



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

Vicerrectoría de Posgrados e Investigación

Posgrados en Ingeniería y Negocios

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

PROYECTO PROFESIONAL DE TITULACIÓN

Análisis de las características de la práctica de Planeación y Gerencia Estratégica de las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual del estado de Estiria en Austria

DIRECTORA DE PROYECTO PROFESIONAL

Dra. Beatriz Pico González

ASESORAS DE PROYECTO PROFESIONAL

Dra. María Pía Benítez de Unanue

Mtra. Claudia Rebeca Méndez Escarza

PRESENTA

Gabriel Benavides Mariño



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Maestría en Planeación Estratégica

y Dirección de Tecnología

Se aprueba el Trabajo Práctico o Tesis:

Gabriel Benavides Mariño

Comité Asesor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Beatriz Pico González', written over a horizontal line.

Dra. Beatriz Pico González

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'María Pía Benítez de Unanue', written over a horizontal line.

Dra. María Pía Benítez de
Unanue

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudia Rebeca Méndez Escarza', written over a horizontal line.

Mtra. Claudia Rebeca
Méndez Escarza

Puebla, México

31 de marzo de 2020.

Contenido

Lista de Tablas.....	3
Lista de Figuras	4
Capítulo 1	5
Introducción.....	5
1.1 Objetivo General	7
1.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Preguntas de Investigación	8
1.4 Justificación	9
1.5 Alcances y Limitaciones.....	10
1.6 Viabilidad	11
Capítulo 2	12
Marco Contextual	12
2.1 Las Industrias Creativas en la Unión Europea.....	12
2.2 Austria	17
Capítulo 3	23
Marco Teórico	23
3.1 Planeación y Gerencia Estratégica	23
3.2 Enfoque de gestión prescriptivo	25
3.3 Enfoque de gestión descriptivo	30
3.4 Teoría general de la formación de estrategias de Mintzberg.....	36
3.5 Planeación y Gestión Estratégica en las Industrias Creativas y Culturales	38
3.6 Direccionamiento Estratégico.....	44
3.7 Diagnóstico Estratégico	48
3.8 Formulación Estratégica.....	51

3.9 Difusión del Plan Estratégico	55
3.10 Ejecución del Plan Estratégico	58
Capítulo 4	60
Metodología.....	60
4.1 Descripción de la muestra	60
4.2 Recolección de datos	62
4.3 Diseño del cuestionario	62
Capítulo 5	63
Descripción de los Datos Obtenidos.....	63
5.1 Estadística descriptiva de los resultados.....	63
5.2 Variable I. Direccionamiento Estratégico	64
5.3 Variable II. Diagnóstico Estratégico	67
5.4 Variable III. Difusión de la Estrategia.....	75
5.5 Variable VI. Formulación Estratégica	78
5.6 Variable V. Ejecución del Plan Estratégico.....	79
5.7 Presencia de Variables en las ICC.....	85
5.8 Presencia de variables por tamaño de empresas.....	86
5.9 Conclusiones.....	95
5.10 Limitaciones e Implicaciones para Investigación Futura	103
Referencias	104
Apéndice.....	116

Lista de Tablas

Tabla 1.	Comparativo entre proyectos tradicional y ágil	53
Tabla 2.	Muestra Seleccionada	61
Tabla 3.	Estadística descriptiva de los datos tamaño de empresa y distribución por disciplina	64
Tabla 4.	Combinaciones de declaraciones en presencia de auditoría externa y análisis de cultura corporativa	65
Tabla 5.	Combinaciones de declaraciones presentes	66
Tabla 6.	Presencia de Auditoría y Cultura Corporativa por tamaño de empresa	66
Tabla 7.	Análisis estratégico de las empresas	68
Tabla 8.	Influencia de la tecnología y tecnología instalada en las ICC	71
Tabla 9.	IyD y Propiedad Intelectual	72
Tabla 10.	Personal	73
Tabla 11.	Diagnóstico Financiero	74
Tabla 12.	Diagnóstico de la Competencia	75
Tabla 13.	Difusión del Plan Estratégico	77
Tabla 14.	Formulación Estratégica	78
Tabla 15.	Control de la Ejecución del Plan	80
Tabla 16.	Procesos organizacionales en la ejecución del plan estratégico	82
Tabla 17.	Calidad de la ejecución del Plan estratégico	83
Tabla 18.	Servicio al cliente durante la ejecución del plan estratégico	83
Tabla 19.	Aproximación al mercado durante la ejecución del plan estratégico	84
Tabla 20.	Descripción de la muestra por grupos de edad	90

Lista de Figuras

Figura 1.	Tipos de estrategias según Mintzberg	32
Figura 2.	Procesos estratégicos y tipos de organizaciones	36
Figura 3.	Ciclo de formación de estrategias	38
Figura 4.	Existencia de las variables en los enfoques prescriptivo y descriptivo	59
Figura 5.	Influencia de factores económicos en el contexto de las ICC	69
Figura 6.	Influencia de factores Sociales, Culturales, Geográficos y Demográficos en el contexto de las ICC	70
Figura 7.	Influencia de factores políticos y legales en el contexto de las ICC	70
Figura 8.	Presencia de las variables en las ICC	86
Figura 9.	Presencia de variables en las microempresas de las ICC	87
Figura 10.	Presencia de variables en las empresas pequeñas de las ICC	88
Figura 11.	Presencia de variables en las empresas medianas de las ICC	89
Figura 12.	Presencia de variables en las empresas grandes de las ICC	90
Figura 13.	Presencia de variables en el Grupo 1-10	91
Figura 14.	Presencia de variables en el Grupo 10-20	92
Figura 15.	Presencia de variables en el Grupo 20-30	93
Figura 15.	Comparativo de relaciones	98
Figura 16.	Procesos presentes en la muestra	101

