

ALFONSO SÁNCHEZ-TABERNERO

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN



CATEDRA
Signo e imagen

Índice

INTRODUCCIÓN	7
1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	13
1. Concepto de dirección estratégica	14
2. Cambiar las reglas del juego	20
3. Análisis del mercado y de la industria	26
4. Análisis interno	34
5. Elaboración de la estrategia	43
6. Estrategias corporativas, de producto y funcionales	49
7. Ejecución, evaluación y control	55
Bibliografía	61
2. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS	63
1. Diseño de organizaciones	64
2. Presupuestos antropológicos	70
3. Requisitos para la innovación	75
4. Selección y formación de personas	79
5. Teorías de la motivación	88
6. La práctica de la dirección alentadora	93
7. Un nuevo estilo empresarial	99
Bibliografía	101
3. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD	103
1. Concepto de calidad	105
2. Equilibrio entre fidelidad y adaptación	109
3. Notas de calidad en las empresas de comunicación	115
4. Sistemas de control de calidad	121

5. Gestión de la calidad total	127
6. Costes y ventajas competitivas de la calidad	136
Bibliografía	138
4. LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO	141
1. Liderazgo e innovación	143
2. Hacia una cultura de la innovación	152
3. La gestión del cambio	162
4. Los ámbitos de la innovación	168
5. Diez modos de dificultar la innovación	172
Bibliografía	174
5. LAS VARIABLES DEL MÁRKETING	177
1. Políticas de precios	179
2. Estrategias de distribución	185
3. Márketing relacional	192
4. Márketing de ventas e imagen corporativa	197
5. Márketing sin pausa	204
6. Soportes publicitarios y promoción <i>below the line</i>	211
Bibliografía	218
6. GESTIÓN PUBLICITARIA	221
1. Perspectiva histórica	224
2. Características de los soportes publicitarios	227
3. La eficacia de los anuncios	236
4. Anunciantes e intermediarios publicitarios	240
5. Departamentos comerciales de los medios	247
6. Estrategias publicitarias	253
Bibliografía	259
7. CONTROL DE COSTES	261
1. Estructuras de costes	262
2. Costes vinculados al prestigio y a la calidad de los productos	271
3. El coste de la innovación	279
4. El coste de las ventas	283
5. Costes financieros y análisis de documentos contables	290
Bibliografía	299
8. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO	301
1. Ventajas del crecimiento	302
2. Margen de maniobra	310
3. Fusiones, adquisiciones y lanzamiento de nuevos medios	320

4. Integración horizontal y vertical	327
5. Diversificación «multimedia»	332
6. Ambito geográfico de los grupos de comunicación	337
Bibliografía	343
9. DESAFÍOS ÉTICOS	345
1. Un nuevo entorno económico	346
2. Los riesgos de la revolución empresarial	349
3. Dilemas éticos en la dirección de personas	356
4. Cultura empresarial y difusión de mensajes	361
5. Aspectos éticos de las estrategias corporativas	367
6. La ética como ventaja competitiva	370
Bibliografía	371

1

Dirección estratégica

Las historias sobre la guerra que conocemos nos muestran que los ejércitos con mejor armamento o con más soldados no siempre salen triunfadores de las batallas. La suerte del combate depende, en gran medida, de la capacidad de los líderes para dirigir a sus tropas. Tratados históricos, novelas y películas —en los dos últimos casos con más hechos ficticios que reales— ponen de manifiesto la ventaja que supone para un ejército que el mando recaiga en manos de un verdadero estratega.

El buen comandante en jefe de un ejército sabe analizar las situaciones: valora las posibilidades de éxito en cada combate; no simplifica la realidad: tiene en cuenta todas las circunstancias que pueden desequilibrar la contienda; piensa a largo plazo y cuantifica el coste de los enfrentamientos: pese a permitir avances momentáneos, pueden ser desaconsejables si producen excesivo desgaste; entrena y motiva a sus hombres, que están dispuestos a luchar para alcanzar un fin más valioso que su propia vida; pacta con aliados permanentes u ocasionales; y firma la paz en el momento más conveniente.

La principal diferencia entre estrategia y táctica proviene de la amplitud de mente que requieren una y otra. La táctica consiste en responder de modo adecuado ante una situación determinada; tiene, por tanto, un contenido predominantemente técnico, y se limita a la acción a corto plazo. Puede desarrollarse sin visión de conjunto, y se repite de modo mecánico, del mismo modo que se suceden, una y otra vez, las situaciones posibles de un combate.

En cambio, la estrategia tiene parte de ciencia y parte de arte. En cierto modo puede ser enseñada; pero, al mismo tiempo, exige un talento particular: no está al alcance de todos. El estratega actúa a la vez con intuición y con sentido lógico; estudia todas las opciones posibles, pero ese análisis pormenorizado no paraliza ni retrasa la acción; pretende conseguir objetivos, más que a resolver problemas; su responsabilidad es grande, porque no puede culpar a nadie de sus fracasos y porque sus decisiones determinan el resultado a largo plazo de la contienda.

Al parecer, fue Sócrates quien realizó las primeras consideraciones de las que tengamos noticia acerca de las similitudes entre los negocios y la milicia. El filósofo griego consolaba a Nicomaclides, que había pasado de ser general a mero empresario: el cambio no era tan dramático —explicaba Sócrates a su amigo— porque ambas profesiones requerían planificar y determinar el uso de recursos para conseguir objetivos determinados.

Las decisiones estratégicas están presentes en actividades militares, políticas, empresariales, deportivas, sociales, y en cualquier situación en la que varias personas se organizan para conseguir fines comunes. En el ámbito de los negocios, las primeras investigaciones sobre dirección estratégica se publicaron a partir de 1960. Obviamente, compañías de todo el mundo habían estado tomando decisiones estratégicas desde el comienzo de la actividad empresarial. Pero sólo en los últimos cuarenta años ha aparecido un cuerpo de doctrina en el que se analiza de modo sistemático qué significa dirigir estratégicamente una empresa.

1. CONCEPTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En una primera aproximación, se puede afirmar que la dirección estratégica consiste en un proceso racional de cálculo y análisis, destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una compañía a largo plazo. Este concepto se basa en la idea de que la evolución del mercado (hábitos de consumo de las personas, comportamiento de los competidores, influencia de los cambios legales y tecnológicos, etc.) es, al menos en cierta medida, predecible.

Las intuiciones sobre el concepto de estrategia se fueron perfilando y adquirieron una formulación científica a partir de los trabajos publicados por Alfred Chandler, Igor Ansoff y Alfred Sloan en los años sesenta. Ansoff trató de mostrar en sus libros y artículos las ventajas de la

planificación estratégica. Para Chandler, más historiador de la gestión que analista teórico, la estrategia implicaba establecer objetivos básicos a largo plazo y líneas de acción concretas, y determinar el mejor destino de los recursos para que una compañía fuera capaz de alcanzar esos fines.

Al igual que Ansoff y Chandler, las ideas de Sloan se basaban en la confianza en la racionalidad humana y su previsible influencia en la dirección de organizaciones. Sloan, sin embargo, era básicamente un hombre de acción. En su autobiografía —*My Years with General Motors*— se recoge el pensamiento y la experiencia del que fuera Presidente de la mayor compañía del mundo, en la que trabajó durante cuarenta años.

Para Sloan, era necesario distinguir entre planificación y ejecución; por ejemplo, defendía que los directivos del más alto nivel debían estar liberados de la toma de decisiones diaria —que tenía un componente básicamente reactivo—, con el fin de disponer de tiempo para trabajar con una predisposición psicológica adecuada; se trataba, sobre todo, de favorecer la planificación a largo plazo. Sloan pensaba también que si el margen de beneficios sobre el capital invertido a largo plazo no era suficiente, había que corregir la situación de la empresa o abandonar el negocio.

Estas ideas sobre racionalidad, planificación y rentabilidad pronto encontraron algunos detractores. Algunas críticas a Ansoff, Chandler y Sloan provenían de ambientes keynesianos: la evolución del mercado —afirmaba esa corriente doctrinal— es impredecible, por lo que la única forma de gestionar bien una empresa consiste en buscar el máximo beneficio a corto plazo.

Otros teóricos de la gestión de empresas atacaban dos pilares básicos de la dirección estratégica: la confianza en la racionalidad y el énfasis en la planificación. Sostenían esos autores que, con tales presupuestos, existía el peligro de no tener en cuenta la intuición, el talento natural, el genio, la búsqueda del «golpe de fortuna», el atrevimiento para elegir lo que los demás han desechado. La primacía de la «intuición de los visionarios» frente a la «planificación de los burócratas» encontró un campo de cultivo muy favorable en los consejos directivos de empresas de comunicación de todo el mundo.

Un último campo de críticas hacía referencia al supuesto carácter desmotivador de la dirección estratégica: de acuerdo, sobre todo, con las ideas de Sloan, un grupo muy reducido de personas determinaban el rumbo de la compañía y los demás empleados se convertían en meros ejecutores de planes de actuación. La falta de participación y la in-

capacidad movilizadora de los objetivos económicos establecidos por los directivos podían fomentar la falta de compromiso de los trabajadores.

Esas variadas reticencias de académicos y directivos se basaban en problemas reales: reflejaban los errores e imperfecciones de las primeras formulaciones teóricas referidas a la dirección estratégica de las organizaciones. Con el tiempo, se fueron matizando los conceptos (por ejemplo, la idea de que la estrategia correspondía sólo a los más altos niveles jerárquicos de las empresas), a la vez que se corregían los planteamientos maximalistas (como la excesiva confianza en la racionalidad y en la capacidad de prever el futuro).

A comienzos de los años ochenta, la idea de dirección estratégica —basada en planteamientos analíticos y a largo plazo— se había impuesto a las tesis más intuitivas y orientadas al corto plazo. El debate, a partir de entonces, se orientó a la determinación del concepto de estrategia y, sobre todo, a identificar los modos más eficaces de introducir en las empresas las tesis que formulaban los seguidores de Chandler, Ansoff y Sloan.

La dirección estratégica proporciona dos enseñanzas básicas para la gestión de empresas de comunicación:

a) Los problemas complejos requieren soluciones integradoras que se basen en muchas variables significativas y que involucren a equipos de trabajo con conocimientos y habilidades en muchos campos.

b) Las empresas se configuran mediante subsistemas operativos, que pretenden alcanzar objetivos específicos, y que establecen relaciones de dependencia para lograr el fin general de la organización; los objetivos particulares carecen de valor si no se supeditan al general.

Este enfoque integrador permite resolver las disputas entre departamentos, tan características de las empresas de comunicación: la falta de visión de conjunto ha dificultado el entendimiento de las Redacciones de diarios, revistas, radios y televisiones con las Gerencias, con los Departamentos de Publicidad, con los Departamentos de Márketing y con los Departamentos de Producción.

Con frecuencia, quienes se encargaban de la elaboración de productos informativos y de ficción se han opuesto a esas hipotéticas injerencias inoportunas; frente a su misión de dar a conocer la realidad relevante o de entretener a un público determinado, han sufrido «presiones» variadas: la necesidad de alcanzar cuotas de mercado y resultados económicos establecidos por los gerentes; la obligatoriedad de reservar una determinada cantidad de espacio o de tiempo para los anunciantes; las indicaciones de los directores de Márketing para que el

producto se adecue a las preferencias manifestadas por el público; las restricciones sobre la hora de cierre de los periódicos y revistas y otros requerimientos análogos establecidos en las áreas de producción.

En realidad, todas esas presiones o injerencias forman parte de los condicionantes industriales de cualquier mercado, que deben ser oportunamente pactados entre los departamentos de cada empresa. Esos conflictos internos producen desgaste, reclaman un valioso tiempo de los directivos para resolver las disputas y dificultan la innovación; cuando se producen, la mayor parte de la culpa —y de las posibilidades de solución— corresponde a quien gobierna: en sus manos está la posibilidad de contratar a personas con visión de conjunto y de transmitir las estrategias a las que se deben supeditar las demás decisiones de la compañía.

La perspectiva estratégica implica un modo integrado de gestión, que articula las tareas propias de los directivos: idear, organizar, dirigir, controlar y evaluar. La realidad dinámica de las empresas requiere que, de modo continuo y simultáneo, los ejecutivos formulen la estrategia, diseñen la organización más apropiada para su logro, concreten los planes de acción, organicen y movilicen a sus empleados y comparen los resultados obtenidos con los objetivos previstos.

Ese dinamismo hace referencia a la agilidad y versatilidad de las empresas: el desarrollo tecnológico y la creciente disponibilidad de información generan procesos de mejora constantes en los competidores, que, a su vez, incrementan las expectativas y demandas del público. En este contexto, la ventaja competitiva sostenible no depende de la brillantez de los conceptos sino, más bien, de la capacidad de adecuarse a los cambios.

Durante los últimos años, las empresas con estrategias excesivamente estáticas han perdido capacidad competitiva al no responder con prontitud ante algunas innovaciones en la industria de la comunicación: entre otros muchos ejemplos, se puede recordar el perfeccionamiento de los sistemas de impresión de los medios impresos; la aparición de variados modelos temáticos de revistas; la introducción de infográficos, mayor atención al diseño e impresión en color de los diarios; la distribución de noticias —sobre todo de carácter económico y financiero— en «tiempo real»; la proliferación de nuevos formatos radiofónicos y televisivos; y la consolidación de medios electrónicos interactivos y con secuencias narrativas no lineales.

A diferencia de lo que pensaba Sloan, la dirección estratégica no corresponde en exclusiva a los altos ejecutivos de las empresas: mantener la competitividad requiere atención al cambio; las empresas con

mayor capacidad de involucrar a sus empleados dispondrán de más energía y dinamismo para repensar una y otra vez y desarrollar la estrategia elegida.

Las organizaciones han vivido un largo periodo de relativa tranquilidad, en el que las reglas del juego apenas variaban. En ese contexto se consolidaron las estrategias de continuidad: bastaba con que las compañías hiciesen cada vez mejor lo que siempre habían hecho. Sin embargo, ya ha concluido la era del gerente de una sola estrategia, que dirigía durante décadas una organización logrando mejoras operativas, pero sin variar el rumbo elegido; no asumía los riesgos que implican los cambios radicales, porque no era necesario.

Como bien explica Michael Porter, uno de los más conocidos «gurús» de la dirección estratégica, eficiencia operativa y estrategia persiguen fines distintos: la primera permite rentabilizar una posición favorable en un mercado; la segunda trata de establecer una ventaja competitiva que sea sostenible a largo plazo. Este último fin implica que una compañía debe ser capaz de proporcionar más valor que sus competidores, o proporcionar el mismo valor a menor precio, o disponer de las dos ventajas a la vez.

