GESTIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS EN TIEMPOS DE CRISIS

LAS TIC Y LA INDUSTRIA DE LA CULTURA

VANESSA CAMPOS CLIMENT

JOAN RAMON SANCHIS PALACIO

DOMINGO RIBEIRO SORIANO

Departamento de Dirección de empresas
Universidad de Valencia

El management de las Empresas Cooperativas y de la Economía Social (ECES) ha evolucionado a lo largo del tiempo a partir de dos factores: sus orígenes y principios y la evolución de la normativa legal que las regula. Tradicionalmente, las ECES se han caracterizado por la ausencia de ánimo de lucro, la segmentación geográfica (ámbito geográfico restringido, principalmente

local) y la segmentación por clientes (el cliente es en mayor medida o en exclusividad el socio); lo que hacía innecesario un enfoque estratégico del management. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, y debido a las reformas legales que se han ido sucediendo, el entorno ha ido adquiriendo cada vez más protagonismo, de manera que su análisis se ha hecho necesario a la hora de tomar decisiones. Los cambios operados en la legislación, ha llevado a su «mercantilización», al permitir el ánimo de lucro y al favorecer la diversificación de productos, clientes y mercados.

En definitiva, las ECES han acrecentado su ámbito de actuación y su dimensión empresarial y en la actualidad compiten con cualquier empresa, lo que implica la necesidad de mejorar la profesionalización de su gestión (Sanchis, 2001).

El sistema directivo de las ECES se puede definir como un doble modelo de gestión de proximidad (Spear, 2004): proximidad interna o de los empleados al formar parte activa de la dirección (como socios trabajadores o como trabajadores fijos comprometidos en el proyecto cooperativo); y proximidad externa cuan-

do la organización persigue atender por encima de cualquier otra cosa las necesidades de sus clientes. En este sentido, otro de los principales retos que tienen las ECES en la actualidad es saber gestionar las ventajas de la proximidad en un mercado global (Sanchis y Campos, 2007).

Sin embargo, la utilización de las herramientas estratégicas (Johnson, Scholes y Wittington, 2007), ha sido poco habitual en las ECES y actualmente no está generalizado. La asignación eficiente de los recursos es determinante para sobrevivir en el mercado, pues la reducción de costes se convierte en una estrategia competitiva necesaria aunque no suficiente. Las ECES muestran una gran flexibilidad, pues el alto compromiso de sus trabajadores permite adoptar medidas como la reducción de salarios y de la jornada laboral, sin provocar conflictos entre la dirección y los trabajadores. Las situaciones de quiebra de las empresas, que en épocas de crisis se incrementan, pueden resolverse mediante la creación de Empresas de Trabajo Asociado (Cooperativas y Sociedades Laborales), al transformar la empresa de capitales en una empresa de Economía Social.

Por ello que el modelo de management de las ECES es apropiado para la industria de la cultura (1). Entendemos por industria cultural el conjunto de empresas cuya actividad económica principal es la producción de la cultura con fines lucrativos, lo que incluye a los medios de comunicación, las editoriales, las industrias cinematográfica y discográfica, las compañías de teatro y danza y las distribuidoras, entre otras. Bustamante y Zallo (1988) la definen como «un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social». Las empresas que operan en este sector han seguido un proceso de mercantilización para ser rentables y competitivas, a la vez que han intentado mantener sus fines ideológicos y sociales (García, Fernández y Zofío, 2001).

El objetivo del trabajo es proponer un modelo estratégico apropiado a las ECES de la industria de la cultura para hacer frente a la crisis apoyado en el uso de las TIC. Se estructura en tres apartados, además del de introducción: en el segundo se define el concepto de desviación estratégica, de manera que la empresa está obligada a asumir un cambio estratégico para readaptarse al nuevo entorno; en el tercero se formulan, a partir del modelo del ciclo de vida, las estrategias a seguir ante situaciones de crisis; y en el cuarto se describe cómo gestionar el cambio estratégico. El trabajo finaliza con un último apartado de conclusiones.

LA DESVIACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ECES DE LA INDUSTRIA CULTURAL

El actual contexto socioeconómico se está viendo alterado por las consecuencias de la crisis económica. Su efecto sobre las ECES es distinto según el sector, aunque las repercusiones se están manifestando en todos los ámbitos. La restricción del crédito a las empresas, la caída del consumo, el encarecimiento de los precios y la falta de confianza ante la incertidumbre (que se traduce en el deterioro en las relaciones entre clientes y proveedores), son las consecuencias más graves de esta crisis sobre las empresas en general y sobre las ECES en particular.

Los procesos de globalización económica y de la difusión de la innovación (acceso a las TIC) provocan una interconexión entre los sectores económicos, de manera que cambios de estructura en un determinado sector producen cambios en otros sectores (Ventura, 2008). En las ECES, este aspecto puede tener una incidencia significativa, ya que el trato preferencial de la cooperativa con sus socios y la estrecha relación que se produce entre cooperativas de diferentes clases, genera una excesiva concentración del riesgo (al concentrar la cooperativa la totalidad o una parte significativa de su negocio en po-

cos clientes), de manera que un proceso de crisis en una cooperativa puede arrastrar también a las demás.