Capítulo 1

Introducción

De acuerdo con la revisión de la literatura se encontró que el tema de las Industrias Creativas y Culturales (ICC) ha sido estudiado desde distintos enfoques: tecnologías de la información, cooperación global, actividades creativas micro y fragmentarias, lugares remotos y sus características a nivel país o región (Cho, Liu, y Ho, 2018). También se encontraron estudios sobre negocios y economía en relación con las ICC, siendo Estados Unidos de América el mayor productor de literatura sobre este tema. Las posturas explican la convivencia de aparentes opuestos; por un lado, las empresas de las ICC son capaces de adoptar métodos ‘tradicionales’ de gestión estratégica, teniendo que adaptar, con dificultad, sus complejidades y características particulares a los procesos usados en otras industrias (Bērziņš, 2012). A pesar de estas aseveraciones, se exhorta a realizar estudios que conecten los constructos individuales con fenómenos organizacionales más amplios en el campo de la gestión de las empresas de las ICC; investigaciones que alineen creatividad, diversidad, imaginación y que cuenten con la contribución de individuos inmersos en este campo (Pick, Weber, Connell, y Geneste, 2015). Además, se reconoce que la formación estratégica en la rama creativa necesita fortalecimiento y, en caso donde la empresa ya está inmersa en el mercado promover la consultoría o el asesoramiento (de Klerk, 2015; Dreesmann, Grüner, y Schmidt, 2014).

Por otro lado, Radomska y Silva, (2018), evidencia que en la mayoría de las empresas de las industrias creativas que forman parte de su muestra no existe un plan estratégico, por lo que estas adoptan con más frecuencia la ‘informalidad’ en los procesos en forma de planes abiertos al cambio, dependiendo de las oportunidades que se le presentan a las empresas. Se sostiene que la forma en que gestionan los dueños de empresas creativas está sujeta al balance

entre diferentes procesos en forma simultánea; como, la creación de modelos de negocios, innovaciones, gestión de conocimiento y el valor artístico del producto o servicio entregado (Bērziņš, 2012); mientras se lidia con la unicidad del producto, su proceso, y la incertidumbre, haciendo de la tarea administrativa una que tiende a chocar con la labor creativa de los equipos (Hotho y Champion, 2011).

Inmersas en un entorno con constantes cambios que imposibilitan el pronóstico de ventas o presupuestos, las empresas de las industrias creativas optan por adoptar un enfoque de bricolaje colectivo, descrito por Saskia de Klerk (2015) como la actitud de tomar lo que se tiene a disposición en el momento para construir visiones a largo o mediano plazo. Un recurso considerado como constante y vital para la supervivencia de los negocios, es la red creativa que permite a los creadores nutrirse de conocimiento, colaborar, y, de forma benigna, hacer una vigilancia informal de la competencia; así como acceder a proyectos que dan estructura de forma temporal con periodos de planeación basados en su duración y su potencial económico (Radomska y Silva, 2018); trabajar por proyectos les permite una mejor gestión financiera (Pfeifer, Peterka, y Stanić, 2017).

Dicho lo anterior, se formula la siguiente interrogante considerada como el planteamiento del problema ¿Qué características conforman la práctica de la Planeación y Gestión Estratégica en las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual del estado de Estiria, Austria? Este proyecto aborda esta cuestión con un fuerte enfoque en la problemática de la planeación estratégica de dichas empresas; explorando la presencia y el grado de adopción de las variables que forman parte de un plan estratégico según Humberto Serna (2010): Principios Corporativos, Diagnóstico Estratégico,

Direccionamiento Estratégico, Formulación Estratégica, Difusión del Plan Estratégico y Ejecución Estratégica del Plan

Estas variables engloban factores como la investigación del mercado y la recopilación de información, el proceso de planificación, la captura de realimentación, la relación con los competidores y el entorno, la relación con los colaboradores y la flexibilidad de su estructura; donde, según Radomska y Silva (2018), predominan los procesos ‘informales’ y una pronunciada dependencia del contexto creativo y las redes que lo conforman. Dicho análisis se realizará en el estado de Estiria, cuya capital es Graz, la segunda ciudad más grande de Austria y parte de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO desde el 2011. Además, en el estado existe un ecosistema creativo en proceso de consolidarse como clúster. Describir el enfoque estratégico en cuanto a la planificación de las empresas en esta región, es crucial para la generación de políticas públicas e incentivos financieros que se alineen correctamente con sus capacidades, oportunidades y peculiaridades.

1.1 Objetivo General

Analizar a través de la estadística descriptiva las características de la práctica de Planeación y Gerencia Estratégica en las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual del estado de Estiria en Austria.

De la práctica se explora la presencia y el grado de adopción de las variables como: Direccionamiento Estratégico, Diagnóstico Estratégico, Formulación Estratégica, Difusión del Plan Estratégico y Ejecución del Plan Estratégico.

1.2 Objetivos Específicos

Describir con qué variables cuentan las empresas y qué grado de adopción muestra cada variable.

Indagar si existe alguna relación entre la presencia y grado de adopción de las variables con la antigüedad y tamaño de las empresas.

Conocer el acercamiento a la práctica de Planeación y Gerencia Estratégica que tienen las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual.

