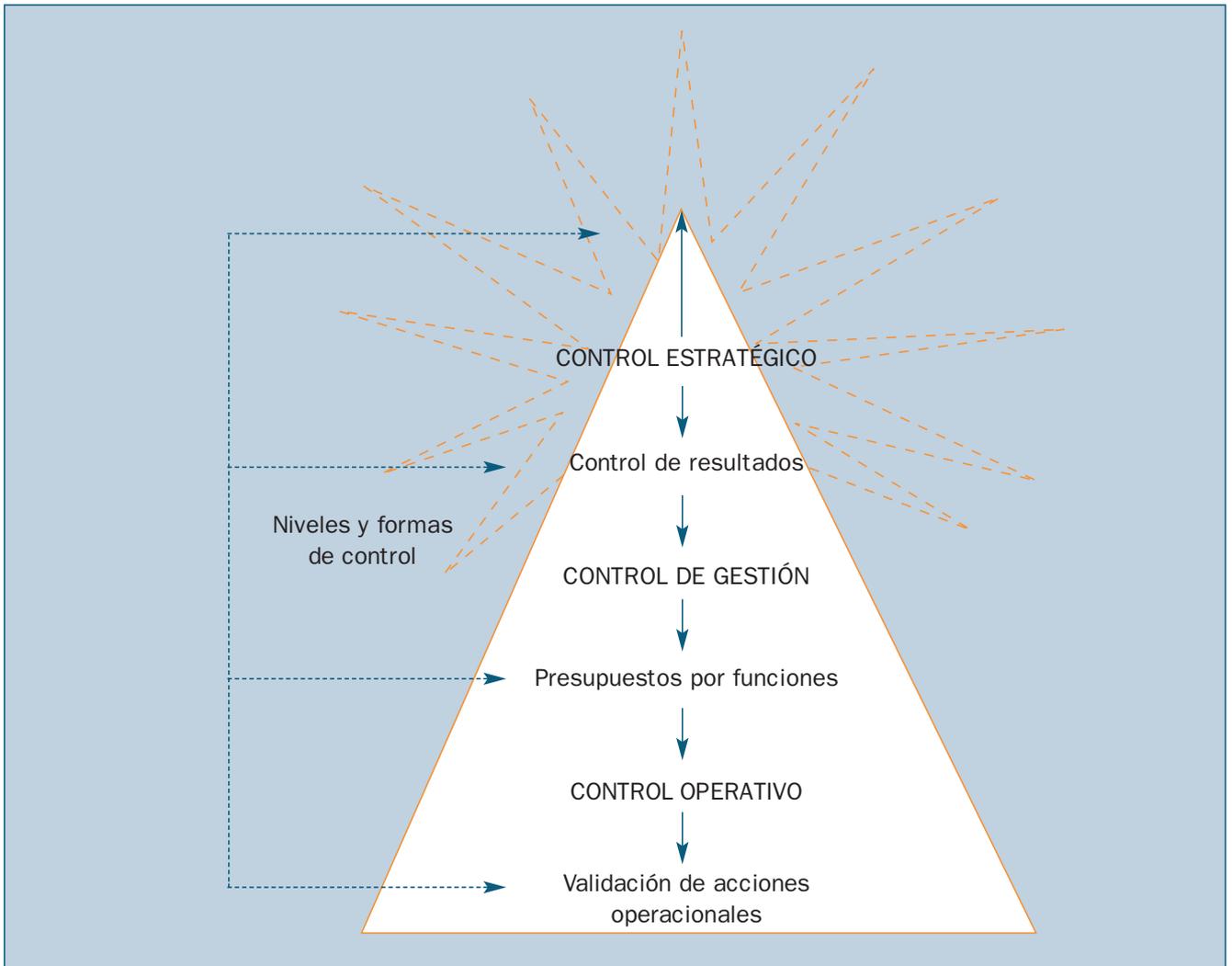


Figura 18. Tipos de control según los niveles de profundidad.