El entorno en el que se desenvuelven las ECES ha sufrido modificaciones de calado que exigen de un mayor esfuerzo de adaptación. Como señala Ventura (2008), la empresa ha de mantener su sincronía con el entorno o de lo contrario se producirá un gap estratégico que puede acabar con la desaparición de la empresa. Cuando la empresa no es capaz de adaptarse a su entorno se da lo que Johnson, Scholes y Wittington (2007) denominan desviación estratégica. Así, «la desviación estratégica se produce cuando las estrategias pierden capacidad para orientar la posición estratégica de la organización y se deteriora el rendimiento de la misma» (Johnson, Scholes y Wittington, 2007: 28). Ante esta situación, la empresa afronta un momento clave para su supervivencia al producirse un deterioro en sus resultados económicos, de manera que se hace necesario realizar una transformación en su orientación estratégica. Esto es lo que está sucediendo, desde hace años, en la industria cultural.

Por regla general, la empresa va adaptando su estrategia a los cambios del entorno poco a poco, mediante lo que se denominan cambios incrementales (fase 1). Los cambios de la estrategia también pueden ser continuos, es decir, va cambiando pero sin una dirección clara (fase 2). Finalmente, cuando la empresa no es capaz de introducir esos pequeños cambios constantes o cuando éstos no son efectivos, puede surgir la necesidad de introducir un cambio radical (profundo y en algunos casos traumático) (fase 3). A este proceso se le denomina equilibrio escalonado. Sin embargo, la realidad puede mostrar situaciones distintas en las que se pueden producir saltos entre unas fases y otras. En situaciones de crisis, la empresa puede enfrentarse directamente a un cambio radical, lo que implicará cambios organizativos significativos que pueden ocasionar conflictos humanos.

El cambio estratégico incremental, tal como señalan Johnson, Scholes y Wittington (2007), es el resultado natural de la influencia de diferentes factores como la cultura organizativa, la experiencia individual y colectiva, los procesos políticos y las decisiones que adopta la organización. La organización ha de favorecer o facilitar que se produzcan dichos cambios creando una cultura del cambio, que se puede conseguir mediante una mejora de las aptitudes de los trabajadores (incrementando sus capacidades y habilidades) y mediante la creación de una actitud favorable al cambio. Frente a las actitudes complacientes y reactivas hacia el entorno, se hace necesario adoptar una actitud preactiva y crítica, cuestionando o poniendo en duda cualquier actuación, favoreciendo la innovación y, por tanto, los cambios incrementales suficientes para adaptarse al entorno.

Las ECES, por los valores democráticos en los que basan su cultura y por la fuerte implicación de sus trabajadores en el proyecto de empresa (Sanchis, 2001), poseen las condiciones apropiadas para convertirse en lo que Johnson, Scholes y Wittington (2007: 587)

denominan organizaciones que aprenden (2), es decir, organizaciones capaces de «regenerarse continuamente a partir de una diversidad de conocimientos, experiencias y habilidades de los individuos dentro de una cultura que fomenta la puesta en duda mutua del propósito o visión compartida».

El aprendizaje organizativo se basa en dos características: el pluralismo de opiniones a través del cual se fomenta el debate y, como consecuencia, el surgimiento de ideas innovadoras; y la experimentación mediante la cual las ideas propuestas se ponen en práctica y a su vez se convierten en parte del proceso de aprendizaje (retroalimentación). Sin embargo, en muchas ECES, aún existiendo las condiciones para el debate, la discusión y el conflicto creativo (por sus principios democráticos), no se consigue el aprendizaje organizativo por la existencia de otros factores que neutralizan las ventajas apuntadas: la escasa cualificación de la gestión y la aversión de algunos socios a la mentalidad empresarial (lo que se puede traducir en una participación mal entendida y en posiciones contrarias al cambio). Por tanto, el reto consiste en que los socios de las ECES reconozcan las ventajas potenciales derivadas de la implementación de estrategias dirigidas a la construcción de organizaciones que aprenden y, por tanto, capaces de adaptarse y de innovar en un entorno cambiante; y que ello se puede conseguir mediante la utilización de procesos formales de análisis estratégico.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE CRISIS

Cuando la empresa se enfrenta a una situación de desviación estratégica como la descrita en el apartado anterior, deberá de formular una nueva estrategia para sincronizarse con su entorno. Existen diferentes clases de alternativas estratégicas ante una crisis, considerando la existencia de dos tipologías adecuadas para estos casos: el modelo del ciclo de vida y los sectores.