Analizar en qué variable o variables se muestran más carentes las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual.

1.3 Preguntas de Investigación

¿Con qué variables de la práctica de Planeación y Gerencia Estratégica cuentan las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual y con qué grado de adopción?

¿Cómo se relaciona la presencia de las variables y su grado de adopción con el tamaño y antigüedad de las empresas de las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual de Estiria?

¿Qué tipo de acercamiento tienen las empresas de las Industrias Creativas a la práctica de Planeación y Gerencia Estratégica?

¿Qué variables están ausentes o muestran un menor nivel de adopción las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual?

1.4 Justificación

El proyecto se enfoca en las Industrias Creativas y Culturales (ICC), ya que han ganado importancia cada año desde su reconocimiento como un sector económicamente relevante por el Departamento para Digitalización, Cultura, Medios y Deporte (DDCM) del Reino Unido en 1998. Desde entonces, la producción literaria ha seguido múltiples directrices con una tendencia positiva en cuanto al número de investigaciones anuales (Cho et al., 2018). Además, en el reporte del año 2019 emitido por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) las ICC demostraron resiliencia, crecimiento continuo – 7% anual desde el 2008 – y ser un sector atractivo para la inversión, puesto que el mercado global estuvo cerca de duplicarse tras haber generado \$509 mil millones de dólares en el 2015, en comparación con \$208 MMD en el 2012. Sin embargo, su relevancia trasciende las metas económicas, ya que permite a las naciones que promueven y desarrollan el sector, alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y vitalizar los esfuerzos de innovación.

A pesar de su desempeño, el sector permanece inexplorado (Sanches-Santana y Freitas-Silveira, 2017) y, con la intención de ir de acuerdo con los esfuerzos de la comunidad interesada en este tema, se sigue la línea de recomendaciones en la literatura para profundizar en temas de gestión de empresas creativas (de Klerk, 2015; Pick et al., 2015), así como en la de enfocar la investigación a una región en particular (Radomska y Silva, 2018). Al mismo tiempo, se alinea con las necesidades y la visión del gobierno del estado de Estiria y las instituciones que promueven el desarrollo de las empresas de las ICC y favorecen su consolidación como un Clúster que se integre como proveedor de innovación de manera transversal con los ya presentes en la región (Office of the Styrian State Government, 2019).

Los hallazgos de la investigación serán particularmente útiles para las empresas establecidas alrededor de las 4 ramas contempladas: Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual; no obstante, el tema y los conceptos que se tratan, se pueden adaptar con facilidad a otras disciplinas de las ICC. Conocer las debilidades de las empresas creativas en la práctica de Planeación y Gerencia Estratégica, tomando en cuenta las peculiaridades del contexto tiene consecuencias positivas; Se podrán generar mejores políticas públicas (Kohn y Wewel, 2018), programas o incentivos en beneficio de los emprendedores creativos, y también sirve como instrumento para los directivos de la clase creativa en la gestión estratégica de sus empresas.

Finalmente, se espera que esta aportación a la literatura del sector creativo contribuya al crecimiento anual sostenido del sector y que agregue contenido relevante al cuerpo intelectual de las ICC. Además, se invita a que el instrumento y metodología utilizados en el estudio funjan como base para futuras investigaciones con el resto de las disciplinas, en otras regiones y en otros países con un sector creativo en crecimiento o, en su defecto, con tomadores de decisiones en vías de apoyar los esfuerzos creativos y culturales de sus localidades con mejores políticas públicas e incentivos adecuados a sus peculiaridades.

1.5 Alcances y Limitaciones

La disponibilidad de información en la literatura sobre temas de planeación, gestión estratégica y gestión empresarial, en relación con las ICC, es limitada y dispersa. La presencia de las disciplinas en otros campos de estudio como innovación, creatividad, construcción, etc. puede ser motivo de adaptación del conocimiento, sometida posteriormente a una comprobación de su capacidad de ajustarse al tema central.

Solo las empresas de las ICC de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción audiovisual que están suscritas como miembros de la institución *Creative Industries Styria GmbH* (CIS) al día 21 de octubre de 2019 formaron parte de esta investigación. La selección de dichas disciplinas se realizó por conveniencia.

La captura de resultados está sujeta a la disponibilidad, respuesta y calidad de respuesta por parte de los participantes. Es decir, se descartarán aquellos participantes que no hayan respondido el instrumento o cuya respuesta sea insuficiente para poder ser incluida en los resultados y conclusiones. De acuerdo con las regulaciones de privacidad y uso de datos, en todos casos se firmará un acuerdo de privacidad y en caso de que las empresas decidan no ser consideradas dentro del estudio, también será motivo de remoción de la muestra.

La investigación se realiza únicamente en el estado de Estiria, por lo que, aunque existan empresas con el registro como miembros de la CIS y su giro sea compatible con las cuatro disciplinas consideradas, puede que no se tomen en cuenta por operar en otros estados.

1.6 Viabilidad

Este trabajo se desarrolló durante una estancia profesional de cinco meses y tres semanas en la institución *Creative Industries Styria GmbH*. Para la realización de la investigación se accedió a los recursos digitales de EBSCOhost, a los que está suscrita la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Además, los colaboradores y directivos de CIS pusieron a disposición del investigador indispensables fuentes primarias y secundarias de información. Se solicitó al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) una Beca Mixta, adicional a la Beca Nacional para cubrir los gastos derivados de la estancia.