Para vencer en precio, una compañía debe realizar una determinada actividad —compuesta por una compleja secuencia de procesos— de modo más eficiente que sus competidores. La eficiencia operativa implica realizar actividades similares *mejor* que las compañías rivales; en cambio, la dirección estratégica implica más bien realizar actividades *distintas* de las que desarrollan los competidores, o, al menos, hacer las mismas actividades *de modo distinto*.

En la industria de la comunicación se descubren múltiples ejemplos de eficiencia operativa: publicaciones que llegan pronto a sus puntos de venta por mejoras en distribución o en multi-impresión; emisoras de radio y canales de televisión con programaciones cada vez más adecuadas a las demandas de la audiencia; agencias de noticias capaces de suministrar más cantidad de información, etc. Sin embargo, los cambios estratégicos —los saltos cualitativos o *modos nuevos* de proporcionar contenidos— son menos frecuentes: el suministro de información «en tiempo real», el descubrimiento de la radio fórmula, de la televisión de pago, de las ofertas de paquetes de canales, etc. Estos últimos fenómenos proporcionan a las compañías innovadoras la posibilidad de realizar avances de gran envergadura y duración en sus respectivos mercados.

La estrategia permite orientar las posibilidades de cambio: convierte en ofertas rentables las nuevas actividades o los modos nuevos de

realizar esas actividades. Las posibilidades de cambiar se basan en realidades de distinta naturaleza: innovaciones tecnológicas, evolución demográfica, cultural y económica de los mercados, aparición de nuevos canales de distribución, etc. Las compañías deben estar atentas a esas oportunidades, porque las estrategias competitivas sostenibles se basan en la diferenciación, en la inimitabilidad, en ser o actuar de modo distinto de los rivales.

Para que esa diferenciación sea mantenida en el tiempo, las empresas deben buscar actividades suficientemente articuladas, de modo que la imitación sea imposible, o requiera un esfuerzo excesivo para los competidores. La incursión de Westinghouse en la industria de la televisión constituye un ejemplo muy interesante de las dificultades de un advenedizo frente a sus rivales en el sector audiovisual.

Westinghouse adquirió la CBS, uno de los cuatro grandes canales de televisión de Estados Unidos, en 1995. Hasta entonces, la compañía ubicada en Pittsburg era un conglomerado de empresas relacionadas con la electrónica, energía, defensa, sistemas de seguridad y mobiliario de cocina y de oficina. Dos años antes, Westinghouse había nombrado director general a Michael Jordan, hasta entonces alto ejecutivo de Pepsi y experto en cuestiones de estrategia.

Cuando Jordan se incorporó a Westinghouse la facturación de la división de medios de comunicación no alcanzaba el 10 % de las ventas totales de la compañía. Tras la adquisición de la CBS, Jordan comenzó a percibir que sus principales rivales —NBC, ABC y Fox— disponían de una ventaja inestimable: su integración vertical, que les permitía tener acceso a programas de gran éxito y distribuir sus contenidos por redes terrestres, de cable y por satélite.

En el caso de la radio, una de las claves de la rentabilidad consiste en explotar al máximo el potencial publicitario de cada emisora. En Estados Unidos, el proceso de desregulación de comienzos de los noventa ha permitido que una misma compañía posea varias emisoras en una ciudad. De ese modo, una empresa de radio puede ofrecer a los anunciantes una variedad de audiencias específicas en una misma zona geográfica, lo que simplifica la tarea de quienes compran tiempo de publicidad y permite alcanzar los nichos de mercado preferidos. Por tanto, la concentración es también un factor de éxito en el sector radiofónico.

Para neutralizar la ventaja de sus competidores, Jordan inició un proceso de adquisiciones entre 1995 y 1997, con un coste superior a los 15.000 millones de dólares, que incluyó empresas como Infinity Broadcasting, The Nashville Network, Country Music Television y

American Radio Systems. Al mismo tiempo, para hacer frente a esos gastos, se fue desprendiendo de los activos menos rentables de Westinghouse.

El punto final del rediseño de la estrategia de la compañía tuvo una fecha precisa: el 1 de diciembre de 1997; ese día, Westinghouse pasó a llamarse CBS Corporation; la sede central se trasladó de Pittsburg a Manhattan; y se decidió que la nueva compañía se dedicaría por entero al sector de la comunicación. Aunque Jordan no lo había previsto así en 1995, para ser capaz de hacer sombra a sus competidores, Westinghouse había tenido que dedicar todas sus energías y recursos al sector audiovisual: se había «reinventado», hasta el punto de hacer desaparecer un nombre mítico en la industria norteamericana —Westinghouse Electric Corporation— tras ciento once años de existencia.

También en el ámbito de los medios impresos se pone de manifiesto la dificultad de imitar un conjunto variado de actividades articuladas. Resulta significativo que algunas de las marcas más duraderas en muchos mercados correspondan a nombres de diarios. Desbancar a un diario líder implica copiar su prestigio, su vinculación con los asuntos de su comunidad, la preparación de sus redactores, el conocimiento del mercado de sus directivos, y sus privilegiadas relaciones comerciales con distribuidores, agencias publicitarias, entidades financieras e instituciones públicas. La dificultad de aprender a hacer todo eso a la vez, o de realizarlo en un corto espacio de tiempo, constituye la más valiosa barrera protectora de muchos negocios periodísticos.

La dirección estratégica requiere constancia y determinación de los directivos y procesos de comunicación interna eficaces. Es costosa, pero proporciona ventajas competitivas a largo plazo. En cambio, al menos por dos motivos, muy pocas compañías pueden basar su éxito duradero en la eficiencia operativa: *a)* la tendencia a subcontratar actividades dificulta que una compañía supere a otra en determinadas áreas de producción y distribución; *b)* la creciente transparencia en los mercados facilita la imitación de las técnicas, herramientas o sistemas operativos de las compañías más eficientes.

2. CAMBIAR LAS REGLAS DEL JUEGO

Algunos fenómenos más o menos recientes han introducido un dinamismo extraordinario en los mercados: digitalización, globalización, desregulación, proliferación de organizaciones virtuales, transac-

ciones comerciales y financieras *on line*, nuevas tecnologías de la información... Además de esa creciente velocidad de cambio, los factores señalados son poderosos generadores de riqueza.

A finales del siglo XIX se produjo un fenómeno similar: la revolución industrial permitió el paso de una economía agraria a otra predominantemente industrial. En el ámbito de la comunicación, diversos acontecimientos producidos en torno a la mitad de ese siglo —invención de la rotativa, desarrollo del telégrafo y de los ferrocarriles, aparición de las primeras agencias de noticias, descubrimiento de la madera como materia prima para fabricar papel, etc.— introdujeron a la prensa (hasta entonces vinculada más bien a ámbitos literarios o políticos) en la economía industrial.

La nueva riqueza generada por la producción y comercialización a gran escala no fue capturada de modo mayoritario por quienes dominaban el panorama económico del siglo XIX. Sus principales ventajas —recursos económicos, organización, prestigio y relaciones comerciales privilegiadas— no fueron suficientes; su modo de competir estaba demasiado cristalizado: salvo excepciones, no fueron capaces de reinventar los negocios, de descubrir el futuro, de entender las nuevas reglas del juego.

La historia se repite un siglo más tarde, durante la transición de la economía industrial a la sociedad de la información: las primeras compañías capaces de entender la lógica económica de Internet no han sido los grandes colosos de la informática, ni los proveedores de contenidos tradicionales (diarios, emisoras de radio, canales de televisión o agencias publicitarias y de noticias), sino nuevas empresas. Precisamente las ventajas de Netscape, Yahoo, Amazon, Lycos y otras muchas compañías similares han sido su ausencia de lastres conceptuales, su inexistente inercia, su limitada jerarquía.

En la era de las organizaciones virtuales y las redes de comunicación interactivas, los activos tradicionales de una compañía pueden ser tanto una fuente de riqueza como una carga. Los bienes de producción implican la existencia de una organización determinada, que condiciona el *modo de ver las cosas* de los directivos. La tendencia natural de las compañías que alcanzan sus objetivos comerciales consiste en mantener la ortodoxia, tratar de hacer un poco mejor las mismas actividades, responder un poco más deprisa a las demandas del mercado y disminuir un poco más los costes de producción.

Ese esfuerzo por mejorar la eficiencia operativa dificulta la verdadera tarea de los directivos: intuir el futuro, desafiar las reglas del juego establecidas, descubrir nuevos conocimientos o competencias esencia-

les que es preciso adquirir, potenciar el atrevimiento y la capacidad de pensar de quienes trabajan en una organización.

En cualquier sector industrial y de servicios compiten tres tipos de compañías. En primer lugar se encuentran las que descubrieron y generaron ese sector, las que idearon un nuevo modo de competir, ocasionado por nuevas posibilidades técnicas, legales o de mercado: son los *creadores* de las reglas del juego. En segundo término, aparecen las empresas que tratan de imitar a las anteriores tanto en su estrategia y organización como en los aspectos productivos y comerciales: son los *seguidores* de las reglas del juego. Por último, surgen las compañías que no respetan a los líderes del mercado; no tratan de imitarles; procuran hacer otras cosas o realizarlas de otro modo. Desafían radicalmente el orden establecido: son los que *rompen* las reglas del juego.

Gary Hamel, uno de los más famosos consultores en el campo de la estrategia, afirma que en el momento presente sólo son válidas las actitudes del tercer tipo: los creadores de las reglas del juego no pueden dedicarse a defender el *statu quo*, porque no es posible y porque implica dejar de descubrir nuevas y más interesantes posibilidades en los mercados; los imitadores sólo logran una guerra comercial de precios, ahorros de costes, y mejoras graduales en los productos que tienden a ocasionar una disminución de beneficios de las compañías que compiten en el mismo sector.

Estrategia —concluye Hamel— es revolución. Cualquier otra cosa es mera táctica. Y propone diez principios que pueden ayudar a una compañía a liberar su espíritu innovador e incrementar de ese modo sus posibilidades de descubrir verdaderas estrategias revolucionarias, estrategias que rompen las reglas del juego:

1. La planificación no es verdadera estrategia. En la mayor parte de las empresas, la planificación se identifica con un ritual marcado por un calendario: ¿qué sucedió el año pasado en este campo, cómo podemos hacerlo mejor, o más barato, etc.? La planificación es conservadora y reduccionista, no investiga el potencial de revolución de una compañía; pese a las evidencias en contra, induce a actuar como si el futuro fuese a ser similar al presente. El énfasis en la planificación dificulta que se desafíen las convenciones establecidas y que se rompan las fronteras del propio sector industrial.

2. La estrategia debe ser subversiva. Estrategas e innovadores redefinen la industria y actúan con atrevimiento. Sus decisiones son subversivas para los defensores de la ortodoxia y de las reglas establecidas. Las compañías establecidas comparten un buen número de criterios, puntos de vista o principios comerciales del sector; las empresas sub-

versivas son capaces de descubrir la debilidad de algunas de esas ideas y, en consecuencia, pueden transitar por terrenos vedados para quien está encorsetado por un conjunto de rígidos principios operativos.

3. El cuello de botella está en la parte más alta de la botella. En muchas compañías corresponde exclusivamente a los altos directivos la tarea de elaborar la estrategia. Esos *estrategas* tienden a compartir varias características: a menudo son las personas con más experiencia y con más apego a los dogmas de la industria. La experiencia tiene valor si el futuro se parece al pasado; sin embargo, el dinamismo industrial está limitando el valor de la experiencia y, en algunos casos, la convierte en un elemento peligroso, porque el apego al pasado y a los conocimientos adquiridos dificulta descubrir nuevos modos de competir en el mercado. El tiempo y la experiencia suelen convertir a los directivos en personas más reacias a pensar de modo distinto y menos interesadas por lo que está fuera de las fronteras convencionales del propio sector.

4. Hay *revolucionarios* en cada compañía. El problema es que, con demasiada frecuencia, sus voces son apagadas por los burócratas y los defensores de la ortodoxia. Los revolucionarios, capaces de idear nuevas soluciones, se encuentran a menudo aislados, sin posibilidad de comunicación con otras personas que compartan su intuición y atrevimiento. A menudo, su única posibilidad de participar en las decisiones estratégicas consiste en ir escalando posiciones dentro de la compañía; pero muchos prefieren no esperar tanto tiempo y buscan organizaciones más atrevidas y menos jerarquizadas.

5. El problema no es el cambio, sino el compromiso. La resistencia al cambio de los empleados suele provenir de falta de confianza en los directivos, escaso entrenamiento y muy limitado control de los efectos causados por las innovaciones estratégicas. El cambio impuesto desde arriba y mal explicado aumenta la indefensión de quienes no están en los puestos más elevados de la organización. Por el contrario, si los directivos favorecen las condiciones necesarias, surgen las estrategias revolucionarias y los empleados se comprometen con los cambios: desean emprenderlos porque ven su sentido, porque generan retos personales controlables, y no porque los directivos hayan decidido imponerlos.

6. La elaboración de la estrategia debe ser democrática. Después de varios años de trabajo en equipo, los principales directivos de una compañía pueden aprender pocas cosas unos de otros: ya se han contado sus experiencias, han compartido sus conocimientos y han contrastado su modo de enfocar los problemas. Para solucionar esa dificul-

tad, las compañías deben idear modos de poner en común el pensamiento de los directivos con personas más jóvenes y con distinta perspectiva. Conviene prestar particular atención a las experiencias de quienes se encuentran en la periferia —geográfica u organizativa— de las organizaciones: la escasez de recursos tiende a potenciar la creatividad y el *espíritu revolucionario* de esas personas.

7. Cualquiera puede ser un activista estratégico. La Historia muestra que muchas de las personas que cambiaron las reglas del juego —en el orden político, cultural y económico— no provenían de los más altos puestos de sus organizaciones. Los verdaderos activistas no esperan a que se produzcan las *condiciones ideales* en una organización, puesto que la espera sería eterna; no permanecen inmóviles hasta recibir ánimo o, al menos, permiso para actuar: utilizan el margen de maniobra disponible para proponer cambios y dar nuevos rumbos a la estrategia de la compañía; aunque tengan poco apoyo, no están dispuestos a pactar con la rutina y la mediocridad.

8. La perspectiva es vital. Para que haya innovación en la elaboración de la estrategia, se deben examinar las posibilidades de las empresas y las oportunidades de los mercados de un modo distinto. No se puede conseguir un incremento de la inteligencia de quienes trabajan en una organización, pero sí es posible enseñarles a afrontar los desafíos de modo distinto. La nueva perspectiva permite entender que una corporación no se basa en unidades de negocio sino en un conjunto de competencias esenciales. Esas competencias —aplicadas a los cambios tecnológicos, legales y del mercado— son muy útiles para reescribir las reglas del juego y para descubrir nuevos negocios. Dicho de otro modo, las estrategias innovadoras con frecuencia obedecen a cambios de perspectiva: nuevos enfoques que ponen en tela de juicio las convenciones de la industria, o modos originales de enfrentarse a viejas realidades.