El modelo del ciclo de vida, además de ser una técnica útil en el marketing aplicado al producto o servicio, también es apropiado para el análisis del sector o la industria y para el estudio de la empresa y su estrategia (Sanchis, 2001). El ciclo de vida de un producto, empresa o sector se estructura en cuatro fases: introducción, crecimiento, estabilidad o madurez y crisis o declive. Son múltiples los factores que influyen en la evolución del ciclo de vida a lo largo de las fases citadas, pero destacan dos (Grant, 2006): el crecimiento de la demanda y la producción y difusión del conocimiento. El crecimiento de la demanda, medido a través de la tasa de crecimiento del sector, es la dimensión que se utiliza en este modelo para identificar en qué fase del ciclo se encuentra el producto, la empresa o el sector.

García et al. (2009) señalan que la industria de la cultura y el ocio presenta una serie de características

que la identifican como un sector de actividad económica particular:

1] Cualquier producto cultural realizado con criterios empresariales y de mercado, supone un riesgo, pues la viabilidad y competitividad está condicionada a la aceptación por parte del público de un producto de naturaleza única, generalmente con elevados costes de producción, distribución y promoción y con un valor residual prácticamente nulo.

2] Los productos culturales presentan una especificidad propia, al ser productos que transmiten ideas y valores, gustos y conocimientos que estimulan las facultades intelectuales y emocionales de las personas y, por tanto, desempeñan un papel importante en su integración dentro de una sociedad.

3] La actividad productiva cultural es intensiva en conocimiento, con elevados requerimientos y cualificaciones en capital humano.

4] La demanda de productos culturales es elástica en el nivel de renta, pues los consumidores, al aumentar su renta, adoptan hábitos de consumo más diversificados, cobrando mayor peso las funciones de consumo correspondientes a necesidades «superiores» como el esparcimiento y los servicios culturales, lo que hace que la demanda sea impredecible y la vida de los productos incierta.

5] La realidad cultural es dinámica y cambiante, por la propia heterogeneidad de los agentes implicados, por la multiplicidad de las manifestaciones culturales y por la diversidad de instituciones y organismos que confluyen en la provisión de bienes y servicios culturales y de ocio. Todo ello hace que sea un sector complejo y de difícil análisis (Bautista, 1999).

Las diferentes fases del ciclo de vida conllevan estrategias de negocios diferentes. Es improbable que las empresas con éxito en una determinada etapa del ciclo de vida puedan mantenerlo en las etapas subsiguientes, porque los recursos y capacidades que proporcionan la base para el éxito en una fase no serán los apropiados para otras etapas (Grant, 2006). Siguiendo la metodología propuesta por Menguzzato y Renau (1991), las estrategias según el ciclo de vida se pueden agrupar en dos tipos: estrategias de crecimiento, que serán las que se formularán cuando la empresa se sitúa en sus fases de introducción y crecimiento; y las estrategias de estabilidad y supervivencia, que se formularán cuando la empresa se sitúa en sus fases de estabilidad y declive.

La estrategia de crecimiento persigue como objetivo aumento de tamaño y es adecuada para momentos de inicio de la actividad económica (entrada en un nuevo negocio) o cuando la empresa se sitúa en una fase de expansión. Esta estrategia puede tomar dos modalidades, el crecimiento estable y el crecimiento real. El crecimiento estable es una estrategia conservadora/defensiva cuya finalidad es mantener la empresa

en la posición alcanzada; para ello se hace necesario seguir creciendo moderadamente, al mismo ritmo con que crece el sector. El crecimiento real es una estrategia ofensiva en la que la empresa persigue mejorar su posición actual; el crecimiento de la empresa está por encima del crecimiento medio del sector, de manera que la empresa consigue posiciones más fuertes dentro del sector.

En las ECES, el crecimiento real está limitado por la idiosincrasia de estas organizaciones: sus limitados recursos financieros dificultan las posibilidades de inversión y, por tanto, de crecimiento; y la necesidad de mantener los principios de gestión democrática impide el crecimiento, ya que cuanto mayor es una cooperativa, más difícil es mantener la democracia participativa en la que se basa su proceso de toma de decisiones. El principio de gestión democrática que caracteriza el funcionamiento de las ECES queda garantizado cuando éstas son de pequeño tamaño, por lo que muchos socios cooperativistas se muestran contrarios al crecimiento, ya que éste pone en peligro la esencia cooperativista.

Las estrategias de estabilidad y supervivencia son de naturaleza defensiva y permiten a la empresa situarse en un contexto desfavorable (de reducción de la cifra de negocios, de disminución de la cuota de mercado o de pérdida de sus ingresos y beneficios). Se trata de estrategias pensadas para hacer frente a una situación de crisis o como mínimo de inestabilidad. El objetivo de la estrategia es que la empresa pueda reconducir sus actividades, bien reanudando el crecimiento, bien sacando el máximo provecho a la situación antes de proceder a la liquidación final del negocio. Dichas estrategias pueden ser de cuatro tipos (saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación) y se aplicarán gradualmente según la subfase en la que se encuentre la empresa dentro de sus fases del ciclo de estabilidad y crisis. En un contexto de crisis, este tipo de estrategias son imprescindibles, por lo que las ECES deberían hacer un esfuerzo para su formulación e implementación.