Capítulo 2

Marco Contextual

2.1 Las Industrias Creativas en la Unión Europea

Analizar y promover el desempeño de las Industrias Creativas y Culturales (ICC) es de creciente relevancia en la Unión Europea. Se promueve el crecimiento y la educación continua de las ICC – compuesto principalmente por empresas Micro, Pequeñas y Medianas que trabajan de forma fragmentada – con el fin de asegurar su competitividad ante un contexto de digitalización e internacionalización, donde las bajas barreras de entrada han disparado la competencia. Por su capacidad de adaptar nuevas tecnologías y ser activos en el mercado internacional, la Unión Europea considera las ICC un elemento clave para posicionarse como un jugador importante en el campo internacional y acentúa la participación de los países miembro con sus instituciones y la colaboración con organismos internacionales para impulsar al sector creativo. Austria y los gobiernos de sus tres ciudades principales, Viena, Graz y Linz, ejecutan estrategias para fortalecer al Clúster Creativo. Las dos últimas recibieron el nombramiento como parte de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO de Diseño y Artes Digitales respectivamente. En Estiria, el nombramiento sigue vigente y CIS es la institución responsable de generar contenido para la ciudad y conectar al sector creativo con el resto de las industrias a nivel local y la red internacional.

El estudio emitido por la Comisión Europea sobre los Sectores Culturales y Creativos en la Unión Europea (UE), muestra de manera generalizada la situación actual de dichos sectores, cómo son y cómo serán afectados por los cambios económicos, sociales, políticos o tecnológicos (Clémentine et al., 2019). Además, presenta de manera comprensiva

recomendaciones para los tomadores de decisiones, con el fin de llegar a los mejores escenarios posibles para este sector. La situación actual de las ICC se presenta en varias temáticas características que evidencian su adaptabilidad y dinamismo, así como las acciones, incentivos y políticas planteadas por la Comisión Europea para que las empresas de este sector se desarrollen e integren con otras industrias y formen parte de los esfuerzos de implementación de innovaciones.

Las ICC en Europa son un conjunto fragmentado de disciplinas que carecen de una representación unificada, hecho que dificulta que los subsectores alineen sus intereses y se organicen de forma adecuada (Frankfurter Buchmesse, 2018). Las ICC están constituidas principalmente (95%) por PYMES, si bien esta condición les permite sobrevivir y adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes del contexto para seguir innovando y mantenerse sustentables; también puede limitar su acceso a financiamientos tradicionales y restringir el aprovechamiento de su potencial para innovar (Clémentine et al., 2019; Ehler y Morgano, 2016). Además, de estas características estructurales, las ICC enfrentan problemas de representación política y consideración en los presupuestos de la UE.

En el 2018, las actividades culturales y creativas representaron un 5.3% del PIB de la UE y han generado más de 12 millones de empleos, equivalente a un 7.5% de los puestos de trabajo de Europa (European Commission, 2018). Sin embargo, se siguen realizando recortes a los presupuestos destinados a las artes y la cultura, provocando la adaptación y movilización del sector creativo para mantenerse sustentable. La UE reconoce el impacto positivo que han tenido las ICC en cuanto al fortalecimiento de la estructura económica de Europa, así como la importancia de mantener su competitividad en la economía global, muestra de esto son los diferentes documentos oficiales e incentivos destinados al apoyo y sustento de este sector

(Knotter et al., 2017). Siguiendo las recomendaciones de la UE, algunos gobiernos están comenzando a generar políticas públicas para la integración, educación continua y crecimiento de estos sectores con el fin de hacerlos más competitivos.

Las habilidades creativas son esenciales para el futuro de la sociedad y para poner en práctica soluciones a problemas de suma complejidad, donde la tecnología y la dispersión social son variables que obstaculizan su resolución. Así, la digitalización, ha cambiado la forma en que las ICC participan en la cadena de valor y forman relaciones con otros sectores. La tecnología ha dado a los creativos la posibilidad de producir nuevos objetos y distribuirlos sin la necesidad de un intermediario. Esto ha dado iguales oportunidades a los diferentes tamaños de las compañías, minimizando drásticamente las barreras de entrada y, consecuentemente, el ambiente de la economía creativa se ha vuelto drásticamente competitivo (Knotter et al., 2017). Dicho lo anterior, es necesario un mejor entrenamiento y preparación de los creativos, mediante la integración de habilidades técnicas, digitales, gerenciales y competencias de emprendimiento (Clémentine et al., 2019; Frankfurter Buchmesse, 2018; Hennekam y Bennett, 2017).

El papel de la tecnología en las ICC ha liberado un sinfín de posibilidades y consigo nuevas responsabilidades para los creativos. La disrupción de las cadenas de valor de las industrias permite a creativos provocar experiencias enriquecidas, generadas con un mejor entendimiento de los usuarios, al mismo tiempo que posibilitan el comercio de productos y servicios sin intermediarios (World Economic Forum y McKinsey y Company, 2018). La responsabilidad no solo se limita a entender las consecuencias y generar los mecanismos para prevenir un mal uso de estas tecnologías – por ejemplo, la acelerada desinformación en las

redes por algoritmos y la inteligencia artificial – pero también están fuertemente relacionadas con el agravio del medio ambiente.