9. Las alternativas no son de arriba hacia abajo y a la inversa. Para conseguir diversidad de perspectiva y unidad de acción, el proceso de elaboración de la estrategia debe evitar la unidireccionalidad. Si la estrategia se elabora e impone desde arriba, se acentúa la unidad, pero los objetivos enunciados se convierten en dogmas con escasa capacidad movilizadora. De modo contrario, la estrategia no debe imponerla quien se encuentra en la parte inferior de la pirámide organizativa, porque se generaría fragmentación de recursos y pérdida de unidad de acción. Menos recomendable aún es encomendar el diseño de la estrategia a una empresa externa que, sin conocer a fondo una organización, determine el rumbo que debe seguir. Para hacer compatibles unidad y

diversidad de perspectivas resultan particularmente apropiadas las estructuras matriciales en las que se mezclan personas de distinta edad, experiencia y cometidos. Al final del proceso, los altos directivos —después de analizar la más amplia gama posible de perspectivas— deciden las estrategias y asignan los recursos.

10. No se puede ver el final en el comienzo. Los procesos de elaboración de la estrategia que desafían los convencionalismos del sector, no respetan los límites de la industria, dan cabida a voces y perspectivas variadas y están sinceramente abiertos a la innovación muy probablemente generarán conclusiones sorprendentes. Sin esa apertura verdadera a lo desconocido no es posible descubrir estrategias revolucionarias, nuevos caminos que ignoren las reglas del juego del pasado y proporcionen oportunidades extraordinarias a las empresas.

Algunos de los éxitos más sorprendentes parecen obedecer a incrementos de eficiencia operativa. Sin embargo, un análisis más detallado muestra que casi siempre existen estrategias revolucionarias ocultas: porque el desafío a las reglas del juego tradicionales no llama necesariamente la atención.

El caso del diario deportivo *Marca* ilustra de modo elocuente esa realidad. El éxito de difusión, audiencia y rentabilidad de *Marca* se consolidó durante los diez años en que Luis Infante estuvo al frente del periódico. Infante fue nombrado director el 1 de enero de 1987 y dejó su cargo el mismo día de 1997. En la primera fecha *Marca* tenía 331.000 lectores diarios; en la segunda, había alcanzado los 2.638.000 lectores; su cuota de mercado en la prensa deportiva española era del 63% (los otros cuatro diarios se repartían el 37% restante); su margen de beneficios era del 40%.

Durante esa década, *Marca* realizó mejoras logísticas y comerciales muy importantes: su proceso de multi-impresión le permitió llegar antes a los kioscos; la Liga Fantástica se convirtió en un excelente método promocional; la impresión en color y la apuesta por la infografía supuso una mayor facilidad de lectura. Además, esas decisiones coincidieron con un crecimiento del interés por el deporte en general y por el fútbol —la denominada *Liga de las estrellas*— en particular.

Sin embargo, el gran mérito de Infante y de su equipo fue entender que los diarios deportivos debían cumplir una función distinta: su tarea prioritaria ya no era proporcionar información porque no podían competir en ese aspecto con la televisión y la radio. La estrategia revolucionaria de *Marca* consistió en hacer un diario cuyo cometido principal fuese *compartir sentimientos* con lectores interesados en el deporte, y especialmente en el fútbol.

En las primeras páginas de *Marca* los titulares informativos fueron dejando paso a expresiones cargadas de pasión, esperanza o frustración. El diario cada vez ha concedido más importancia a recrear los espectáculos deportivos que los lectores han visto en la televisión. Abundan las páginas que relatan resultados positivos y se concede menor atención a las malas noticias deportivas. *Marca* busca el lado humano y optimista de los acontecimientos y ha asumido unos valores y unas preferencias deportivas —la más importante es su predilección por el Real Madrid— de gran aceptación social.

El éxito de *Marca* obedece más a su estrategia revolucionaria que al incremento de la eficacia operativa. Por eso, cuando sus competidores han tratado de copiar estos últimos aspectos, no han logrado los resultados que esperaban, y han perdido un tiempo muy importante, durante el que se ha consolidado la posición hegemónica de *Marca* en el sector de la prensa deportiva de España. El error estratégico de los rivales ha consistido en no entender su mercado, en no percibir a tiempo que *Marca* estaba cambiando las reglas del juego.

Como veremos en los siguientes epígrafes, antes de decidir el rumbo que debe seguir una compañía se deben realizar dos estudios previos: *a)* determinar cómo es la industria y el mercado al que pertenece esa empresa, qué decisiones toman los competidores y cuáles son los cambios más relevantes que se están produciendo en el entorno (análisis externo); *b)* identificar la naturaleza, cultura y competencias esenciales de la propia organización (análisis interno).

3. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA INDUSTRIA

Hace unos dos mil quinientos años, Sun Tzu, tal vez el primer estratega militar del que tengamos noticia, afirmaba: «Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo no tienes por qué temer el resultado de cien batallas. Si no conoces al enemigo pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder. Si no conoces al enemigo ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se contarán por derrotas.»

Para algunos historiadores, Sun Tzu —o Sun Wu— fue un general al servicio de alguno de los reyes de taifa de un belicoso periodo de la historia de China, que escribió en torno al año 400 antes de Cristo *El arte de la guerra*. Para otros investigadores, que ponen en duda la existencia de Sun Tzu, ese libro condensa principios de la sabiduría y de las experiencias militares de varios autores. En la práctica, resulta indi-

ferente que Sun existiera o no; lo relevante es que hace veinticinco siglos un tratado de estrategia militar afirmara que la eficacia de una acción dependía de que previamente se hubiese realizado un certero análisis externo e interno.

En el tiempo presente, ese análisis constituye una necesidad permanente de las empresas porque —como se ha explicado— las compañías se ven obligadas a decidir cambios de rumbo cada vez más frecuentes, como consecuencia de la versatilidad de las condiciones competitivas del entorno. En el plano conceptual, el análisis del mercado y de la industria precede al análisis interno: no se puede entender verdaderamente una compañía —su realidad y sus expectativas— si antes no se conoce su mercado propio.

Las empresas deben conocer los aspectos fundamentales del sector o de los sectores en los que compiten: cómo afectan a los rivales las oscilaciones de las magnitudes macroeconómicas; qué proporción de activos fijos tienen las empresas; cuál es la dimensión más ventajosa; cuáles son las principales características de los suministradores, distribuidores y consumidores finales; cuál es la madurez del sector; qué cambios tecnológicos y legales pueden producirse y cómo incidirán en el entorno, etc.

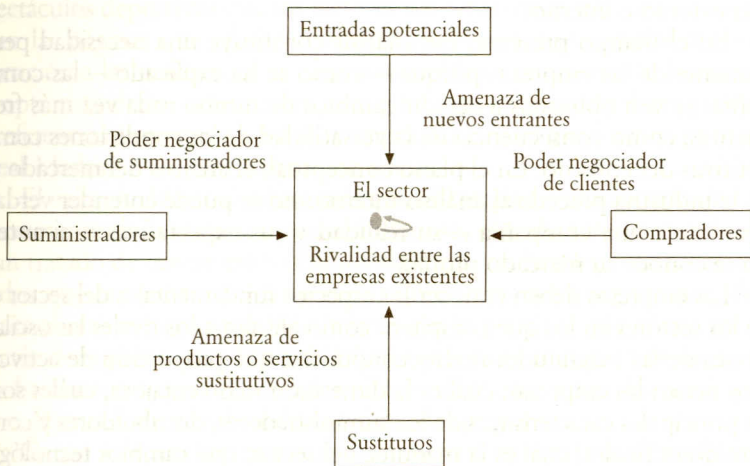
La intensidad de la competencia en un sector depende del tipo de rivalidad entre las empresas existentes, del poder negociador de los suministradores y clientes, y de las amenazas de entrada de competidores de otros mercados o de productos sustitutivos (cuadro 1.1). La naturaleza de esas relaciones influye de modo crucial en el beneficio potencial del sector, que se mide de modo absoluto (rentabilidad neta) o relativo (beneficios sobre el capital invertido, beneficios sobre ventas o beneficios sobre activos).

Las decisiones estratégicas se encaminan a encontrar ventajas competitivas sostenibles: es decir, mediante estrategias apropiadas, se descubren posiciones en las que una compañía pueda defenderse mejor de las amenazas de los rivales, de posibles sustitutivos y nuevos entrantes, y del poder negociador de suministradores y clientes.

Hay varios tipos de errores frecuentes referidos al análisis del mercado y de la industria. El más básico consiste en no emplear un número suficiente de fuentes fiables y complementarias. Las fuentes externas están también disponibles para los rivales, suministradores y distribuidores: documentos del gobierno y de organismos dependientes (como los institutos nacionales de estadística o determinados ministerios), publicaciones de negocios, servicios de información electrónica, y documentos, informes y bancos de datos elaborados por consultores y empresas especializadas.

CUADRO 1.1

Factores cruciales en la competencia de un sector



Fuente: Michael Porter.

Las fuentes internas tienden a ser más costosas, pero presentan la ventaja de la exclusividad. En determinadas circunstancias, y con el fin de disminuir los costes de recopilación de la información, se pueden compartir con otras compañías que no compitan en el mismo mercado (por ejemplo, estudios sobre preferencias de contenidos que puedan ser útiles a periódicos, emisoras de radio o canales de televisión que operen en distintas áreas geográficas).

Algunas fuentes internas tienen un coste cercano a cero; las empresas reciben diariamente mucha información valiosa —sobre todo de sus clientes— que, si los directivos saben procesar debidamente, constituye un elemento útil para la elaboración de la estrategia: quejas y reacciones del público ante determinadas innovaciones en los productos; incidencia en el mercado y, sobre todo, en la propia empresa de las estrategias de los competidores; respuesta de los clientes —público, agencias publicitarias y anunciantes— ante las variaciones en el precio de venta de los productos y de las tarifas de publicidad; archivo histórico de los efectos de las campañas publicitarias y de otros instrumentos promocionales, etc.

Disponer de fuentes variadas y fiables no garantiza que el análisis de situación sea certero: en ocasiones, se producen errores de interpre-

tación de los datos. Para Hamel y Prahalad, uno de los motivos que dificultan el carácter innovador de las empresas occidentales proviene del modo en que éstas analizan sus mercados. Los autores de *Compiendo por el futuro* explican que la mayor parte de las compañías de Europa y Estados Unidos tienden a limitar sus análisis a los rivales que disponen de más recursos humanos, técnicos y financieros. Las únicas empresas consideradas como una amenaza son las que poseen la dimensión y los recursos necesarios para erosionar a corto plazo la rentabilidad y la cuota de mercado de la propia compañía. En cambio, con demasiada frecuencia, se concede poca importancia a la presencia de organizaciones tal vez más jóvenes y pequeñas, pero que tienen una actitud innovadora, disponen de proyectos atractivos, están empeñadas en desafiar las reglas del juego vigentes y cuentan con un alto grado de unidad de sus empleados, que están bien liderados por un equipo directivo eficaz.

Estos errores de miopía explican que muchos directivos justifiquen el estancamiento o descenso del consumo de los productos —especialmente en el caso de los medios impresos—, porque éstos pertenecen a un mercado *maduro* o *en declive*. En realidad, como se ponía de manifiesto con el ejemplo de *Marca* antes señalado, lo que está *maduro* es la concepción que esos directivos tienen de su sector: no se plantean cambios en el producto, o en los límites geográficos de difusión, o en los canales de distribución o en los instrumentos promocionales; en no pocas ocasiones, la supuesta madurez del mercado constituye, por tanto, una elegante coartada de la falta de imaginación de los directivos.

El análisis del mercado y de la industria permite que las organizaciones respondan a tiempo y adecuen sus respectivas estructuras y estrategias a los cambios en los que no pueden influir y que modifican sus posiciones competitivas. Por ejemplo, en Europa se produjo entre 1975 y 1995 un proceso de desregulación de la industria audiovisual, que supuso el término de los monopolios públicos de radio y televisión. A comienzos de ese periodo, sólo en Gran Bretaña, Finlandia y Luxemburgo existían canales privados de televisión; veinte años más tarde, ninguna de las empresas públicas que habían perdido su posición de monopolio alcanzaba el 50 % del mercado.

Las empresas públicas de televisión que entendieron los efectos del nuevo marco legal del sector y fueron capaces de reaccionar a tiempo, evitaron las crisis financieras de las compañías más lentas o miopes. El caso de la televisión pública española refleja este último tipo de respuestas.

En 1983, se aprobó en España la denominada Ley del tercer canal de televisión, que permitía a las comunidades autónomas poner en funcionamiento canales públicos en sus respectivas áreas geográficas; hasta ese momento, los dos canales de RTVE tenían una cuota de mercado del 100%. Siete años más tarde, la audiencia de televisión se repartía entre RTVE (82,8%) y los canales autonómicos (17,8%). En 1990, tras la aprobación de la Ley de las televisiones privadas, comenzaron a emitir Antena 3, Tele 5 y Canal +. En 1997, la cuota de mercado de RTVE fue del 37%. Ese año, el ente público, que no había sido deficitario hasta 1990, acumulaba unas deudas cercanas a los 600.000 millones de pesetas.

El problema de RTVE no fue la pérdida de audiencia —por lo demás inevitable—, sino su incapacidad para plantear con tiempo una nueva estructura y para explorar posibles fuentes de ingresos adicionales. Por ejemplo, en 1997 RTVE tenía 8.600 empleados, de los que 5.400 trabajaban en los canales de TVE. Los gastos de personal de los tres canales privados de ámbito nacional no llegaban conjuntamente al 50% de los de TVE.

Ese año la televisión pública española quiso liderar una de las dos plataformas digitales que aparecieron en el mercado —Vía Digital— en la que veía una posible fuente adicional de ingresos que compensaran su pérdida de audiencia. Sin embargo, sus dificultades financieras y su falta de credibilidad empresarial impidieron que asumiera un mayor protagonismo en ese proyecto.

El caso de RTVE ilustra las dificultades para variar el rumbo y la poca agilidad de las compañías acostumbradas a vivir en entornos poco competitivos. En los mercados que no están protegidos por monopolios legales, la intensidad de la competencia condiciona la rentabilidad del sector: si hay muchas empresas capaces de producir bienes semejantes y no existen fuertes barreras que dificulten la entrada de otros competidores, el precio tenderá a acercarse cada vez más a los costes.