Cuando la empresa se encuentra en los inicios de una fase de estabilidad o madurez (donde las ventas dejan de crecer y los beneficios se estabilizan), la estrategia a formular es la de saneamiento (Hoffman, 1989), para conseguir frenar la caída de las ventas y los beneficios y posiblemente la empresa pueda iniciar una nueva fase de crecimiento. Sus principales puntos de actuación son (Menguzzato y Renau, 1991): reestructuración del liderazgo y de la organización (liderazgo fuerte y centralizado), reducción y/o reasignación de activos (venta de activos y reasignación de unas actividades a otras), reducción de costes (mejora de la eficiencia) y reposicionamiento de la empresa (mediante nuevas estrategias de diversificación vía productos, mercados o productos y mercados a la vez).

Cuando la empresa se sitúa en una fase avanzada de madurez, se puede formular una estrategia de cosecha, cuyo objetivo es reducir las inversiones en

una parte de la empresa (en un determinado negocio) para reducir costes y generar *cash-flow* (Byars, 1984). Es una estrategia apta cuando la empresa aún no ha llegado a una situación demasiado negativa y la tendencia es ir disminuyendo su volumen de negocios de forma controlada; la empresa se va desprendiendo de aquellas actividades que van dejando de ser rentables. Esta estrategia, al igual que la de saneamiento, permite reanudar el crecimiento.

En las ECES, cuando se ven obligadas a formular estrategias de saneamiento y de cosecha, es importante tener en cuenta que por encima de todo se han de conservar los fines sociales de la organización, en particular el mantenimiento de los puestos de trabajo. Frente a los procesos de reestructuración de plantillas llevados a cabo por las empresas de capitales con el fin de aumentar su eficiencia (reducción de costes), las ECES han de proponer soluciones que no impliquen la eliminación de puestos de trabajo, buscando el compromiso de los trabajadores en la supervivencia de la empresa, lo que se puede traducir en sacrificios salariales y reducciones de la jornada laboral.

Cuando ni la estrategia de saneamiento ni de cosecha han tenido éxito, es decir, que la empresa no ha podido reanudar su crecimiento y entra ya, por tanto, en una fase muy avanzada de madurez o incluso de inicio de la fase de crisis, se plantea la necesidad de formular una estrategia de desinversión, mediante la cual la empresa vende o liquida aquellas actividades o negocios (o partes de la empresa) que ya no le son rentables con el objeto de reducir costes y de obtener recursos financieros a través de los cuales hacer frente a sus deudas o para invertir en nuevos negocios que sí son o pueden ser rentables para la empresa.

Esta estrategia supone una reestructuración organizativa y en muchos casos se traduce en el decrecimiento o pérdida de tamaño de la empresa, a través de decisiones de *outsourcing*, externalización de actividades o de desintegración (abandonar actividades que no son de valor o que no resultan rentables) y de *downsizing* (liquidar partes de la empresa). Mediante estas estrategias, la empresa puede conseguir mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno y así poder hacer frente a una coyuntura negativa o a situaciones de crisis económica. Esta estrategia será más fácil en empresas diversificadas, mientras que en empresas monoactividad, como es el caso habitual de las ECES, la desinversión puede suponer muy posiblemente el comienzo de la liquidación en un plazo más o menos corto.

En estos casos, las ECES se enfrentan a su desaparición, con la consiguiente pérdida de los fines sociales de la organización, por lo que puede estar justificado, si así se consigue mantener el negocio (y, por tanto, conservar los fines sociales), priorizar objetivos financieros frente a objetivos sociales, al menos durante un espacio corto de tiempo hasta que la orga-

nización vuelva a recuperar su posición o supere un período de posible desaparición o cierre.

Por último, cuando la empresa llega a una fase avanzada de declive o crisis, la única opción estratégica que queda es la de liquidación total o cierre. La estrategia de liquidación tiene como objetivo proceder al cierre de la empresa de la forma más rentable o menos traumática posible, para lo cual el factor tiempo es clave. Hay que buscar el momento más apropiado para la venta, teniendo en cuenta que cuanto más avanzada se encuentre en su fase de declive, menor será el precio o beneficio que se podrá obtener de su venta. La fase de declive provoca la reestructuración de la industria y la necesidad de acomodar la oferta a la demanda existente.

En todo caso, la decisión de desinversión y abandono del negocio debe ser tomada con cautela, dada la posibilidad de rentabilizar las inversiones, en la medida que el sector logre una adecuada reducción de la oferta o se encuentren segmentos del mercado rentables (Harrigan y Porter, 1983). En el caso de las ECES, el proceso de liquidación se deberá llevar a cabo de la manera menos traumática posible para los socios.