La capacidad que tienen los diferentes subsectores de elevar la conciencia sobre la problemática ambiental es excepcional, puede generar compromiso en los usuarios para adoptar nuevas prácticas que sean menos dañinas (Clémentine et al., 2019), pero al mismo tiempo los medios que utilizan para generar el contenido y distribuirlo son los responsables de la generación del 10% del consumo de energía en el planeta (Posani, 2019). Los subsectores como Diseño o Arquitectura desarrollan nuevas técnicas, utilizan nuevos materiales y emplean nuevos procesos productivos y de construcción, pero en su quehacer subyacen otras industrias con impactos negativos con la explotación y transformación de materias primas; esto exige un replanteamiento de sus modelos con tal de reducir su impacto al medioambiente, y por lo tanto coloca estos esfuerzos a nivel estratégico, financiero y de gestión de relaciones con otros sectores o industrias (Kaapa, 2017). Las tecnologías juegan un papel fundamental para las ICC e imponen nuevos retos estratégicos a los creativos al desarrollar sus productos o servicios en conjunto con otras industrias dentro o fuera de sus respectivos países.

La internacionalización de los mercados supone nuevos desafíos para el fragmentado sector creativo; si no se generan las políticas adecuadas para promover a las empresas creativas, la competencia de los pequeños jugadores con participantes de otros países puede agravar su fragilidad estructural. La Comisión Europea (2016) ha reconocido la capacidad de las ICC para construir puentes para el intercambio de ideas entre diferentes naciones, al mismo tiempo que transmite y fortalece los valores de la UE, fortaleciendo su posición como jugador internacional. En este respecto y tras los resultados de la aplicación positiva del Plan de

Trabajo de la Cultura 2015-2018 – enfocado principalmente al acceso y visibilidad de la cultura, la herencia cultural, la economía creativa y la innovación, la promoción de la diversidad cultural y las relaciones externas de la UE en términos culturales (Council of the European Union y Representatives of the Governments of the Member States, 2014) – se adopta el 27 de Noviembre del 2018 el Nuevo Plan de Trabajo para la Cultura 2019-2022.

El Nuevo Plan (2019-2022) se enfoca en: la Sustentabilidad de la Herencia Cultural, la Unión y el Bienestar, un Ecosistema que apoye a artistas y profesionales creativos, en la Igualdad de Género y en las Relaciones Internacionales Culturales. Con respecto al último punto, el plan establece que:

“Se necesita una aproximación estratégica paso a paso hacia las relaciones culturales internacionales seguida por acciones concretas para su implementación. Dicho acercamiento se debe tratar desde una perspectiva ascendente, motivar los contactos persona-a-persona y promover el diálogo intercultural. Se tiene que asegurar una total complementariedad con las acciones de Países Miembros y las acciones llevadas a cabo por el Consejo Europeo y la UNESCO.” (General Secretariat of the Council, 2018)

La participación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO) en consolidar la colaboración internacional para las ICC se materializa a través de iniciativas como La Red de Ciudades Creativas (*Creative Cities Network*), a la cual pertenecen 67 distintas ciudades de países europeos – 61 pertenecen a países de la Unión Europea – cada ciudad recibe su nombramiento dependiendo de las fortalezas culturales que la definen: Artesanía y Artes Populares, Diseño, Cine, Gastronomía, Literatura, Artes Digitales y

Música (UNESCO, 2016). Esta red es una iniciativa para reforzar la colaboración entre ciudades reconocidas por el uso de la creatividad como factor estratégico para su desarrollo. Las ciudades participantes se comprometen a compartir mejores prácticas y colaborar para el desarrollo mutuo al promover a las ICC como parte medular de sus planes de desarrollo (UNESCO, 2018). En Austria se ubican dos ciudades creativas: Linz, Capital Europea de la Cultura en 2009 y parte de la red como Ciudad Creativa en Artes Digitales en 2014 (UNESCO, 2015a); y Graz, Capital Europea de la Cultura en 2003 y titulada en 2011 como Ciudad Creativa de Diseño (UNESCO, 2015b). Dos de las tres principales ciudades de Austria forman parte de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO, evidencia del papel que juegan las ICC en las estrategias principales de desarrollo.

2.2 Austria

2.2.1 Ubicación Geográfica y Características Demográficas

Austria, país miembro de la unión Europea desde 1995 (Austria, 2019), ocupa, por su número de habitantes (8, 858, 800)(Statistik des Bevölkerungstandes, 2019), el lugar No. 15 del bloque EU-28. Un poco más de la mitad de la población es económicamente activa (52.5%) y un 26.9% de la población total está concentrada en las tres principales ciudades, Viena, Graz y Linz. De acuerdo a las estadísticas de empleo (Statistik Austria, 2019), la población se distribuye en tres subgrupos poblacionales formados a partir de la clase económicamente activa; el primer grupo está formado por los ciudadanos menores a 15 años (14.5%), la clase económicamente activa representa el segundo grupo de ciudadanos entre 15 y 64 años (66.9%) y el último grupo lo conforman las personas de más de 64 años (18.7%). Austria está conformado por 9 estados (*Bundesländer*) y su capital y ciudad más poblada es Viena

(1,897,491), seguida de Graz (288,806), la capital del estado de Estiria, y finalmente Linz (205,726), capital del estado de Alta Austria. Un poco más de la mitad de la población del país europeo participa en la economía y más de una cuarta parte está distribuida en tres ciudades principales de diferentes estados, mismos que cuentan con fuertes bloques de ICC.