El análisis de los determinantes estructurales de la intensidad de la competencia permite identificar hasta qué punto una compañía podrá defender su territorio o, por el contrario, se verá sometida al acoso de múltiples rivales que erosionarán su margen de beneficios y su cuota de mercado. Unos sectores son más proclives que otros al establecimiento de barreras de entrada; éstas dependen, principalmente, de seis factores:

a) Economías de escala. Corresponden a las disminuciones de los costes unitarios de un producto que se originan al aumentar el volu-

men absoluto producido en un período determinado. Las economías de escala disuaden de entrar, porque obligan a los posibles nuevos competidores a realizar inversiones muy cuantiosas; están presentes en casi todas las áreas funcionales de las empresas: producción, investigación y desarrollo, comercialización, distribución y empleo de la fuerza de ventas. Las economías de escala son muy importantes en algunos negocios de la comunicación —como la prensa diaria, producción audiovisual de ficción, televisión por cable y por satélite— y bajas o moderadas en los sectores de revistas, prensa gratuita, proveedores de contenidos en Internet, radio local, y en los servicios de noticias, fotografías y colaboraciones.

b) Diferenciación de productos. Significa que las compañías establecidas han conseguido la lealtad de sus clientes y dar valor a sus marcas a través de la publicidad, el servicio al público o el mero hecho de haber sido los primeros en el sector. La diferenciación obliga a los que pretenden entrar en el mercado a invertir en publicidad y en otros gastos de establecimiento gran cantidad de recursos, con el fin de romper las lealtades de los clientes existentes. Los medios de comunicación —y de modo especial los de contenido más informativo que de entretenimiento— disponen de una capacidad de construir una personalidad propia difícil de encontrar en otros sectores.

c) Requisitos de capital. Obedecen, en buena medida, a las dos barreras de entrada anteriores. Los recursos financieros están fijados, sobre todo, por la necesidad de disponer de grandes sumas de capital para instalaciones, créditos a los clientes, dar a conocer los nuevos productos y costes de almacenamiento.

d) Acceso a los canales de distribución. En la medida en que los canales tradicionales de distribución están habituados a mantener relaciones comerciales con las empresas establecidas, las compañías que pretenden entrar se ven obligadas a ofrecer ventajas al distribuidor: más márgenes, productos de menor precio o apoyar el producto con fuertes campañas publicitarias que garanticen un alto consumo. Todos esos movimientos tácticos limitan las expectativas de rentabilidad de las empresas que quieren establecerse en nuevos mercados. Los medios impresos tienen una alta dependencia de distribuidores y kiosqueros. En cambio, en el sector audiovisual, la aparición de nuevos modos de distribución (cable, satélite, multiplicación de canales a través de la compresión de señales y ondas terrestres de cobertura local) ha erosionado de modo significativo esta barrera de entrada.

e) Desventajas de costes independientes de la escala. Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costes que los entrantes poten-

ciales no pueden copiar, con independencia de su tamaño: por ejemplo, porque disponen de un *know-how* propio, tienen cautivas algunas fuentes de materias primas (papel prensa) o de productos elaborados (películas, derechos de retransmisión de acontecimientos deportivos y otros programas), o por la curva de aprendizaje (los costes unitarios disminuyen a medida que aumenta la experiencia, porque se evitan errores, se consigue mayor rendimiento de los equipos y mejoran los factores organizativos).

f) Relaciones con el Gobierno y con otros organismos públicos. En el sector audiovisual de muchos países constituye la mayor barrera de entrada. La importancia de mantener buenas relaciones con el poder político depende del grado de control que éste ejerza sobre las empresas de comunicación en aspectos como el establecimiento del marco legal, concesión de licencias de emisión, discriminación en la publicidad institucional, subvenciones, acceso privilegiado a información reservada, etc.

Generar expectativas de represalias constituye otro modo eficaz de disminuir el peligro de entrada de nuevos rivales; los entrantes potenciales pueden decidir no invertir en ese mercado porque existe una historia de represalias vigorosas por parte de las compañías establecidas: para impedir la consolidación del nuevo competidor, las compañías líderes emprendieron fuertes campañas promocionales, iniciaron guerras de precios, presionaron a los suministradores y distribuidores o incorporaron mejoras sustanciales en los productos.

Las empresas deben plantearse también la posibilidad de que la intensidad de la competencia disminuya: ¿es previsible que dentro de un tiempo haya menos compañías en el mercado? En teoría, tienden a desaparecer las empresas que no son rentables o cuya rentabilidad sobre el capital invertido es menor que el rendimiento de las obligaciones o de los depósitos bancarios.

Sin embargo, las empresas tienen también *barreras de salida*: activos especializados no empleables en otras actividades y con valor de liquidación residual; costes fijos de salida, como acuerdos laborales o costes de reestablecimiento; interrelaciones estratégicas, de modo que el cierre de esa empresa afecta negativamente a otras áreas de negocio de la corporación; presiones gubernamentales, para evitar la pérdida de puestos de trabajo y el posible deterioro económico de la zona; y barreras emocionales, que son las más importantes en la industria de la comunicación.

El cuadro 1.2 muestra de modo simplificado que las mayores posibilidades de beneficios se dan en los mercados con altas barreras de entrada y bajas barreras de salida; el caso opuesto corresponde a los mercados con mayor intensidad de la competencia.

CUADRO 1.2
Matriz de barreras de entrada y de salida

		BARRERAS DE SALIDA	
		<i>Bajas</i>	<i>Altas</i>
BARRERAS DE ENTRADA	<i>Bajas</i>	Retornos bajos	El caso peor
	<i>Altas</i>	El caso mejor	Retornos altos pero arriesgados

La intensidad de la competencia en un mercado no depende sólo del número de competidores: el segundo elemento clave lo determina el tipo de rivalidad que se da entre ellos. Existen dos posibilidades extremas: la rivalidad *pactada* o *cortés*, y la competencia *a muerte*. La primera tiende a producirse cuando se dan varias circunstancias: hay pocas compañías en el mercado; existe uno o varios líderes claros que establecen las reglas del juego, a los que les interesa que exista un cierto reparto de áreas o funciones; el sector crece, por lo que las compañías pueden aumentar su facturación y beneficios sin incrementar necesariamente sus cuotas de mercado; finalmente, los directivos de las empresas tienen objetivos similares y hablan un mismo lenguaje.

En cambio, la competencia a muerte suele corresponder a los mercados en los que hay muchas compañías, no hay un líder claro, el sector no crece y existen distintas culturas de empresa. Por ejemplo, ese era el caldo de cultivo en el que se produjo la guerra de precios de los periódicos londinenses a mitad de los años noventa.

La batalla iniciada por el *Times* de Murdoch ocasionó un descenso de rentabilidad de los demás diarios de calidad de la capital británica. Murdoch pretendía expulsar del mercado a algún diario —tal vez a *The Independent*, que atravesaba serias dificultades financieras— con el fin de mejorar a medio plazo los márgenes del sector. Sin embargo, las altas *barreras de salida*, sobre todo de carácter emocional, impidieron alcanzar ese objetivo al propietario de News Corporation.

Tras el análisis de los clientes reales y potenciales, las empresas deben valorar qué tipo de presión pueden ejercer los posibles productos sustitutivos y cuál es el poder negociador de los suministradores. Los

productos sustitutivos limitan las posibilidades de rentabilidad de las empresas: establecen un límite a los precios que, si se sobrepasa, puede generar el trasvase de unos productos a otros.

Cuanto más atractiva sea la relación precio-contenido ofrecida por los sustitutivos, mayor será la amenaza de trasvase. Los diarios pueden perder lectores ante la proliferación de servicios gratuitos de información *on line*. Las televisiones de pago, si elevan excesivamente las cuotas de suscripción, pueden ocasionar que algunos espectadores se limiten a ver televisión en abierto y resuelvan la carencia de películas recientes sin cortes publicitarios mediante el alquiler de vídeos.

Ante la dificultad de determinar en qué medida unos medios pueden ser sustitutivos de otros, muchas empresas de comunicación han decidido participar en todos los frentes, es decir, en todas las posibilidades de suministrar información en un determinado mercado, o en todas las ventanas de exhibición de los productos audiovisuales: de ese modo, si pierden ingresos o clientes en un medio, los recuperan con otro.

También los suministradores pueden hacer presión rebajando la calidad de los artículos que suministran o subiendo los precios. El suministrador dispone de una posición ventajosa si se dan las condiciones siguientes: pertenece a un sector que está más concentrado que el mercado al que vende; no tiene sustitutivos posibles; proporciona productos diferenciados y altamente valorados por los clientes finales; no tendría excesivas dificultades para emprender una integración hacia adelante.

Esos aspectos son poco frecuentes en el sector de los medios impresos y, en cambio, muy característicos de la industria audiovisual. Como veremos, una de las causas más importantes de la creciente integración vertical de las empresas de televisión proviene de la dependencia que éstas tienen de las compañías que producen o poseen los derechos de programas capaces de captar grandes audiencias.

Cuando una compañía ha diagnosticado las características de su sector —naturaleza de los rivales, barreras de entrada y de salida, tipo de competencia que se establece, expectativas de la evolución del consumo, posible presión de sustitutivos y de suministradores—, está en condiciones de identificar sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Tras ese análisis interno, será capaz de elegir una estrategia competitiva apropiada.

4. ANÁLISIS INTERNO

La valoración de la propia compañía debe realizarse tras el análisis externo, porque —como ha mostrado la experiencia— las compañías que tienen demasiado presente *lo que son*, limitan mucho *lo que pueden*

llegar a ser. Las estrategias elegidas son más atrevidas cuando están impulsadas por oportunidades percibidas en el mercado, que cuando obedecen a las posibilidades identificadas tras el análisis de los propios recursos.

La auditoría interna pretende identificar y evaluar los puntos fuertes y débiles de una empresa. Las fortalezas son capacidades o recursos que las empresas pueden usar de modo eficiente para alcanzar sus objetivos. Las debilidades constituyen limitaciones, defectos o carencias que dificultan el logro de las metas establecidas.

Las fortalezas y debilidades se aplican a todas las áreas funcionales de una organización: dirección, producción, comercial, finanzas e investigación y desarrollo. Existen otros aspectos menos tangibles que, sin embargo, condicionan las posibilidades futuras de las compañías: competencias esenciales de que dispone, prestigio, características de sus relaciones comerciales, cartera de clientes, naturaleza e intensidad de los valores compartidos por los empleados, grado de motivación y de cohesión, estilo directivo, espíritu emprendedor, etc.

Porter sugiere un cuestionario que puede ser útil tanto para el análisis interno de una compañía como para el de los competidores. Como puede observarse, incluye la valoración de las áreas funcionales u operativas así como el estudio de otros elementos más intangibles:

a) Productos

- Condición de los productos, desde el punto de vista de los clientes, en cada sector o mercado.
- Amplitud de la gama de productos.
- Sistemas de control de calidad y establecimiento de programas de *calidad total*.

b) Distribución

- Cobertura y eficacia del canal.
- Naturaleza de las relaciones con el canal.

c) Comercialización y ventas

- Destrezas en publicidad, promoción y políticas de precios.
- Habilidades en la investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Entrenamiento y aptitudes de la fuerza de ventas.

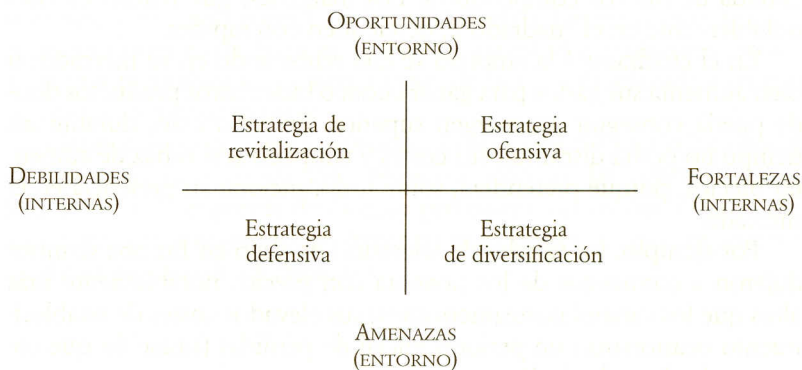
d) Operaciones

- Costes de fabricación: economías de escala, curvas de aprendizaje, etc.
- Características tecnológicas de las instalaciones y del equipo.
- Grado de flexibilidad de las instalaciones y del equipo.
- Posibilidades de incremento de capacidad productiva.

- Ubicación y costes de transporte de mercancías.
- Clima sindical.
- Accesibilidad y coste de las materias primas.
- Grado de integración horizontal y vertical.
- e) Investigación e ingeniería
 - Patentes y derechos de autor.
 - Capacidad de desarrollar nuevas soluciones y de replicar las innovaciones tecnológicas de los rivales.
 - Posibilidades de involucrar a la plantilla en planes de innovación.
 - Acceso a las fuentes externas de innovación.
- f) Costes generales
 - Costes generales frente a los costes de los competidores.
 - Expectativas de disminución de costes.
- g) Estructura financiera
 - Flujo de fondos.
 - Capacidad de hacer frente a los créditos contraídos (liquidez).
 - Posibilidades de incremento de capital a corto plazo (crédito, autofinanciación, subvenciones y aumento del capital social).
 - Otras habilidades financieras: cuentas de morosos, negociación con entidades financieras, inventarios, etc.
- h) Organización
 - Unidad de valores y claridad de propósitos de la empresa.
 - Congruencia de la organización con la estrategia elegida.
- i) Habilidad directiva
 - Capacidades de los directivos: liderazgo y poder motivador.
 - Habilidades para coordinar funciones.
 - Flexibilidad y empeño en la mejora permanente de los directivos.
- j) Cartera empresarial
 - Habilidad para apoyar adecuadamente —con financiación y dedicación de personas— los cambios planeados por cada unidad de negocio.
 - Posibilidad de completar o reforzar los puntos fuertes de cada unidad de negocio.
- k) Otros aspectos
 - Relaciones con el Gobierno y con otras instituciones públicas.
 - Rotación de la plantilla.

El análisis de los puntos fuertes y débiles —utilizando el cuestionario de Porter o cualquier otro similar— se relaciona con las oportunidades y amenazas del entorno. De ese modo, se obtiene la matriz clásica denominada DAFO, que, como muestra el cuadro 1.3, sirve para determinar el tipo de estrategias genéricas que corresponderán a cada compañía.

CUADRO 1.3
Análisis DAFO



No hace falta elaborar una matriz para entender que una empresa debe evitar o neutralizar las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades; de hecho, el análisis DAFO, como otros instrumentos similares que veremos a continuación, sólo pretende ayudar a entender la situación de una organización en su entorno, mediante la armonización de distintas variables. Hay muchos instrumentos de este tipo, algunos de ellos de cierta complejidad; son útiles si ayudan a pensar con más claridad a los directivos.