La segunda clasificación de las estrategias en tiempos de crisis es la que corresponde a las estrategias según sectores. Según Porter (1982), existen diferentes clases de sectores o industrias, de manera que según el sector en el que se encuentre la empresa, será más apropiado un tipo de estrategia u otro (Thiéart, 1984). De entre los diferentes tipos de sectores (3), en este trabajo nos interesa analizar el caso de los sectores en declive o crisis. La industria de la cultura es un sector altamente concentrado, tanto desde el punto de vista regional como sectorial: se concentra en Madrid y Cataluña y en menor medida en la C. Valenciana y Andalucía. Y la mayor parte de las actividades son culturales, principalmente la edición e impresión y las artes escénicas, musicales y audiovisuales (García *et al.*, 2009).

Los sectores en declive se caracterizan por una serie de factores, que son los que condicionan el tipo de estrategia a formular e implementar. Las opciones estratégicas posibles son las que se recogen en el cuadro 1. Aún situándose en sectores en declive, pueden existir factores que actúen favorablemente sobre las empresas. Aunque la demanda muestra una tendencia claramente descendente, ésta no tiene porqué desaparecer, si no que incluso pueden existir demandas insatisfechas y rebotes de demandas, que mediante una estrategia de enfoque puede llevar a una dominación de una parte del sector por la empresa si ésta mantiene una capacidad competitiva fuerte. En el caso de que se mantenga una capacidad competitiva débil, la estrategia a seguir será primero una de cosecha y posteriormente cuando ésta primera ya no sea factible, seguir una de desinversión e incluso de liquidación.

En condiciones del sector desfavorables (disminución constante de la demanda, inestabilidad de la oferta

CUADRO 1
OPCIONES ESTRATÉGICAS POSIBLES PARA SECTORES EN CRISIS

	Capacidad competitiva fuerte	Capacidad competitiva débil
Condiciones del sector favorables	Dominación Nicho	Cosecha Desinversión-liquidación
Condiciones del sector desfavorables	Nicho Cosecha	Desinversión-liquidación

FUENTE: Thiéart (1984).

ta y existencia de fuertes barreras de salida del sector), la empresa intentará una estrategia de cosecha dentro de un segmento determinado cuando mantiene una capacidad competitiva fuerte o directamente una estrategia de desinversión/ liquidación cuando su capacidad competitiva sea débil.

Las ECES, ante la formulación de este tipo de estrategias, presentan una ventaja, ya que son organizaciones que tradicionalmente han venido implementando estrategias de segmentación por sus propias características, por lo que son conocedoras de estas estrategias y de sus implicaciones para la organización. Al trabajar principalmente con sus socios, han tenido que formular estrategias dirigidas a cubrir las necesidades específicas de sus clientes a través de la atención personalizada y el servicio a medida. Además, en muchas ocasiones se han situado en posiciones de dominio dentro del segmento de mercado al cual se dedican, dado que sus clientes son en su gran mayoría personas vinculadas directa y estrechamente con la organización (socios de la cooperativa).

Este hecho puede ser una oportunidad para este tipo de organizaciones, de manera que conservando e, incluso acentuando, su estrategia de enfoque, pueden sobrevivir en una situación de crisis como la actual. El reto, en las circunstancias actuales (condiciones del sector desfavorables), reside en complementar la estrategia de segmentación con una estrategia de cosecha (cuando cuentan con una capacidad competitiva fuerte) o con una estrategia de desinversión-liquidación (cuando su capacidad competitiva es débil). Una vez más, el aumento de la eficiencia (reducción de costes mediante la mejora de la gestión), se convierte en una condición necesaria para hacer frente a tiempos de crisis.

Este aumento de la eficiencia, en el caso de las empresas de la industria cultural, puede venir dado por el uso de las TIC. Como señala Galindo (2008: 16), «La nueva economía se basa fundamentalmente en el conocimiento y en la generación de ideas, considerando que la clave de la prosperidad de la sociedad es la mayor difusión posible de la tecnología que se va a emplear, de las ideas y de la innovación...».

Según este autor, tres son las principales aportaciones de las TIC a los sectores de la nueva economía, entre

los que se incluye la industria cultural: rendimientos crecientes debido al hardware y a la infraestructura, que producen un mayor crecimiento económico; las redes favorecidas por el empleo de software, que han generado más capital social; y la creación de portales, que facilitan el comercio y aumentan la competitividad de los bienes y servicios. Así, los avances tecnológicos experimentados por las TIC se traducen en aumentos de su productividad; y adicionalmente, la generalización en el uso de las éstas puede facilitar la mejora de la eficiencia y el desarrollo de externalidades positivas (Nuñez, 2001). Además, según Rodríguez-Palenzuela (2001), el modelo de relaciones laborales tradicional que supone el conflicto entre empresa y trabajadores no es adecuado para este tipo de organizaciones, ya que la empresa y los trabajadores presentan intereses comunes bien definidos.

GESTIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS ECES

Tal como se ha señalado en apartados anteriores, el cambio incremental de la estrategia es el resultado de un proceso continuo y lento de adaptación de la actitud estratégica a las situaciones del entorno; mientras que el cambio radical supone un cambio profundo de la estrategia en un momento determinado. La mejor opción siempre será afrontar los retos del entorno mediante el cambio incremental, pero hay casos en los que no hay más remedio que efectuar un cambio radical. En todo caso, lo importante es que el cambio se lleve a cabo a partir de las habilidades, rutinas y creencias de los miembros de la organización y que éstos participen activamente desde el primer momento en dicho cambio.

Cuando el cambio es incremental, es más fácil planificarlo; y la planificación del cambio es necesaria para poder gestionarlo de manera eficaz y eficiente por parte de la organización. Así, la empresa deberá llevar a cabo el proceso de cambio estratégico siguiendo varias fases: diagnóstico del cambio, implementación del cambio y control del cambio.

Diagnosticar el cambio significa determinar tanto el alcance como la naturaleza del cambio. La naturaleza del cambio puede ser o bien incremental o paulatino o bien radical o Big Bang, siendo la situación más favorable la del cambio incremental. El alcance del cambio se refiere a si éste se puede llevar a cabo dentro del paradigma actual (creencias y supuestos actuales de la organización), en cuyo caso se realizará una realineación de la estrategia, o cuando se hace necesario cambiar el paradigma, en cuyo caso se realizará una transformación radical de la estrategia. Siguiendo a Balogun y Hope (1999), existen cuatro tipos diferentes de cambio estratégico, según se puede observar en el cuadro 2.

La adaptación es el cambio más simple y, por tanto, el deseable, dado que se trata de realizar un cambio paulatino (incremental) sin necesidad de modificar el paradigma o condiciones actuales de la or-

CUADRO 2
TIPOS DE CAMBIO ESTRATÉGICO
EN LAS ORGANIZACIONES

		Alcance del cambio	
		Realineación	Transformación
Naturaleza del cambio	Paulatino	Adaptación	Evolución
	Big Bang	Reconstrucción	Revolución

FUENTE: Johnson, Scholes y Wittington (2007).

ganización. Es un cambio que se da en organizaciones fuertemente adaptativas, que se dotan de eficaces mecanismos de vigilancia del entorno de manera que ante un cambio (por muy pequeño que sea), la empresa actúa con rapidez introduciendo las modificaciones internas necesarias. De esta manera, la desviación estratégica, si existe, es mínima, por lo que el cambio estratégico que se requiere es meramente de adaptación.

Por el contrario, el cambio más profundo y complejo de todos corresponde a la revolución, que supone el cambio radical y la modificación del paradigma o condiciones de la organización. Este tipo de cambio es necesario cuando el desfase entre el entorno y la situación interna de la empresa es muy alto, debido a que la empresa no ha realizado ningún esfuerzo de adaptación desde hace años o a que el cambio producido en el entorno ha sido intenso y rápido.

La reconstrucción es un cambio que puede ser muy rápido (radical) y puede generar importantes alteraciones en una organización, pero no cambia el paradigma de forma fundamental (realineación). En situación de crisis económica, un cambio de este tipo puede consistir en una reducción de costes para resolver el declive del rendimiento financiero o el cambio de las condiciones del mercado.

Por último, la evolución es un cambio que aunque es paulatino (incremental), requiere de un cambio de paradigma de la organización (transformación), es decir, la empresa está obligada a realizar una transformación profunda pero a largo plazo y, por tanto, de forma planificada.

Además de la naturaleza y el alcance del proceso de cambio, también es importante, dentro del diagnóstico del cambio, analizar y conocer otros factores o variables como el tiempo o velocidad a la que hay que imponer el cambio, el poder o capacidad de liderazgo que posee la dirección de la empresa para llevar adelante el cambio, la disponibilidad o tiempo disponible de los miembros de la organización para implementar el cambio, la capacidad cuantitativa o grado de disponibilidad de los recursos necesarios para el cambio, la disponibilidad cualitativa o capacidad directiva y del personal para aplicar los cambios, la diversidad u homogeneidad de los grupos de trabajo y de las divisiones de la organización y la preservación de los recursos y carac-

terísticas de la organización que hay que conservar tras el cambio.

El segundo paso consiste en implementar el cambio, teniendo en cuenta el papel que desempeñan las diferentes personas de la organización que participan en el proceso. Habrá que determinar cuál es el estilo que se debe seguir para gestionar el cambio. Johnson, Scholes y Wittington (2007) hacen referencia a la existencia de cinco estilos diferentes para gestionar el cambio.

1] La educación y comunicación, que consiste en informar de manera explícita a los miembros de la empresa sobre las condiciones y consecuencias del cambio a llevar a cabo.

2] La colaboración o participación en el proceso de cambio, que consiste en favorecer la participación activa en el proceso de todas aquellas personas que se van a ver implicadas en el cambio.

3] La intervención, a través de la cual existe una dirección en la gestión del cambio que coordina el proceso y que delega algunas fases del proceso en determinados equipos de trabajo formados por especialistas y personal de la empresa.