2.2.2 Las Industrias Creativas en Austria

En Austria, las ICC son representadas institucionalmente por la Sociedad de la Economía Creativa en Austria (Kreativwirtschaft Austria, KAT), misma que identifica nueve sectores: Arte y Artes escénicas, Arquitectura, Producción Audiovisual, Diseño, Música, Marketing y Publicidad, Libros e Industria Editorial, Radio y TV, y Software y Videojuegos. KAT trabaja con la UE en la medición y estudio de las ICC para entender el desarrollo y contribuciones de las empresas creativas y cómo se benefician de las políticas públicas, programas e incentivos que emite la UE. Cada año, KAT realiza un reporte que muestra el desempeño económico, las características demográficas, la distribución y concentración geográfica, así como las contribuciones del sector en comparación con la industria en general. El octavo reporte de las ICC en Austria se enfoca en el valor que agregan los creativos a la internacionalización de las industrias del país. La tecnología y la innovación juegan un papel decisivo en la exportación de productos y servicios a nivel mundial (Kreativwirtschaft Austria, 2019). Las ICC en el Austria comparten muchas características y muestran comportamientos similares de forma generalizada en Europa.

Las ICC austriacas no difieren mucho de la estructura demográfica europea. La mayoría de las empresas en el país (60%) son microempresas conformadas por una persona únicamente, principalmente en los subsectores de Arte y Artes Escénicas, Diseño y Producción

Audiovisual; no obstante, la escala de las empresas se mantiene baja en la mayoría de los subsectores. En promedio, el 29% de las estas tienen de dos a cuatro empleados, el 6% de cinco a nueve y el 5% cuenta con 10 o más trabajadores, en este último grupo sobresalen los subsectores de Software y Videojuegos y Libros e Industria Editorial. En cuanto al género de los empleados, la mayoría la conforman los hombres con un 76%. Los sectores con más disparidad son, Software y Videojuegos (93% hombres), Música (89% hombres) y Radio y TV y Arquitectura (86% hombres) (Kreativwirtschaft Austria, 2019). A pesar de su reducido tamaño, el sector creativo ha mostrado ser altamente competitivo y aporta significativamente a la economía del país.

Las empresas creativas han tenido un desarrollo bastante benéfico para la economía y la generación de empleos de forma constante en el corto y el medio plazo. Según el Octavo Reporte de las Industrias Creativas publicado por la Sociedad de la Economía Creativa en Austria (KAT) (Kreativwirtschaft Austria, 2019), las Industrias Creativas se han desarrollado positivamente en el corto (2015-2016) y largo plazo (2008-2016). Además, la tendencia de las cifras capturadas hasta ahora promete mantener su comportamiento creciente. Tan solo en el año 2016, las empresas de las ICC presentaban el 11% de todas las empresas del país, aproximadamente 42,300 empresas con cerca de 153,000 empleados. El mismo año, las ICC en Austria generaron ingresos por €22 Millones, teniendo en términos generales un desempeño mucho más elevado que el promedio de industrias en Austria. Además, el sector creció en generación de empleos +16% e ingresos +21% desde 2008 hasta el año 2016 (Kreativwirtschaft Austria, 2019). La participación positiva del Sector en la economía es impulsada principalmente por empresas que están distribuidas en todo el país con una mayor concentración en Viena.

En contraste con la industria en general, una de cada cinco empresas es una empresa creativa. Los subsectores con más empresas en el país son: Marketing y Publicidad (9, 608), Software y Videojuegos (7, 553), y Arquitectura (5, 890). Los sectores más pequeños por cantidad de empresas son: Diseño (1, 967), Música (1, 170) y Radio y TV (85). En 2016, la mayoría de las empresas creativas se encontraban en cuatro estados del país principalmente, siendo la capital el punto con una mayor concentración. De un total de 42,284 firmas, el 41% se concentra en Viena, seguido por el Estado de Baja Austria (14%), Estado de Alta Austria (11%) y Estiria con el (10%) (Kreativwirtschaft Austria, 2019). La influencia positiva que han tenido diversas empresas creativas ha sido determinante para que se consideren como parte base de las políticas públicas generadas a nivel federal y local.

El gobierno de Estiria está consciente del contexto cambiante y el importante papel que juegan la tecnología y la innovación. Para responder apropiadamente a los cambios y mantenerse competitivo en el mercado internacional, el gobierno formuló una estrategia económica de la mano con la Cámara Federal de Economía de Austria (*Wirtschaftskammer Österreich, WKÖ*), la Federación de Industrias Austriacas (*Industrievereinigung, IV*), La Cámara del Trabajo (*Kammer für Arbeiter und Angestellte*), La Federación Austriaca de Sindicatos (*Österreichischer Gewerkschaftsbund, OGB*) y la Oficina Nacional Austriaca de Turismo (*Österreich Werbung, ÖW*). En 2011, el parlamento aceptó la estrategia: “Estiria 2020 – Crecimiento Mediante Innovación”, pero al haber alcanzado más de la mitad de los objetivos en el año 2015, fue sometida a un profundo análisis. Como resultado de su revisión se adaptaron los objetivos en un nuevo documento con el título “Estiria 2025 – Crecimiento Mediante Innovación”, en él se presentan las estrategias y acciones que se implementan en

coordinación con otras instituciones con el objetivo final de impulsar al estado mediante la innovación (Office of the Styrian State Government, 2019).

La estrategia económica de Estiria presenta cinco subestrategias alineadas a tres funciones de desempeño para garantizar el crecimiento del estado, utilizando su potencial innovador. Las subestrategias y sus objetivos se encuentran resumidas en el Anexo A, sus títulos son: a. Desarrollo y Gestión Local; b. Promoción, Innovación e Investigación y Desarrollo (RyD); c. Emprendimiento y crecimiento de empresas jóvenes; d. Cualificación y Potencial Humano; e. Internacionalización de las compañías y la localidad; y se alinean a las funciones de desempeño: Crear Conciencia, Desarrollo y Promoción, y financiamiento. La implementación de las cinco subestrategias antes mencionadas está sujeta a la disponibilidad de presupuesto, mientras que el Departamento 12, Economía, Turismo y Deportes, del Ministerio de Asuntos Económicos e Innovación (*Abteilung 12 Wirtschaft, Tourismus, Sport – Referat Wirtschaft und Innovation*) se encarga de la medición y control de su ejecución (Office of the Styrian State Government, 2019).