Los histogramas de precios y costes de una empresa (cuadro 1.4) indican las expectativas de márgenes de beneficios sobre ventas de los productos y servicios; además, reflejan, en cierta medida, el ciclo de vida de los productos.

En el cuadrado 1 se pueden situar los productos que acaban de aparecer en el mercado. Los costes son altos, porque hay barreras de entrada, gastos de establecimiento, se invierten recursos en captar clientes, y, en ocasiones, hay que contar con personas muy capacitadas, lo que reclama sueldos elevados. Los precios son altos porque hay poca competencia: los competidores potenciales no han descubierto el

mercado, o éste se encuentra protegido por patentes o limitación de la concesión de licencias de emisión en el sector audiovisual.

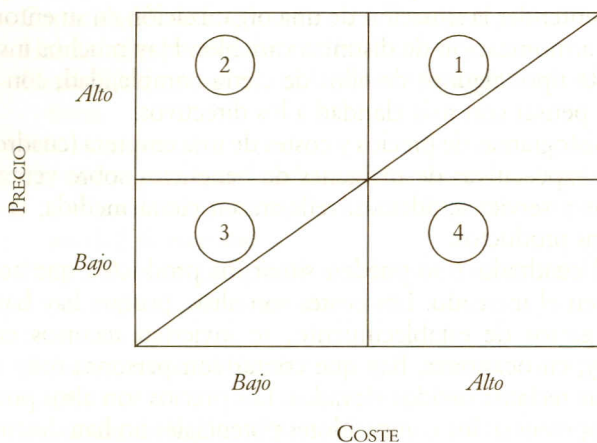
En el cuadrado 2 disminuyen los gastos de producción (por ejemplo, por la curva de experiencia), de investigación y desarrollo, de servicio al cliente y tal vez también de promoción; los precios se mantienen altos, porque todavía no han penetrado otros rivales. El incremento de rentabilidad permite acometer estrategias de carácter expansivo.

En el cuadrado 3 los costes no experimentan modificación alguna; sin embargo, los precios han bajado porque no se ha podido evitar la entrada de nuevos competidores. Los márgenes, que habían crecido notablemente en el cuadrado 2, descienden con rapidez.

En el cuadrado 4 la empresa se está reubicando en su mercado: o bien aumenta sus gastos para ganar cuota o busca otros productos donde pueda conseguir un margen superior. En todo caso, durante un tiempo no podrá disminuir sus costes y tampoco será capaz de aumentar precios, porque pretenderá, sobre todo, mejorar su presencia en el mercado.

Por ejemplo, los canales de televisión de pago en Europa se introdujeron a comienzos de los noventa con precios notablemente más altos que los canales norteamericanos; sus elevados costes de establecimiento ocasionaron un periodo inicial de pérdidas (situación que corresponde al cuadrado 1).

CUADRO 1.4
Histograma de precios y costes

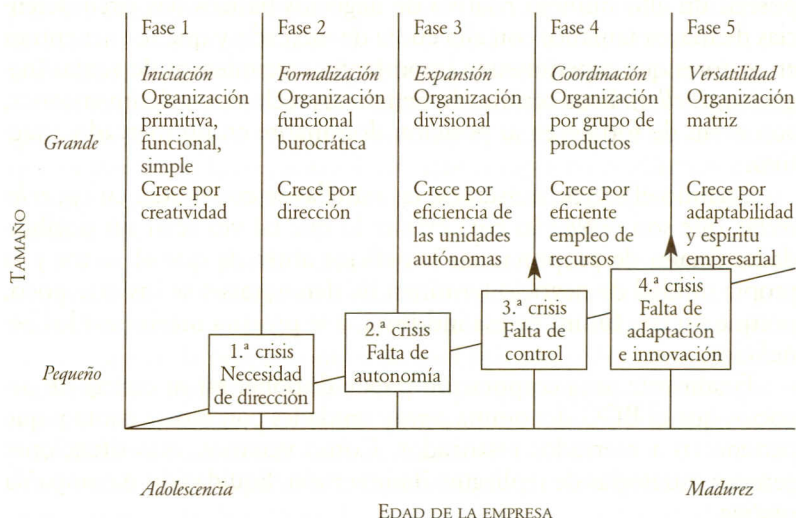


Posteriormente, tras alcanzar un número suficiente de abonados, pasaron a ser las televisiones más rentables en sus países respectivos: Canal + en Francia y España, BSkyB en Gran Bretaña y Premiere en Alemania (cuadrado 2). El incremento de la competencia ocasionado por el lanzamiento de plataformas digitales ha obligado a ofrecer más canales —con el consiguiente incremento de costes— a precios más moderados (cuadrado 3).

El histograma de precios y costes tiene particular interés si se relaciona con el análisis de las condiciones competitivas del mercado (barreras de entrada, ritmo de crecimiento, cambios en la legislación, en la tecnología, en los clientes y en los rivales, etc.). De ese modo, se puede intuir durante cuánto tiempo una compañía va a mantenerse en las áreas más favorables y qué riesgo existe de que sea desplazada a las posiciones con menor margen.

Greiner propone un esquema de análisis que no está relacionado con el ciclo de vida de los productos sino de las organizaciones (cuadro 1.5). El esquema de Greiner pretende conocer qué tipo de crisis organizativas se pueden plantear en una empresa como consecuencia de su proceso de crecimiento.

CUADRO 1.5
Esquema de Greiner



El Boston Consulting Group (BCG) ha desarrollado otro esquema de análisis interesante. La matriz del BCG se basa en la importancia de dos factores, que determinan en buena parte el potencial de crecimiento de una compañía: la cuota de mercado que ha alcanzado y el ritmo de crecimiento del sector en el que actúa.

Cuando se analiza una corporación que dispone de distintas unidades de negocio o centros de beneficios, cada uno de ellos ocupa su correspondiente posición en la matriz. Las unidades de negocio están representadas por circunferencias, cuyo tamaño corresponde al volumen de facturación.

Una corporación puede tener negocios *interrogantes*: no han conseguido grados de penetración suficientes, pero están presentes en sectores industriales con alto ritmo de crecimiento. La interrogación se resuelve de dos modos posibles: confiando en la capacidad de aumentar la cuota de mercado (inversión en márketing y desarrollo del producto) o evitando el coste de continuar con una posición marginal (venta del negocio).

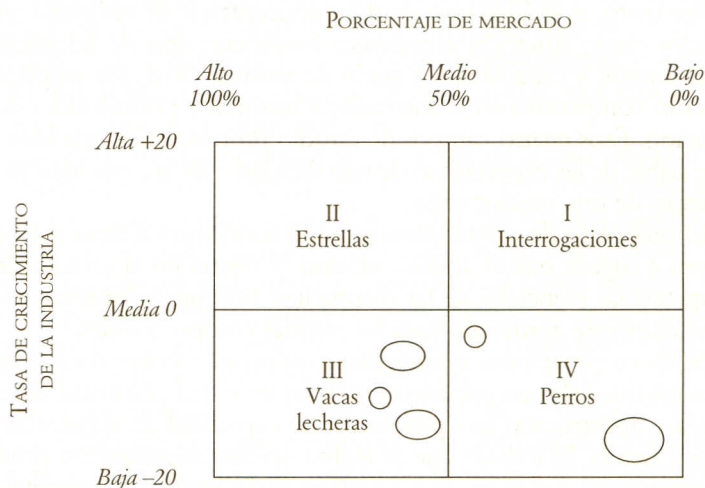
Por ejemplo, a finales de los años noventa, los servicios o suplementos electrónicos de diarios y revistas han sido negocios interrogantes: crecía rápidamente la publicidad en Internet, pero los editores no sabían adecuar su capacidad de recoger, procesar y elaborar información a las características del lenguaje no lineal. Por tanto, pocas versiones *on line* de esas publicaciones conseguían audiencias significativas.

Las corporaciones podrán acometer estrategias de crecimiento si poseen un alto número relativo de negocios básicos (las circunferencias de mayor tamaño) con alta cuota de mercado y que se encuentran en sectores que experimentan importantes crecimientos de ventas (negocios *estrellas*). Esos centros de beneficios reclaman más inversiones, con el fin de fortalecer su posición dominante en un mercado atractivo.

Cuando el sector se estanca, las estrellas se convierten en *vacas lecheras*, que son *ordeñadas* para extraer lo que tal vez sean sus posibilidades finales de proporcionar beneficios antes de que el sector y la propia unidad de negocio terminen de deteriorarse: se invierte poco, porque no hay futuro en esa industria, y se procura maximizar los beneficios.

Finalmente, una corporación puede disponer en su cartera de negocios que el BCG denomina *perros*: unidades con escasa cuota y que pertenecen a mercados estancados. Como veremos, esas situaciones generan estrategias de repliegue: desinversión, liquidación o compañía *cautiva*.

CUADRO 1.6 Matriz del Boston Consulting Group



El análisis interno de una compañía tiene valor en la medida en que se puede comparar con algo; esa tarea se facilita mediante la elaboración de magnitudes cuantificables como ratios, cifras de ventas y de beneficios, o número de quejas y de errores cometidos. Una primera comparación se puede realizar con el comportamiento de esa empresa en los años precedentes: así, vemos cuál es la tendencia de su facturación, rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del público, número de innovaciones, etc.

La comparación se puede realizar también con otras compañías que están presentes en el mismo sector y mercado: al ver las diferencias que existen entre las organizaciones que compiten en idénticas condiciones externas, se perciben con mayor claridad las propias fortalezas y debilidades.

Por último, se puede buscar como elemento de comparación a las empresas más sobresalientes —bien dirigidas, innovadoras, con gran éxito en su sector— aunque no estén relacionadas con la industria en la que compite la propia compañía. Esta práctica —denominada *benchmarking*— completa el análisis interno porque sugiere aspectos que se pueden hacer mejor; por tanto, proporciona más información sobre posibilidades futuras que sobre realidades presentes.

En todo caso, el análisis siempre es limitado: tan poco conveniente es actuar antes de estudiar las posibilidades del entorno y de la pro-

pia compañía como realizar análisis excesivamente prolijos. La primera actitud genera riesgos innecesarios; la segunda paraliza a las organizaciones.

Por tanto, el análisis interno debe concentrarse de ordinario en los aspectos clave: situación económico-financiera; tipo de liderazgo de los directivos, y capacidades y grado de motivación de los empleados; posición competitiva en el mercado; e historial y posibilidades de innovación. Esos cuatro campos de estudio proporcionan una idea bastante fiable de las expectativas de rentabilidad y de la capacidad de crecimiento de una organización.

El propósito de prestar atención a lo fundamental lleva a algunos autores a sugerir que el análisis interno se centre en el estudio de las competencias esenciales de las compañías. Este procedimiento resulta particularmente apropiado para las grandes corporaciones.

Si las corporaciones se imaginan a sí mismas como conjuntos de negocios que fabrican productos pierden de vista la cantidad de experiencia e información que procesan y su capacidad de aprovechar ese conocimiento. El trabajo que se realiza en una organización produce un aprendizaje que se puede traducir en el desarrollo de competencias esenciales; éstas se caracterizan por tres cualidades: proporcionan acceso potencial a una amplia variedad de mercados; permiten lograr contribuciones significativas a las ventajas percibidas por los clientes; por último, son difíciles de imitar por los competidores, porque armonizan de modo complejo tecnologías, sistemas de producción y estructuras organizativas.

En la industria de la comunicación existen numerosos ejemplos del aprovechamiento de competencias esenciales. Las compañías telefónicas se introducen en el negocio de los contenidos —sobre todo, de la televisión de pago— para obtener el máximo rendimiento de sus conocimientos en la gestión de abonados. Los editores de diarios regionales consideran que su competencia esencial consiste en proporcionar información a su mercado; resulta lógico, por tanto, que canalicen ese conocimiento a través de varios soportes: radio, televisión, publicaciones gratuitas, etc. Las empresas de televisión han aprendido a programar productos de entretenimiento que atraigan la atención de las audiencias, lo que ha propiciado su expansión hacia nuevos modos de distribución (cable y satélite), nuevos modos de financiación (televisión de pago, televisión de peaje y televisión a la carta), nuevos formatos (contenidos especializados) y nuevas áreas geográficas (canales en otros países y canales internacionales). Y las agencias de noticias, que tradicionalmente han vendido su información a los medios, ahora su-

ministran también sus servicios —de textos, fotografías y vídeo— al público.

Si no se reconocen las competencias esenciales de una corporación, cada unidad de negocio perseguirá las oportunidades de innovación que se encuentren más próximas: pequeñas mejoras en los productos o expansiones geográficas ocasionales; difícilmente se acometerán saltos cualitativos o estrategias revolucionarias, que casi siempre reclamarán compartir conocimientos.

Las competencias esenciales son recursos de la casa matriz o de la alta dirección de las corporaciones. Las estrategias corporativas se basan en esos conocimientos que, al generar valor para los clientes y ser difícilmente imitables, permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Los directivos de mayor responsabilidad deben emplear recursos para potenciar el desarrollo y el aprovechamiento de competencias esenciales; de ese modo evitarán convertirse —como tiende a suceder en los regímenes de descentralización radical— en meros instrumentos que se encargan de la consolidación contable de las unidades de negocio. Entender bien la propia empresa —su naturaleza, capacidades y expectativas— constituye un requisito indispensable para emprender estrategias adecuadas.

5. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Hace no demasiado tiempo se pensaba que las buenas estrategias conseguían orientar a las compañías hacia el futuro previsible de sus mercados; la elaboración de la estrategia se basaba, por tanto, en la capacidad de predecir acontecimientos a largo plazo dentro de sectores económicos limitados. Ese concepto de estrategia parece hoy obsoleto por tres razones: *a)* el dinamismo y la capacidad innovadora de las empresas y la versatilidad de los mercados hacen que cada vez resulte más difícil vislumbrar el rumbo de lo que sucederá en el futuro; *b)* ese largo plazo estará condicionado por la propia actuación de las empresas; *c)* el ámbito posible de actuación no puede reducirse a lo que la empresa hace en el presente.

La dirección estratégica no consiste en prepararse para un futuro predecible sino *compartir un modo de competir* en el presente; tan breve formulación esconde más complejidad de la que se advierte a primera vista.