4] La dirección, que consiste en centralizar el proceso de cambio en una persona o grupo reducido de personas, que son los que van a tomar todas las decisiones relacionadas con el proceso.

5] La coacción/ edicto, que supone imponer el cambio desde la dirección de la empresa, comunicando el proceso de cambio mediante normas rígidas. La idoneidad de un estilo u otro dependerá del tipo de cambio que se requiere (naturaleza y alcance del cambio) y de las propias características de la organización. Así, las ECES, por su idiosincrasia, han de aplicar un estilo de cambio basado en la colaboración/ participación para conservar el principio de gestión democrática que las caracteriza, si bien en situaciones de crisis o de extrema dificultad podrá ser conveniente delegar el cambio en un grupo de expertos (intervención) o en la dirección de la empresa (dirección). En ningún caso, se aplicará el estilo coacción/ edicto por ser contrario a los principios y normas de este tipo de organizaciones.

En tiempos de crisis, el cambio estratégico se debe llevar a cabo mediante una estrategia de reestructuración (Barker y Duhaime, 1997), lo que permite actuar con urgencia y alcanzar reducción de costes y aumento de ingresos con rapidez. La asignación de prioridades será una condición necesaria para obtener resultados rápidos y significativos que garanticen la supervivencia de la organización. Por último, es importante también evaluar los resultados obtenidos tras la implantación de la nueva estrategia de cambio, lo que exige adoptar mecanismos capaces de detectar los posibles fallos de los programas de cambio.

Harris y Ogbonna (2002) identifican una serie de posibles fallos de los programas de cambio: la ritualiza-

ción del cambio y el exceso de iniciativas (el cambio deja de ser importante y excepcional para convertirse en algo rutinario), procesos de cambio secuestrados (para otros fines distintos a los iniciales), erosión (el proceso de cambio es superado por otras situaciones), reinención (o reinterpretación errónea), cambio de la torre de marfil (quienes dirigen el cambio no tienen credibilidad), falta de atención a los símbolos del cambio (no se consigue relacionar los cambios con las prácticas básicas de la organización), esfuerzos sin coordinar y sin controlar y falta de cumplimiento en el comportamiento.

Las ECES, para gestionar el cambio estratégico a llevar a cabo para adaptarse a una situación de crisis, deberán seguir la metodología descrita, a través de la profesionalización de la gestión y la flexibilidad. Esta última ha de garantizar el equilibrio entre los fines sociales de la organización y la necesidad de realizar actuaciones financieras y empresariales que en determinados casos pueden deteriorar o neutralizar parte de dichos fines sociales.

CONCLUSIONES

Las empresas que conforman la industria de la cultura en España se enfrentan en la actualidad a la necesidad de adaptarse a un nuevo entorno que viene determinado en gran medida por una fuerte crisis económica. Diagnosticar las características propias del nuevo entorno y afrontar sus retos mediante la introducción de cambios internos organizativos y la formulación e implementación de una nueva estrategia (apropiada para tiempos de crisis) es una condición necesaria para sobrevivir. Para ello se hace necesario una mayor profesionalización de la gestión y la utilización de las herramientas de la Dirección Estratégica.

Por las características de este tipo de empresas, pensamos que lo más apropiado es que adopten el modelo de gestión de las ECES. El uso de estas técnicas, unido a la mejora en la aplicación de las TIC, puede ayudarlas a mejorar su eficiencia, lo que las situaría en una posición más sólida ante la crisis, tratando incluso de buscar nuevas oportunidades de negocio; oportunidades que por una parte pueden garantizar la conservación de los puestos de trabajo estables ya consolidados en el marco de estas organizaciones y, por otra, pueden servir de apoyo a empresas de capitales en situación de quiebra a las que se les plantea la posibilidad de transformarse en ECES para así conservar sus puestos de trabajo.

La determinación del tipo de sector en el que se encuentra la empresa, por una parte, y la identificación de la fase del ciclo de vida, por otra, son dos análisis necesarios para plantearse qué estrategia es la más apropiada. Atendiendo a las diferentes tipologías de estrategias que se plantean ante situaciones de crisis, las ECES han de mantener sus estrategias de enfoque, que las ha caracterizado tradicionalmente (negocio dirigido preferentemente a sus socios con

un trato personalizado y diferenciado), complementadas con estrategias de estabilidad y supervivencia para reducir sus costes y llevar a cabo reestructuraciones organizativas, principalmente en los ámbitos del marketing y las finanzas (mejora de la eficiencia); pero no reestructuraciones que afecten al personal (despidos), ya que éstas llevan a la descapitalización del conocimiento de las organizaciones, lo que supondrá un serio hándicap a largo plazo.

Una estrategia de saneamiento puede servir para reanudar el crecimiento, cuando la empresa se encuentra aún en una fase incipiente de inestabilidad del ciclo. Las estrategias de cosecha y de desinversión son útiles para redefinir los negocios, de manera que mediante una reestructuración financiera, principalmente, se puede reanudar el crecimiento (cosecha) o al menos rentabilizar al máximo la posición competitiva alcanzada (desinversión). Por último, la estrategia de liquidación será de utilidad cuando la supervivencia de la empresa pasa por abandonar alguno de los negocios (liquidación de una parte de la empresa) o cuando la única opción posible es el cierre o liquidación de la totalidad de los negocios.