Para las ICC, algunas instituciones son particularmente importantes: la Oficina de Turismo de Estiria (*Steirische Tourismus*), por la promoción de tiendas con productos de diseño y eventos en los que converge el quehacer de varios subsectores creativos (*Steirische Tourismus GmbH, 2017*); el Centro de Internacionalización de Estiria (*Internationalisierung Center Steiermark*), apoya a empresas orientadas a la exportación y busca nuevos mercados en los que los nuevos empresarios pueden participar mediante la exportación (*ICS, 2019*); la Agencia de Promoción Empresarial de Estiria (*Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH, [SFG]*), es responsable de la implementación de la estrategia económica y está encargada de la promoción, financiamiento y consultoría de las empresas. Tiene, además, un

fuerte enfoque en el aceleramiento desburocratizado de las empresas para garantizar su prosperidad (Fasching, 2019) y *Creative Industries Styria GmbH* (CIS), representa la ciudad de Graz como parte de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO, organiza eventos de Diseño que promueven e impulsan a los creativos de Estiria.

CIS es una institución dependiente del gobierno fundada en el año 2007 con la intención de servir como espacio para construir una red entre las ICC con la economía tradicional. El objetivo de construir dicha relación es el de mejorar el desempeño en ambas partes. Al estar presente en ambos contextos, CIS cuenta con un profundo conocimiento sobre Estiria, por lo que es capaz de conectar las necesidades de la rama tradicional con las habilidades de la Economía Creativa y viceversa (Creative Industries Styria, 2018a). El acceso a la información sobre las Empresas Creativas en Estiria es facilitado por CIS, por este motivo y por el papel que desempeña para el desarrollo de las ICC en el estado, se detallará su funcionamiento y estructura en el Apéndice B.

El contexto en que se encuentran las ICC supone retos particulares delineados por características que son verdad para la generalidad de los países que conforman la Unión Europea. Fragmentadas y con tendencia a la formación de empresas Micro o Pequeñas, las ICC tienen que competir en un espacio de acelerada digitalización e internacionalización donde la colaboración se vuelve una herramienta de supervivencia. El creciente reconocimiento de las ICC por parte de la UE y sus diferentes instancias acentúa la relevancia de las empresas creativas como generadoras de valor y diferenciación, mediante su inclusión en los planes, presupuestos y recomendaciones a los países miembros. Estiria, el segundo estado más grande de Austria – cuya capital Graz mantiene vigente su nombramiento como Ciudad Creativa de Diseño – sigue las recomendaciones hechas por la UE y las incorpora en

las estrategias económicas. El objetivo del estado es el de provocar un crecimiento sostenido mediante la innovación, donde las ICC jueguen un papel sustancial como facilitadores de procesos y prácticas innovadoras. La colaboración entre empresas creativas e instituciones locales es un factor clave para amalgamar el sector, potenciando su competitividad y relacionándolo efectivamente con la Industria tradicional.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 Planeación y Gerencia Estratégica

Desde la aparición formal de *estrategia* como un término relacionado con las empresas en el libro de *Corporate Strategy* por H. Igor Ansoff (1965), han aparecido diferentes corrientes de estudio en estrategia. Al iniciar este proyecto se realizó una revisión de literatura basada en artículos encontrados mediante la relación entre la ‘Planeación Estratégica’ y las ‘Industrias Creativas y Culturales’. Se tomaron los artículos más recientes en el tema o, en su defecto, artículos que se coincidieran con la aparición de las ICC en las políticas públicas de los países europeos, en particular Reino Unido en 1998. Al delimitar la Literatura en ese marco temporal, se perdían de vista estudios realizados por Mintzberg y distintos colaboradores desde 1970 hasta 1998, que miraban de cerca la práctica de gestión estratégica en empresas cuyos giros serían después categorizados como ICC. El presente marco teórico se construye a partir de dos enfoques, en primer lugar, el *enfoque prescriptivo* o de un Plan Estratégico Deliberado, seguido por el *enfoque descriptivo* o de Gestión Estratégica Emergente (Mintzberg, 1999).

En 1991, Porter describió las razones que motivaron el estudio del concepto de estrategia en el ámbito empresarial; partió con la idea del ‘éxito empresarial’ e identifica tres creencias dominantes: a. ‘integración consistente de las actividades de los diferentes departamentos de la empresa’, b. ‘el acto de alinear a la compañía con un ambiente cambiante’, y c. ‘se requiere crear y explotar las fortalezas únicas de la empresa’. En el mismo artículo, menciona que una de las motivaciones de la divulgación de la teoría empresarial, era la del reconocimiento de que la competencia era algo sumamente complejo y específico para cada negocio; además, se acentuaba la noción de que cada industria era única, con factores de éxito y circunstancias propias. La literatura derivada del estudio de las ICC utiliza las anteriores motivaciones de forma similar, se considera que estas son diferentes a las demás industrias por el tipo de producto o servicio que entregan y, por lo tanto, la forma en que se gestionan y organizan es diferente (Bērziņš, 2012; Hotho y Champion, 2011; Jones, Comfort, Eastwood, y Hillier, 2004; Kozarkiewicz y Kabalska, 2017; Pfeifer et al., 2017; Radomska y Silva, 2018; Townley, Beech, y McKinlay, 2009; Wilson, 2009).