Compartir implica cumplir varios requisitos: los directivos escuchan mucho, fomentan flujos de comunicación horizontales y vertica-

les y dedican mucho tiempo a contar cómo compite su compañía, qué señas distintivas la convierten en una organización excelente, la hacen invencible; la actuación —empleo de recursos e identificación de áreas de atención prioritaria— es coherente con la estrategia anunciada: ésta se convierte en el nexo de las decisiones funcionales de la empresa; existe un continuo replanteamiento del rumbo elegido, porque nuevas circunstancias externas o internas —descubiertas por directivos o empleados— aconsejan modificar los planes estratégicos.

Como en cualquier otro sector industrial, en las empresas de comunicación los más graves errores de formulación de estrategias tienen que ver con los aspectos que acabamos de señalar: los directivos imponen decisiones estratégicas sin escuchar a los que deben materializarlas; se anuncian unas prioridades, pero quienes gobiernan están más ocupados en resolver otros asuntos más apremiantes; los planes a largo plazo no se revisan con suficiente frecuencia: a veces se consideran *intocables*, porque así lo ha decidido el comité que los elaboró.

También existen compañías con un problema anterior y de mayor envergadura: la ausencia de cualquier planteamiento estratégico; se trata de organizaciones en las que se vive al día, no hay prioridades ni pensamiento a largo plazo y en su actuación se pueden advertir los vaivenes e incoherencias propios de quien carece de rumbo. Estas empresas sólo tienen dos finales posibles: corregir su mal gobierno o desaparecer del mercado.

Como hemos señalado, la estrategia no se puede imponer de *arriba* hacia *abajo*. Sin embargo, la participación de *los de abajo* tiene sus límites; las organizaciones deben ser participativas, pero no democráticas: el rumbo de una empresa no puede decidirse por votación entre los empleados, porque no todos tienen la información y los conocimientos necesarios para decidir, ni reciben las mismas responsabilidades. El equilibrio entre imposición (dictadura) y votación (democracia) se consigue cuando la calidad de los cauces de comunicación y la cultura compartida permiten que *abajo* se entiendan y compartan las propuestas de *arriba*.

La elaboración de la estrategia puede estar dominada por el análisis interno o por el análisis externo. En el primer caso, una empresa que sabe hacer algo mejor que sus rivales emprende acciones para obtener más beneficios de sus capacidades; en el segundo, una compañía sin competencias esenciales específicas para realizar una determinada tarea decide aprovechar una oportunidad que se presenta en el mercado.

Son más frecuentes las estrategias basadas en análisis internos que externos, porque no es fácil encontrar oportunidades rentables, que no

requieran competencias previas y que nadie haya descubierto antes. Sin embargo, existen ejemplos muy significativos —como el de *Il Sole 24 Ore*— de estrategias exitosas y duraderas dominadas por un acertado análisis externo.

Cuando los directivos de Confindustria —la organización de empresarios italianos— decidieron adquirir *Il Sole y 24 Ore*, dos renqueantes diarios económicos, y fusionarlos, su conocimiento de la industria periodística era muy limitado. Sin embargo, sabían bien que uno de los principales problemas del mercado italiano consistía en la falta de transparencia: en diversos sectores no existían datos económicos fiables, el acceso a las normas legales y a otros documentos oficiales presentaba excesivas dificultades y, en muchos casos, no resultaba posible conocer a quién pertenecía el capital de las empresas y qué relaciones de propiedad se establecían entre los grandes *holdings*.

La función de *Il Sole 24 Ore* consistiría en servir de cauce de comunicación para empresarios, inversores, directivos, pequeños comerciantes y legisladores. En pocos años, *Il Sole* se convirtió en la referencia obligada del panorama económico italiano. En una campaña publicitaria de 1997 anunciaba que se había convertido en el primer periódico económico de Europa, con una difusión superior a los 370.000 ejemplares diarios, por delante del prestigioso *Financial Times*.

Ese liderazgo causó indudable sorpresa por varios motivos: pese al similar número de clientes potenciales de esos mercados (ambos se acercan a los 60 millones de habitantes) en Gran Bretaña se venden 22 millones de diarios de media cada jornada, frente a los 6 millones en Italia; el *Financial Times* se imprime en varios países europeos y alcanza un importante volumen de ventas fuera de Gran Bretaña, mientras que *Il Sole* apenas está presente fuera de Italia; finalmente, la empresa propietaria del diario británico —Pearson— es uno de los líderes mundiales de la información económica; en cambio, la Confindustria era un advenedizo en el sector.

El crecimiento extraordinario de *Il Sole* ha sido posible, sobre todo, por las referidas circunstancias de falta de transparencia de su mercado propio, que no se dan en otros países europeos. A diferencia de la mayor parte de los diarios económicos, *Il Sole* basa su éxito en secciones como *Norme e Tributi* o *Mercati*, en las que predomina la documentación sobre la información periodística más convencional; no necesita descubrir noticias sorprendentes u ofrecer primicias atractivas: al menos hasta que cambien las circunstancias de su entorno, le basta con ser una fuente completa y fiable de la estructura legal y comercial del mercado italiano.

En la mayor parte de los casos, sin embargo, una buena estrategia dependerá de la naturaleza de la compañía más que de las condiciones competitivas del mercado. Las estrategias dominadas por el análisis interno se fundamentan en dos elementos: las empresas deben disponer de una razón de ser clara, de un propósito vital bien articulado; y tienen que ser capaces de descubrir, entender, documentar y explotar las experiencias y conocimientos que les permitirán superar a sus rivales, al proporcionar más valor a los clientes.

El primer requisito —explicitación de los motivos por los que existe una organización— es pieza fundamental en la formulación de la estrategia. Esos propósitos vitales deben ir más allá de algunas ideas genéricas que suelen repetir los directivos cuando describen la misión de sus organizaciones: «ser líderes en el mercado», «suministrar información o programas de entretenimiento de la mayor calidad posible», «proporcionar un buen rendimiento a los accionistas», o «cohesionar y servir a la propia comunidad». Tales proclamas no ayudan a determinar la estrategia de una compañía.

La misión se refiere al propósito vital a largo plazo; se concreta en principios operativos; éstos constituyen el marco en el que se desarrollan las estrategias que, a su vez, se deben plasmar en tácticas o decisiones operativas. Por tanto, las estrategias deben mantener una completa coherencia con lo que la empresa desea ser y, además, proporcionan indicadores claros acerca del modo de conseguir las metas que se establecen.

El segundo elemento que, como veíamos, favorece la formulación de estrategias adecuadas consiste en descubrir y obtener rendimiento de las competencias esenciales que añaden valor y proporcionan ventajas competitivas sostenibles. Campbell y Alexander, directores del Ashridge Strategic Management Centre, afirman que los especialistas en búsqueda de competencias esenciales y diseño de estrategias se agrupan en tres campos: los que se basan en aspectos operativos, los que ponen el énfasis en vislumbrar el futuro y los que conceden mayor importancia al análisis del comportamiento y de la cultura.

El primer grupo proclama la utilidad de procesos como reingeniería, *benchmarking*, gestión de la calidad total, sistemas *just in time*, *empowerment* y otros. Sin duda, la resolución de problemas y la mejora de capacidad operativa generan información interesante para la toma de decisiones; sin embargo, difícilmente conducen a estrategias sobresalientes.

El segundo grupo —los que pretenden intuir el futuro— propone instrumentos y modelos para que las empresas destinen sus recursos a

las previsible áreas críticas de éxito: análisis de escenarios, estudios delphi, grupos de prospectiva, sistemas basados en las teorías del caos, etc. Su más interesante aportación consiste en evitar que las estrategias se limiten a las capacidades operativas actuales de las empresas: aunque haya equivocaciones en los intentos de predicción del futuro, el atrevimiento es más ventajoso que la rigidez de las estrategias operativas.

El grupo de especialistas en estrategia que se basan en el análisis del comportamiento y de la cultura pretenden potenciar la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Para elaborar estrategias sobresalientes —afirman—, las empresas deben liberar toda la imaginación y el potencial de generar descubrimientos de sus empleados. Unos autores proponen el desarrollo de empresas que generan conocimiento (*knowledge creating companies* o *learning organizations*); otros pretenden eliminar las rutinas organizativas que evitan el aprendizaje; un último subgrupo subraya la conveniencia de generar entusiasmo y motivación; estos últimos podrían hacer suyo el principio básico de la logoterapia de Frankl: «quien tiene un porqué, encuentra siempre un cómo».

Una compañía puede determinar su rumbo mediante el desarrollo de eficiencias operativas, tratando de intuir el futuro y potenciando su capacidad de aprendizaje; las tres formas señaladas de descubrir competencias esenciales pueden proporcionar ventajas competitivas; además, no son excluyentes.

Las estrategias *ideales* pretenden situar a las empresas en posiciones competitivas que proporcionen ventajas duraderas. La creciente velocidad de imitación de las innovaciones dificulta esa tarea. Como muestra Ghemawat, una ventaja es sostenible en el tiempo por tres motivos: mayor tamaño, mejor acceso a los recursos o a los clientes, y restricciones en las opciones de la competencia.

El tamaño genera ventajas evidentes: si una empresa se compromete a ser grande —por ejemplo, porque hace inversiones duraderas e irreversibles—, tal vez los competidores no penetren en ese mercado o se resignen a ser pequeños. Ese motivo explica que *USA Today* sea el único diario de información general de Estados Unidos de cobertura nacional: la cadena Gannett ha invertido muchos recursos en su *buque insignia*, y los grupos competidores saben que, de momento, no puede ser rentable más que un diario de esas características. Por un motivo análogo, durante diez años la CNN fue capaz de proporcionar la única oferta televisiva de 24 horas diarias de noticias.

La dimensión constituye una ventaja real sólo si existen economías inherentes al hecho de ser grande: economías de escala (descenso de

costes unitarios como consecuencia del incremento del volumen de producción), efectos de la experiencia (que se fundamentan en el tamaño a lo largo del tiempo, más que en el tamaño en sí mismo), y economías de ámbito (compartir recursos de diferentes mercados).

Las ventajas de acceso preferencial a los recursos o a los clientes confirman que, en determinadas circunstancias, es muy conveniente *llegar el primero*. Un acceso preferencial a los proveedores se consolida por contratos a largo plazo, buenas relaciones comerciales o porque genere costes cambiar de proveedor. Los dos primeros aspectos son cruciales en la industria audiovisual.

El acceso preferencial a los clientes se concreta en que el competidor que llega más tarde está obligado a ofrecer un producto distinto, mejor servicio o precios más baratos: la experiencia muestra que las estrategias de imitación de los líderes casi siempre concluyen en grandes fracasos. Por ejemplo, en el mercado radiofónico francés RTL ha conseguido una posición de liderazgo duradero basada en la introducción de nuevos formatos, aunque las programaciones especializadas sean fáciles de imitar: se copian los contenidos, pero no el talante innovador de RTL y su capacidad de entender las preferencias del público.

Finalmente, algunas ventajas se basan en las restricciones que afectan a la competencia. Las opciones de los rivales que llegan después pueden estar limitadas por varios factores: han realizado inversiones previas que impiden seguir los movimientos estratégicos del líder; les falta dinamismo para imitar a tiempo las innovaciones; los poderes públicos protegen a las empresas presentes en el mercado (patentes, concesión de licencias de emisión, etc.).

Pese al énfasis en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, conviene hacer notar que las ventajas efímeras no son despreciables: proporcionan beneficios a corto plazo, pueden generar nuevas competencias esenciales y —en contra de lo previsto— pueden sobrevivir sin ser desafiadas porque los rivales no dispongan de recursos, se planteen otros objetivos o estén mal dirigidos.

No puede establecerse una distinción radical entre ventajas precarias y sostenibles: una ventaja será más sostenible cuanto mayor sea el número de aspectos en los que se base, cuanto más profunda sea y cuanto menor sea la amenaza de los competidores y sustitutivos.

No todos los sectores ofrecen las mismas condiciones para alcanzar ventajas duraderas: éstas tienden a ser mayores en sectores caracterizados por activos duraderos, irreversibles y específicos, como sucede en la prensa diaria o en distribución de programas televisivos frente a sectores que requieren menores activos: prensa gratuita, revistas, agen-

cias de colaboraciones, emisoras de radio y productoras de televisión. Asimismo, es más fácil mantener las ventajas en los sectores que evolucionan gradualmente que en aquellos que experimentan cambios bruscos en la tecnología, en el marco legal o en las demandas del mercado.

Las empresas bien gobernadas están orientadas a la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. Como veremos a continuación, la elección de la estrategia más apropiada no se refiere sólo a las grandes líneas de acción: llega a determinar el *modo de competir* en todos los productos y áreas funcionales de una organización.

6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS, DE PRODUCTO Y FUNCIONALES

Los problemas y oportunidades propios de una empresa deben analizarse y resolverse en distintos niveles. Las ideas brillantes sólo son eficaces si pueden influir en el quehacer cotidiano. En el nivel más alto y genérico una organización formula *estrategias corporativas*; éstas definen cómo desea ser una empresa, en qué negocios desea estar presente y en qué unidades de negocio se va a estructurar.

Después de determinar en qué negocios participa la compañía, las *estrategias de producto* concretan el modo de competir en cada uno de ellos. En una corporación, los directivos de cada negocio definen su propia estrategia, en función de sus recursos, de las características del sector y de las capacidades de los rivales.

Finalmente, las *estrategias funcionales* traducen las decisiones de nivel superior a las realidades operativas de las empresas; de ese modo, se consigue obtener el máximo rendimiento de los recursos asignados a cada departamento. Las estrategias de producto y funcionales se encuentran muy relacionadas: las pautas de actuación operativas dependen de la estrategia de negocio elegida; y, a su vez, ésta no puede prescindir de las capacidades desarrolladas en cada área funcional.

El papel de la alta dirección en la determinación de *estrategias corporativas* varía en función del tipo de estructura, historia y cultura de la organización. Cuanta mayor sea la autonomía y menos homogéneas sean las unidades de negocio, menos específicos y comprometedores serán los principios estratégicos que guíen a la empresa.

De un modo más o menos explícito, las corporaciones definen su misión o ámbito de actuación: qué tipo de productos va a elaborar, a qué clientes se dirige, en qué mercados está presente, en qué zona geo-

gráfica actúa y cuáles son sus competencias esenciales que le permiten añadir valor y ser difícilmente imitable por los rivales.

La *visión* de la empresa se completa determinando los principios que orientan la relación con los propietarios (dividendo esperado), con los clientes (línea editorial), con los empleados (condiciones de trabajo, comunicación, participación en decisiones, en beneficios, etc.), con los proveedores y con la comunidad a la que sirven. Esa visión se llama también *filosofía corporativa* de la empresa.