**SÍNTESIS**

En el presente tema hemos desarrollado diferentes aspectos sobre la gestión de empresas culturales en el marco mercantil. En el primer apartado se revisan algunos conceptos fundamentales de la empresa como un sistema que integra un conjunto de elementos participativos, se expone un modelo para la creación de empresas y se enuncian algunas de las principales dificultades. En el segundo apartado se contempla la gestión cultural como una gestión de servicios y se indica un modelo a aplicar en el sector cultural. En el tercer apartado se contempla la empresa en relación con el entorno competitivo, los diferentes factores que conforman el marco competitivo, así como las condiciones del entorno global para competir. Por último, hemos remarcado la importancia que tiene la inclusión de las nuevas tecnologías. En el cuarto apartado se incluyen múltiples elementos para la coordinación de las organizaciones, se describen las funciones básicas de la empresa, la creación o aumento de servicios o productos, y los tipos de producción y sus repercusiones. En el quinto apartado se han desarrollado los aspectos fundamentales de la planificación y las principales decisiones internas que se deben tener en cuenta. En el último apartado se describen las diferentes etapas del proceso de control, los procesos de *feedback* y *feed forward*, así como los diferentes tipos de control dependiendo del nivel de profundidad.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ALAMILLO, I., y GÓMEZ, D. (1999): “El comercio electrónico”. *Cesgestión – Revista de Actualización Comercial*, 3, pp. 53-56.
- ÁLVAREZ, M. (1988): *El equipo directivo*. Madrid: Popular.
- CABANELAS, J. (1997): *Dirección de empresas: bases en un entorno abierto y dinámico*. Madrid: Pirámide.
- CASTAÑER, X. (1997): “Les especificitats de la gestió d’organitzacions artístiques i culturals”. *Revista Econòmica de Catalunya*, 31, pp. 84-101.
- CASTELLS, M. (1998): *La era de la informació*. Madrid: Alianza.
- CORNELLA, A. (1999) entrega 455, infonomia.com
- FLIPO, J.P. (1990): *La gestión de empresas de servicios*. Alella: Plenilunio.
- GUIMERÀ DE VIAL, E. (1998): “Gestión del tiempo en el trabajo”. *Cesgestión – Revista de Actualización Comercial*, 3, pp. 45-50.
- HUETE, L.M. (1997): *Servicios & Beneficios*. Bilbao: Deusto.
- HUETE, L.M., y DEBAIG, M. (1995): *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. Madrid: McGraw-Hill.
- HUSENMAN, S.; SEPÚLVEDA, P., y MUR, I. (1997): *El plan de empresa*. Barcelona: Marcombo.
- KAST y ROSENZWWIGH (1987): *Administración de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- LORANGE (1980): *Corporate Planing; an executive viewpoint*. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MARZO, A. (1999): “La revolución del comercio electrónico”. *Cesgestión - Revista de Actualización Comercial*, 7, pp. 61-64.
- McCLELLAND, D., y GOLEMAN, D. (1997): *La inteligencia emocional*. Barcelona.
- MÉLÈSE, J. (1968): *La gestion par les systemes*. Essai de praxeologie hommes et techniques. París.
- MINTZBERG, H. (1994): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1999) *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.
- NAVAS, J.E.; GUERRAS, A. (2003) *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas Ediciones.



OLLÉ, M.; PLANELLAS, M.; MOLINA, J.; TORRES, D.; ALFONSO, J.M.; TRIGO, J., y DRUDIS, A. (1999): *Alianzas estratégicas*. Barcelona: Gestión 2000.

OLLÉ, M. (1997) *El plan de empresa*. Barcelona: Marcombo.

PORTER, M. (1982): *La estrategia competitiva*. México: Cesa.

– (1987) *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.

– (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.

RIDDERSTRALE, J.; NORDSTROM, K. (2000) *Funky Business. El talento mueve capital*. Madrid: Prentice Hall. Pearson Education.

ROSSELLÓ, D.: *Disseny de projectes socioculturals*. Barcelona: IMAE.

SÁEZ, D.; CABANELAS, J. (1997) *Cooperar para competir con éxito*. Madrid: Pirámide.

SAINZ, J.M. (2003) *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

SOLER, C. (1995): “Cómo elaborar un plan estratégico en la Empresa”. *Esade*, 3, pp. 194-195.

TRIGO, J.; DRUDIS, A. (1999) *Alianzas estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*. Barcelona: Gestión 2000.