Para formular e implementar sus nuevas estrategias, las ECES han de ser capaces de gestionar un proceso de cambio estratégico, basado en la participación activa de todos y cada uno de sus miembros (propietarios, directivos y trabajadores). Para ello han de aprovechar sus características, sobre todo el principio de gestión democrática y la fuerte implicación de los trabajadores en el proyecto de empresa. La estrategia de reestructuración supone introducir cambios significativos en sus diferentes áreas funcionales de manera planificada con un doble objetivo: a corto plazo recuperar la estabilidad financiera y comercial y a largo plazo redefinir sus negocios con base en una ventaja competitiva sostenible. En la medida de las posibilidades, el cambio deberá ser incremental (sólo en casos excepcionales se llevará a cabo un cambio radical que implique una reconstrucción o una revolución para la empresa), tanto para adaptarse a las nuevas circunstancias (relineamiento) como para reformular su paradigma organizativo (evolución), dado que ello permitirá planificar el proceso del cambio.

NOTAS

- [1] El concepto de industria de la cultura o economía cultural fue introducido por los teóricos alemanes de la Escuela de Frankfurt Horkheimer y Adorno (1949).
- [2] Algunos autores señalan que la industria de la cultura y el ocio han de ser considerados como sectores emergentes de la nueva economía al ser proveedores de contenidos del nuevo capitalismo informacional (Carrasco y Rausell, 2001).
- [3] Porter (1982) considera la existencia de cinco tipos de sectores diferentes: fragmentados, nuevos o emergentes, en crecimiento, maduros y en declive o crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- BALOGUN, J. y HOPE, V. (1999): *Exploring Strategic Change*. Prentice-Hall, London.
- BAUTISTA, E. (1999): «La industria de la cultura y las nuevas tecnologías: retos y oportunidades», *Economía Industrial*, nº 330, pp. 29-36.
- BUSTAMANTE, E. y ZALLO, R. (1988): *Las industrias culturales en España*. Akal/Comunicación, Barcelona.
- BYARS, L. L. (1984): *Strategic Management*. Harper and Row, London.
- CARRASCO, S. y RAUSELL, P. (2001): «La provisión de cultura en España desde una perspectiva del análisis regional», *Información Comercial Española*, 792, pp. 79-92.
- GALINDO, M. A. (2008): «Las TIC y su papel en el crecimiento económico y en la nueva economía», *Economía Industrial*, nº 370, pp. 15-24.
- GARCÍA, M. I., FERNÁNDEZ, Y. y ZOFÍO, J. L. (2001): «La dimensión económica de la industria de la cultura y el ocio en España: análisis nacional, regional y sectorial», *Información Comercial Española*, 792, pp. 42-60.
- GARCÍA, M. I., ZOFÍO, J. L., HERRARTE, A. y MORAL, J. (2009): «La aportación económica de la industria de la cultura y el ocio en España», *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 27, nº 1, pp. 61-86.
- GRANT, R. (2006): *Dirección Estratégica*. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Cívitas, Madrid.
- HARRIGAN, K. R. y PORTER, M. (1983): «End games strategies for declining industries». *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 111-120.
- HARRIS, L. C. y OGBONNA, E. (2002): «The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes». *British Journal of Management*, vol. 13, nº 1, pp. 31-49.
- HOFFMAN, R. C. (1989): «Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them?». *Journal of General Management*, vol. 14, nº 3, pp. 23-37.
- HORKHEIMER, M. y ADORNO, T. (1949): *Dialéctica de la razón; La Industria Cultural. Iluminismo como mistificación de las masas*. Sudamericana, Buenos Aires.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2007): *Dirección Estratégica*. Prentice-Hall, Madrid.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la empresa*. Un enfoque innovador del Management. Ariel, Barcelona.
- NÚÑEZ, S. (2001): «Las nuevas tecnologías y su contribución al crecimiento económico español», *Economía Industrial*, nº 340, pp. 61-72.
- PORTER, M. (1982): *Estrategias competitivas*. Continental, México.
- RODRÍGUEZ-PALENZUELA, D. (2001): «Innovación en tecnologías de la información y su interacción con la organización de empresas», *Economía Industrial*, 340, pp. 73-81.
- SANCHIS, J. R. (2001): «Panorama actual sobre la investigación en Economía Social y Cooperativa en España desde la perspectiva estratégica». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 31, pp. 187-232.
- SANCHIS, J. R. y CAMPOS, V. (2007): «La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 59, pp. 237-258.
- SPEAR, R. (2004): «El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, pp. 11-30.
- THIÉTART, R. A. (1984): *L' Stratégie d' entreprise*. McGraw-Hill, París.
- VENTURA, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo, Madrid.