La filosofía corporativa es estable, pero no inmutable. La visión cambia por las modificaciones que surgen en el mercado y en la propia corporación. La alta dirección debe buscar un equilibrio entre excesivo inmovilismo —que genera falta de innovación y dificultades de adaptación al entorno— y la reinterpretación continua del estilo directivo y de las competencias esenciales de la corporación. Esta última actitud produce desconcierto en los empleados e impide que sedimenten los conocimientos que se adquieren en cada puesto de trabajo.

Las estrategias corporativas configuran el perfil de la empresa: establecen las unidades de negocio, coordinan su interdependencia y su relación con la alta dirección, y asignan los recursos de acuerdo con las prioridades elegidas. En la práctica, existen tres tipos de estrategias corporativas:

a) Estrategias de crecimiento: las corporaciones identifican oportunidades externas o capacidades internas que pueden incrementar su rentabilidad. Salvo dificultades financieras, legales o de capacidad directiva, las compañías suelen seguir estrategias corporativas de crecimiento porque éste presenta indudables ventajas: proporciona posibilidades de promoción interna; constituye un reto que permite movilizar a los empleados; dificulta que los rivales ganen cuota y tamaño, y adquieran una posición dominante; y, como hemos visto, permite aprovechar oportunidades y capacidades.

Las compañías crecen mediante procedimientos internos (lanzamiento de nuevos productos o extensión de los ya existentes) y externos (fusiones, adquisiciones y *joint-ventures*). Los primeros tienden a ser más lentos, pero más asimilables desde el punto de vista financiero, estructural y cultural; los segundos permiten aumentar más rápidamente el tamaño de la corporación, aunque suelen generar costes de coordinación y pueden debilitar la identidad cultural de la organización.

Las estrategias de crecimiento determinan varias posibilidades de integración: horizontal, vertical o ambas a la vez. La integración horizontal —que permite disponer de varios medios en la misma fase de la producción o comercialización de un producto— genera alta especia-

lización y ventajas inherentes a las economías de escala. En la industria de la comunicación, son frecuentes las estrategias de integración horizontal: grupos de prensa, y compañías propietarias de revistas o de emisoras de radio o de cadenas de televisión.

La integración vertical ocasiona que una corporación controle varias o todas las fases del proceso de producción y comercialización de un producto. Aunque genera pérdida de especialización, permite un acceso privilegiado a los suministros. En la industria audiovisual existe una creciente integración vertical porque el éxito de las cadenas de televisión depende en buena parte de los contenidos que programan.

El crecimiento diversifica a las empresas en dos sentidos: geográfico (presencia en nuevos mercados) y mediático (participación en el capital de medios de distinta naturaleza). En los últimos años, muchas empresas de comunicación *monomediáticas* y de ámbito regional o nacional se han convertido en conglomerados *multimediáticos* de carácter internacional.

b) Estrategias de estabilización: las corporaciones pueden determinar que les conviene no modificar su tamaño. Esa decisión puede estar motivada por causas estables; surgen, entonces, las estrategias *de mantenimiento*: la empresa obtiene los máximos rendimientos posibles con su dimensión actual o tal vez suceda que una estrategia de crecimiento implique riesgos excesivos que no se desea asumir.

Si las causas de la estabilización son coyunturales, las empresas desarrollan estrategias *de pausa*: antes de crecer deben solucionar los problemas internos, conocer o interpretar bien la evolución del mercado o digerir —en los aspectos financiero y organizativo— crecimientos efectuados en fechas recientes.

c) Estrategias de repliegue: las compañías se ven forzadas a disminuir su tamaño, porque en su actual dimensión han dejado de ser competitivas en el mercado. Casi siempre, esas estrategias corresponden a errores del pasado: ha faltado capacidad innovadora, no se conocía suficientemente a los clientes o se ha minusvalorado a los rivales.

Las estrategias de repliegue pueden ser de vuelta (o *turnaround*), desinversión, compañía cautiva o liquidación. En todos los casos, la pérdida de dimensión implica desprenderse de unidades de negocio poco rentables y disminuir los costes operativos. Por ejemplo, la compañía cautiva se convierte en proveedor de una sola empresa, lo que limita los gastos comerciales de buscar nuevos clientes.

La alta dirección determina, por tanto, el tamaño futuro de la corporación y establece las normas de funcionamiento y los objetivos fundamentales de las unidades de negocio. A los directivos de las unida-

des de negocio les corresponde, en cambio, formular las *estrategias de producto*.

Cada unidad de negocio debe definir varios elementos: su *dominio*, o campo de actividad del negocio (productos, clientes, ámbito geográfico, rivales, etc.); sus *competencias distintivas*, que determinan su modo de competir, las características que permiten añadir valor para los clientes; los *cambios estratégicos* o retos que se plantea para consolidar o mejorar su posición; y los *objetivos concretos* o metas cuantificables que facilitarán controlar si la estrategia elegida proporciona los resultados previstos.

Las estrategias de producto pueden ser de tres tipos:

a) Estrategias básicas: las empresas deben elegir entre tres alternativas fundamentales: diferenciación frente a menor coste; alta cuota de mercado frente a nicho de mercado; innovador (*first mover*) frente a imitador (*late mover*).

En mercados con dificultades tecnológicas y legales de acceso —como sucedía en el sector de la televisión en Europa hasta 1980— la mayor parte de las empresas elegían las primeras opciones de esas alternativas: competían en diferenciación (o calidad), pretendían obtener la mayor cuota de mercado y disponían de recursos para innovar.

En todos los países, los líderes pretenden proteger su cuota mediante diferenciación e innovación. En Japón, por ejemplo, Fuji Television Network ha ocupado el primer puesto en los *ratings* de audiencia de los últimos años. Fuji comenzó sus emisiones en 1959. Ante la dificultad de competir en informativos con la televisión pública —NHK— o con Asahi TV, se especializó en la emisión de programas de ficción de producción propia con gran atractivo para los jóvenes; también concedió una atención prioritaria a la retransmisión de acontecimientos deportivos y culturales.

Desde el punto de vista tecnológico, Fuji TV ha experimentado continuamente nuevos modos de distribuir su programación: transmisión en color de los Juegos Olímpicos de Tokyo (1964); acuerdos con emisoras locales para ampliar cobertura (en 1970 contaba con 27 afiliadas); uso de satélites para recogida de información (1988); inauguración de su *edificio inteligente* en la bahía de Tokyo, con diez grandes estudios equipados para transmisión digital (1997); participación en el capital de JSkyB, con el fin de distribuir más de 100 canales por satélite (1998).

El liderazgo de Fuji TV se ha basado, por tanto, en una decidida apuesta por la diferenciación y la innovación. Esas estrategias le hicieron merecedora en 1997 de los premios internacionales a la excelencia

de la National Academy of Television & Sciences y de la National Association of Broadcasters de Estados Unidos.

Frente a las estrategias de los líderes, la proliferación de canales en los años 90 ha ocasionado que aparecieran muchos modelos exitosos de nicho, primero en Estados Unidos y, más recientemente, en Europa y Japón: Disney Channel, MTV, Discovery Channel, ESPN, CNN, National Geographic Television, Cartoon Network, etc.

b) Tácticas ofensivas: pretenden mejorar la posición de un producto en su mercado, para lo cual hay que hacer frente a competidores ya establecidos. Suelen denominarse con metáforas militares: asalto frontal, maniobra de flancos, táctica circular, ataque *by pass* y guerra de guerrillas. Estas tácticas reflejan distintos modos de debilitar la posición de los rivales; la elección de una u otra depende, sobre todo, de la diferencia de recursos existente entre la empresa que ataca y la que se defiende.

En determinadas circunstancias, las tácticas ofensivas pueden no estar determinadas por un propósito de vencer a los rivales, sino de aumentar el dinamismo del mercado. Éste fue el caso de la cadena de cines belga Bert Claeys. De 1960 a 1980 la asistencia a salas de cine en Bélgica decayó como consecuencia de la introducción del vídeo y del desarrollo de la televisión por cable (en 1980, más del 80 % de los hogares belgas tenían acceso a canales de cable).

Los competidores de Bert Claeys decidieron convertir las salas de cine en multisalas con varias pantallas, con el fin de diferenciar las ofertas; también mejoraron los servicios de bebidas anejos y ofrecieron más sesiones diarias. Pero todas esas innovaciones fueron superadas en 1988, cuando Bert Claeys se comportó como si fuese un nuevo entrante en el mercado y construyó Kinopolis: el primer *megacine* del mundo, con 25 salas y 7.600 asientos.

Bert Claeys desafió los convencionalismos de la industria, que concedían una importancia vital a la ubicación de las salas en el centro de las ciudades. Kinopolis se encuentra situado en las afueras de Bruselas, pero ofrece ventajas muy superiores a sus competidores: mayor selección de películas, mejor calidad de sonido, pantallas de gran tamaño, sillas más confortables y aparcamiento gratuito.

Los costes de Kinopolis son inferiores a los de sus competidores: la localización hace que el coste de construcción por cada asiento sea la mitad que la media del sector; el tamaño proporciona economías de escala en adquisición de películas, gastos de personal y generales.

Kinopolis pone a disposición del público una oferta más valiosa, al mismo precio y con mayores márgenes para la compañía; esa realidad

ha sido posible porque ha desafiado las reglas de la industria: no ha vencido a sus rivales atendiendo mejor las demandas cinematográficas de los clientes, sino proporcionando una experiencia completamente diferente.

c) Tácticas defensivas: con ellas se defiende una posición ventajosa de los ataques de los competidores. Los principales modos de lograr ese propósito son aumentar las barreras de entrada, aumentar las expectativas de represalias y disminuir el interés por atacar. Esas tácticas tienden a generar una disminución inmediata de la rentabilidad; sin embargo, incrementan la seguridad de la empresa —es decir, sus expectativas a largo plazo—, porque debilitan las posibilidades de los rivales.

Los líderes de los mercados ponen en práctica estas tácticas de modo habitual: las publicaciones líderes en sus mercados dificultan la entrada de los rivales con promociones, cambios en contenidos, disminución de precios y mejoras en la distribución; en ocasiones, un diario puede lanzar suplementos y publicaciones gratuitas con el fin de disminuir el atractivo publicitario del mercado, más que con ánimo de obtener beneficios.

En el sector audiovisual se emplean tácticas similares: cuando Canal + lanzó en 1993 cinco canales temáticos agrupados en Canal Satélite perseguía dos objetivos: explorar un nuevo negocio (innovación) y evitar la entrada de competidores en el sector de la televisión por cable, que comenzaba a ser muy rentable en otros mercados (táctica defensiva); por tanto, el fin prioritario no era conseguir una alta rentabilidad a través de Canal Satélite.

También pueden emprender tácticas defensivas compañías que no están presentes en el mercado, pero que pretenden introducir un producto en breve plazo. Así, en junio y julio de 1997 Vía Digital inició una campaña publicitaria antes de que comenzaran las emisiones de esa plataforma digital, con el fin de frenar la captación de abonados que estaba realizando la competencia: Canal Satélite Digital. Estas estrategias sólo se dan en casos extremos, porque a corto plazo las inversiones publicitarias no generan ningún ingreso.

Tras la elaboración de las estrategias corporativas y de producto, los directivos de cada departamento definen las estrategias funcionales. Mediante ese tipo de estrategias se pretende obtener la máxima contribución de los recursos asignados y realizar las funciones necesarias para poner en práctica las decisiones de nivel superior. Además, aseguran la coherencia de la organización, y —por su proximidad a las realidades operativas— influyen en la definición de nuevas estrategias corporativas y de producto.

■ También las estrategias funcionales se basan en análisis externos e internos: es preciso identificar qué aspectos del entorno y de la estructura y naturaleza de la propia empresa determinan el modo de realizar las funciones asignadas.

■ La comunicación entre las mismas áreas funcionales de distintos negocios de una corporación genera sinergias muy valiosas: facilita compartir innovaciones y competencias esenciales o modos de hacer que proporcionan más productividad, menor coste o mayor calidad de los productos. De hecho, algunas organizaciones formulan estrategias corporativas funcionales, que definen de modo genérico las pautas de actuación en áreas como producción, atención al cliente, márketing, características básicas de los productos, determinación de precios, etc.

■ Liderar una organización es dirigir su estrategia. Por eso, las empresas necesitan líderes y estrategias en todos los niveles: la alta dirección, las unidades de negocio y los departamentos o áreas funcionales. Los líderes no sólo saben formular y dirigir la ejecución de la estrategia; como veremos, también son capaces de cambiarla.

7. EJECUCIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

El buen gobierno no se consigue sólo con buenas ideas sobre cómo competir de modo eficiente; es preciso que esas ideas o estrategias impregnen el quehacer cotidiano de las organizaciones. La formulación de la estrategia supone preparar los recursos o fuerzas de la empresa para la acción; la ejecución, en cambio, supone gobernar las fuerzas *durante la acción*. La formulación es una tarea básicamente intelectual, que requiere intuición y capacidades analíticas, e implica coordinar a un grupo reducido de directivos; la ejecución constituye un proceso operativo, que exige dotes de liderazgo y motivación, y requiere la coordinación de muchas personas.

Ejecutar la estrategia implica varias tareas: establecer objetivos anuales, concretar políticas, asignar recursos, disminuir la resistencia al cambio, gestionar la resolución de conflictos, revisar la estructura organizativa, supervisar los incentivos y otros sistemas de motivación de empleados, desarrollar una cultura que apoye las decisiones estratégicas, y modificar —si conviene— los sistemas productivos.

Los objetivos anuales deben ser coherentes con la estrategia de la compañía y plantear retos difíciles pero alcanzables; además, deben ser comunicados adecuadamente a las personas de las que depende su consecución. Este último aspecto implica transmitir no sólo *qué* obje-

tivos se plantean, sino *por qué*; en consecuencia, los empleados deben conocer —con menor detalle que la dirección de la compañía— los análisis externos e internos que han determinado la estrategia elegida.

El pacto entre la alta dirección y quienes se ocupan de las tareas más operativas se refiere no sólo a las metas que se establecen: incluye también un acuerdo sobre las recompensas (o sanciones) que recibirán los gerentes y empleados en función del logro de los objetivos. Este modo de trabajar evita las actitudes de enfrentamiento: directivos y empleados se convierten en socios de un proyecto compartido.

Las metas anuales traducen los retos genéricos y a largo plazo (decisiones estratégicas) en desafíos personales inmediatos. Esos objetivos cumplen varias funciones: orientan los cambios organizativos que conviene realizar; movilizan a las personas; determinan la asignación de recursos; y constituyen una pieza fundamental para evaluar a los empleados (y, en su caso, para decidir la parte variable de su retribución).

Los objetivos se pueden referir a cualquier aspecto mensurable de la actividad de las empresas: rentabilidad, crecimiento, cuota de mercado, nivel de quejas y reclamaciones, grado de aceptación de los clientes, número de productos defectuosos, penetración en áreas geográficas determinadas, número de nuevos productos introducidos con éxito en el mercado, etc. Son poco útiles, en cambio, las exhortaciones genéricas a «mejorar», a «estar más orientados hacia los clientes» o a «evitar gastos innecesarios».

Las políticas concretan los modos de trabajo propios de las empresas: dan indicaciones sobre los métodos, reglas y prácticas administrativas que se deben poner en práctica para cumplir los objetivos marcados; clarifican lo que se puede y no se puede hacer para lograr las metas.

Esas rutinas organizativas y de actuación automatizan pequeñas decisiones y, por tanto, permiten ahorrar tiempo de análisis y decisión. Las políticas pueden afectar a toda la compañía: por ejemplo, se decide que los empleados participen en los beneficios siempre que éstos superen una determinada cantidad, se destina un 5 % de los ingresos a formación de los empleados, o se establece que la promoción represente entre el 20% y el 25% de los gastos totales. Otras políticas corresponden de modo específico a un departamento: todos los periodistas de la Redacción acudirán cada año al menos a un curso de formación, nadie permanecerá en una misma sección más de diez años, todos los textos los supervisará un redactor jefe antes de ser publicados, etc.

La distribución de recursos —humanos, financieros y materiales— constituye otro eje central de la ejecución de la estrategia; la asignación se realiza de acuerdo con las prioridades estratégicas, los objetivos anuales y las políticas de la compañía.

El uso eficiente de los recursos se enfrenta a un problema fundamental: la inercia. Con frecuencia, los cambios estratégicos ocasionados por novedades internas o externas a las compañías no son acompañados en una reasignación de los recursos: se anuncian nuevas áreas prioritarias, que carecen de capacidad para alcanzar los objetivos propuestos.

La coherencia entre estrategia y asignación de recursos es una de las principales causas del liderazgo de HBO en la televisión de pago de Estados Unidos desde comienzos de los años setenta. Cuando esta cadena comenzó sus actividades en 1973, inventó una nueva forma de hacer televisión: su oferta se basaba en películas de estreno que no estaban interrumpidas por cortes publicitarios.

A mitad de los años 80, la generalización de la compra y alquiler de vídeos en los hogares obligó a HBO a cambiar de estrategia: su programación se basó más en la producción propia de largometrajes, comedias, documentales y eventos exclusivos (sobre todo deportivos y musicales).

Cuando en los años noventa HBO comenzó a ganar más premios Emmy que la NBC, ABC, CBS y Fox, estas cadenas generalistas se quejaron de que HBO disponía de una ventaja competitiva inigualable, porque era la compañía que invertía más recursos en producción de programas. El éxito de la cadena de pago se debía a que decidió cambiar de estrategia de programación y, al mismo tiempo, fue coherente y determinó una nueva asignación de recursos.

Los cambios en la estrategia suelen requerir también modificaciones en la estructura organizativa de las compañías. La organización condiciona los objetivos y las políticas: una corporación estructurada en tipos de medios —por ejemplo, con divisiones de diarios, emisoras de radio, etc.— tendrá una capacidad y una percepción del modo de ejecutar la estrategia distinta de la que está organizada por zonas geográficas.

La estructura debe acomodarse a la naturaleza y a las decisiones estratégicas de las organizaciones. Las empresas pequeñas requieren organigramas sencillos o *funcionales* (todas las áreas operativas dependen de una dirección centralizada). Si aumenta la dimensión de las compañías, convendrá dotar de autonomía a las unidades de negocio.

En determinadas circunstancias será apropiado aplicar estructuras matriciales, que establecen a la vez flujos verticales y horizontales de autoridad y de comunicación. Estos organigramas pueden generar cier-

ta confusión, porque —en parte— vulneran el principio de la unidad de mando; pero proporcionan varias ventajas: potencian la visión de conjunto de los empleados, aumentan la capacidad de innovación y mejoran la comunicación.

Ejecutar estrategias supone también gestionar los conflictos que se plantean y tratar de disminuir la resistencia al cambio. Las ocasiones de que surjan conflictos son casi constantes: organizar una compañía supone dar prioridad a unos departamentos y unidades de negocio sobre otros y determinar quién contará con más recursos; además, los objetivos anuales pueden plantear conflictos entre departamentos, que se agravan si en las empresas hay demasiadas personas con falta de visión de conjunto y percepciones maximalistas de la importancia de su tarea.

En realidad, los conflictos obedecen a la divergencia de intereses, expectativas y percepciones; en las empresas de comunicación son clásicas las diferentes perspectivas entre quienes elaboran contenidos, los que promueven su compra o difusión y los que gestionan la venta de tiempo o espacio publicitario. En la medida de lo posible, los directivos deben tratar de armonizar esos distintos puntos de vista para disminuir la frecuencia con que se plantean los conflictos.

También los cambios causan problemas en las organizaciones: una estrategia puede paralizarse porque las innovaciones que implica causan miedo o inseguridad en los empleados. La resistencia al cambio procede de la tendencia humana a acomodarse en rutinas establecidas, a valorar más lo que se tiene —aunque sea poco— que lo que se puede alcanzar.

Las empresas disponen de procedimientos eficaces para evitar el miedo al cambio que puede dificultar —y paralizar— la puesta en práctica de las estrategias: introducir incentivos y otros sistemas de motivación, explicar el alcance y los motivos de los cambios, escuchar más a los empleados, y, en resumen, desarrollar una cultura que apoye la innovación.

La fase final de la dirección estratégica de una compañía consiste en evaluar y controlar la eficacia de las acciones emprendidas. El hecho de que los objetivos sean mensurables facilita descubrir las desviaciones que se producen sobre el plan previsto.

Los sistemas de control deben determinar por qué no se han logrado los objetivos. Los errores pueden obedecer a causas variadas: análisis externos e internos defectuosos que han conducido a la elaboración de estrategias equivocadas; falta de dinamismo que ha dificultado adecuar las estrategias a los cambios del entorno; fallos de ejecución; establecimiento de objetivos demasiado genéricos o excesivamente ambiciosos; carencia de habilidad para solucionar conflictos y vencer la resistencia al cambio, etc.

Mediante la identificación de las causas se determinan las acciones correctivas necesarias. En primer término, los directivos deciden si conviene cambiar de estrategia o sólo hay que ejecutarla de otro modo. La necesidad de modificar con frecuencia la estrategia representa la diferencia más importante entre los condicionantes actuales de la dirección y los de hace unas pocas décadas: los cambios en el entorno reclaman continuas variaciones en el rumbo de las organizaciones.

Ya no es suficiente que los directivos acierten en la elaboración de la estrategia o que sepan ejecutarla correctamente; se requiere que sepan cambiar de estrategia, para lo cual deben adquirir esa experiencia. El error de algunas empresas consiste en poner los cambios estratégicos en manos de especialistas ajenos a la organización, lo que impide aprender a re-elaborar la estrategia: por definición, las compañías no adquieren competencias en las actividades que subcontratan.

Se puede afirmar que una estrategia es eficiente y no precisa modificaciones sustanciales cuando cumple cinco condiciones:

a) Se alcanzan los objetivos económicos y comerciales: facturación, rentabilidad, cuota de mercado, ritmo de crecimiento, etc.

b) Existe coherencia interna: se está aplicando la mayor cantidad de recursos —o las personas más valiosas— a los aspectos críticos de la empresa.

c) Hay coherencia externa: el enfoque de negocio se adecua a las características del mercado y permite aprovechar al máximo las posibilidades que éste presenta.

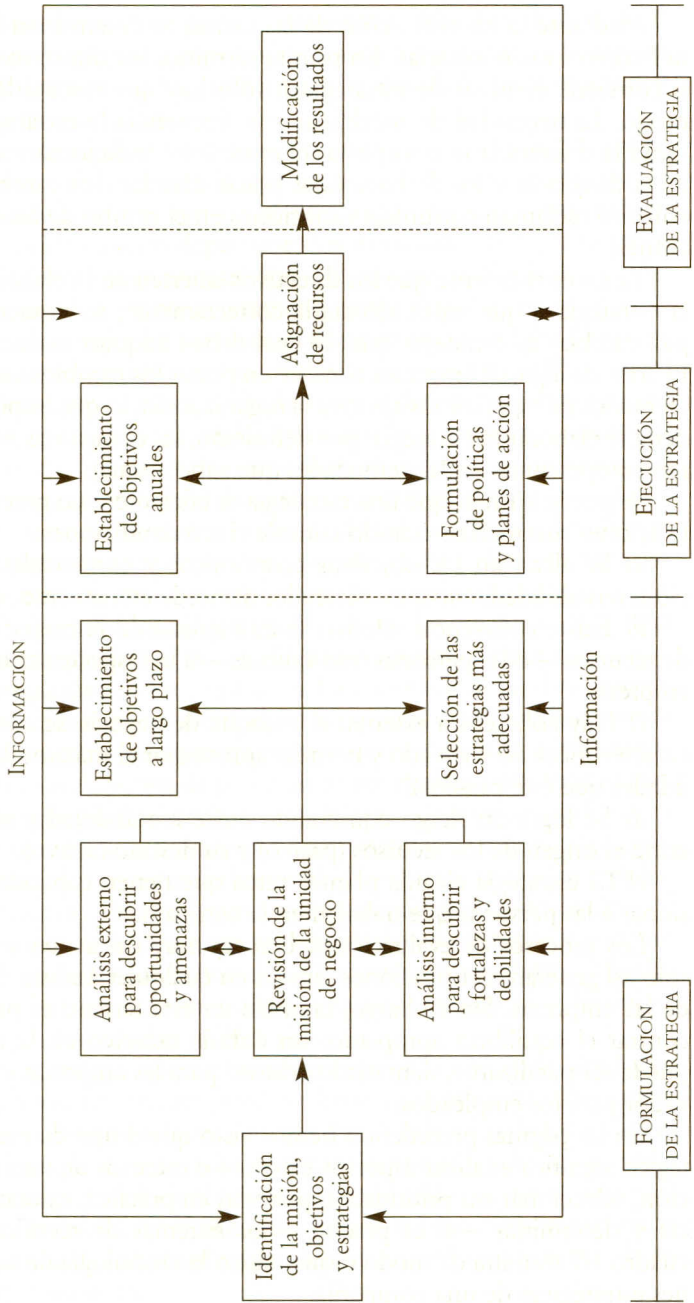
d) Se logra un riesgo equilibrado entre rentabilidad y seguridad, entre el origen de los recursos (pasivo) y su destino (activo).

e) La estrategia elegida plantea retos que tienen capacidad de ilusionar a las personas que trabajan en la compañía.

Los procesos de evaluación deben ser muy frecuentes y amplios: sólo así generan rectificaciones rápidas en cualquier ámbito de trabajo de las empresas. Sin embargo, también en este terreno es preciso encontrar el equilibrio apropiado: un énfasis excesivo en la medición puede ser paralizante, demasiado costoso para las empresas y desmotivador para los empleados.

En las páginas precedentes hemos visto que dirigir de modo estratégico significa analizar aspectos externos e internos de una organización, seleccionar sus prioridades, ponerlas en práctica, valorar su eficacia y determinar —si es preciso— los sistemas de rectificación. El cuadro 1.7 muestra de modo esquemático la cronología de las decisiones estratégicas de una compañía.

CUADRO 1.7
Esquema de dirección estratégica



En los siguientes capítulos se analizarán los ámbitos críticos de las empresas de comunicación, las áreas fundamentales de las que depende la capacidad de generar ventajas competitivas duraderas. La mayor parte de las estrategias de esas empresas se refieren a uno o a varios de los aspectos que dan título a los próximos capítulos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, Igor, y McDONNELL, E., *Implanting Strategic Management*, Londres, Prentice Hall International, 1990.
- BENNIS, Warren G., y NANUS, Burt, *Leaders: The Strategies of Taking Charge*, Nueva York, Harper & Row, 1985.
- CAMPBELL, Andrew, y ALEXANDER, Marcus, *What's Wrong with Strategy?*, HBR, XI-XII.1997, 42-52.
- CERTO, Samuel C., y PETER, J. Paul, *Dirección Estratégica*, tercera edición, Madrid, Irwin, 1996.
- CHAN KIM, W., y MAUBORGNE, Renée, *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*, HBR, I-II.1997, 103-112.
- CHRISTENSEN, Clayton M., *Making Strategy: Learning By Doing*, HBR, XI-XII.1997, 141-156.
- DAVID, Fred R., *Strategic Management*, cuarta edición, Nueva York, Macmillan, 1993.
- FINK, Conrad C., *Strategic Newspaper Management*, Nueva York, Random House, 1988.
- GHEMAWAT, Pankaj, *Sustainable Advantage*, Harvard-Deusto Business Review, IV-VI.1987, 71-78.
- HAMEL, Gary, *Strategy as Revolution*, HBR, VII-VIII.1996, 69-82.
- HAMEL, Gary, y PRAHALAD, C. K., *Strategic Intent*, Harvard-Deusto Business Review, I-III, 1990, 73-94.
- *Competiendo por el futuro*, Madrid, Ariel, 1995.
- LACY, Stephen et al., *Media Management. A Casebook Approach*, Hillsdale (NJ), LEA, 1993.
- LAVINE, John M., y WACKMAN, Daniel B., *Gestión de Empresas Informativas*, PRINGLE, Rialp, 1992.
- MAQUEDA LAFUENTE, Javier, y LLAGUNO MUSSONS, José Ignacio, *Márketing estratégico para empresas de servicios*, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1995.
- NIETO, Alfonso, e IGLESIAS, FRANCISCO, *Empresa Informativa*, Madrid, Ariel, 1993.
- MCCAVITT, W., y PRINGLE, P., *Electronic Media Management*, Boston, Focal Press, 1996.
- OWEN, Bruce M., y WILDMAN, Steven S., *Video Economics*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1992.
- PICARD, Robert G., *Media Economics: Concepts and Issues*, Newbury Park (NJ), Sage, 1989.

- PORTER, Michael E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1985.
— *What Is Strategy?*, HBR, XI-XII.1996, 61-79.
- PRAHALAD, C. K., y HAMEL, Gary, *Las competencias esenciales de la empresa*, Harvard-Deusto Business Review, I-III.1991, 47-64.
- REICHHELD, Frederick F., y TEAL, Thomas, *The Loyalty Effect*, Cambridge (MA), HBS Press, 1996.
- RUMELT, Richard P., et al., *Fundamental Issues in Strategy*, Cambridge (MA), HBS Press, 1995.
- WILLIS, Jim, y WILLIS, Diane B., *New Directions in Media Management*, Needham Heights (MA), Allyn and Bacon, 1993.