Bērziņš, (2012) sostiene que la gestión estratégica de las empresas de las ICC es mucho más complicada que en empresas de las industrias ‘tradicionales’ debido a “factores adicionales”¹ que se tienen que considerar aparte de las funciones de la gestión clásica². Asimismo, el autor menciona que la dificultad de gestión se acentúa debido a la acelerada aparición de un gran número de cambios en el ambiente en el que existen las ICC; propone el desarrollo de un método para la toma estratégica de decisiones con el objetivo de ajustar el proceso de gestión de las Empresas Creativas, argumentando que el sistema de implementación de decisiones

¹ Funciones *paralelas* como: la creación de modelos de negocios, innovaciones, gestión de conocimiento y el valor artístico del producto o servicio entregado.

² Funciones de la gestión clásica: planeación, organización, coordinación, control y motivación.

estratégicas está elaborado de forma precaria y que están basadas en los postulados de teorías tradicionales de gestión empresarial.

Por su parte, Radomska (2018) explica la convivencia de las funciones gerenciales ‘tradicionales’ con las ‘adicionales’ como una serie de paradojas que supone ser una de las características particulares de las ICC; es decir, la capacidad ‘ambidiestra’ de los individuos y las empresas para ser creativos, al mismo tiempo que eficientes, usando métodos de gestión estratégica ‘formales’ e ‘informales’ de manera simultánea. Esta distinción que prevalece en la lógica de ambos autores (Bērziņš y Radomska) sobre la formalidad de los métodos de gestión y las funciones tradicionales de gestión, pertenece al enfoque prescriptivo, mientras que la informalidad y las funciones adicionales pertenecen al enfoque descriptivo o emergente del proceso estratégico.

3.2 Enfoque de gestión prescriptivo

El enfoque de Gestión Prescriptivo utiliza planes establecidos y posturas genéricas para competir, suele ser un acercamiento muy claro y consistente (Mintzberg, 1999). Se remonta a los planteamientos de la teoría organizacional clásica. Fayol y Taylor (1994) desarrollaron los Principios Generales de Gestión, donde identificaron las cinco funciones principales de la gestión: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Posteriormente, Taylor (versión. 2009) como parte de los principios científicos de la gestión determina que el papel del administrador en la empresa es el de recolectar información y realizar mediciones exactas para encontrar la mejor manera de realizar un trabajo; después de realizar el plan, el administrador tiene la responsabilidad de enseñar a los trabajadores a desempeñar el trabajo según sus lineamientos. Por su parte Weber establece que la forma de autoridad legal-racional es la más eficiente dentro de la empresa, puesto que se controla de forma indirecta a través

de un reglamento, es decir, todas las actividades deben llevarse a cabo según un sistema consistente de reglas abstractas (Cummings y Bridgman, 2011). Los constructos de dichos autores sentaron las bases de un enfoque de gestión organizacional, donde las mediciones y el análisis son realizados por una autoridad que los utiliza para delinear un plan al que se apegarán los trabajadores de la empresa.

La concepción de dicho enfoque, se formaliza mediante las contribuciones del economista Ansoff en su libro *Corporate Strategy* (1965), donde integra distintos conceptos de gestión en un modelo racional de planeación estratégica. Además, concibe la planeación estratégica como una secuenciación compleja de decisiones y, para aplicarla de manera exitosa, desarrolla los conceptos de *Gap Analysis*³ y el concepto de sinergia⁴. Aunque este economista también habló sobre ventaja competitiva, fue Porter (1996) quien introdujo la idea detalladamente y además explicó las estrategias genéricas de la competencia.

Porter (1996) en su artículo *What is strategy?*, describe estrategia como “la creación de una posición única y valiosa mediante una serie de diferentes actividades” (p.68). Delimita el término, resaltando concepciones erróneas sobre la estrategia, por ejemplo, estrategia no es el conjunto de actividades de una empresa ni qué tan eficiente sea su ejecución en comparación con los rivales (Eficiencia Operativa). En el mismo artículo habla de un tomador de decisiones, a quien se le considera como el que estudia el contexto y estructura las diferentes actividades para diferenciarse en el mercado. Resalta la relación que existe entre el liderazgo y la estrategia, y define al líder como el personaje más importante en la empresa, ya que es el encargado de enseñar a los otros en la organización sobre estrategia y

³ Herramienta para analizar la posición actual en relación de la posición deseada, con el fin de determinar las acciones que permitirán a la empresa alcanzar dicha posición.

⁴ Sencillamente explicado por Ansoff como ‘2+2=5’.

a reconocer los *Trade-offs* – actividades que decides no realizar con tal de realizar otras – que el líder determinó para que la correlación de actividades de la estrategia tenga una lógica concreta, es decir que una actividad no se contraponga con el resto.

La ventaja competitiva, según Porter (1985), está centrada en las actividades – más específicamente en las actividades discretas – y se divide en dos tipologías: por costos y por diferenciación. Es decir, que la empresa obtiene una ventaja competitiva en relación con sus rivales al ejecutar las actividades requeridas a un costo más bajo o al realizar dichas actividades de forma única distinguiéndose de sus competidores. El estratega introduce dos herramientas, la *Cadena de Valor*, para realizar un diagnóstico interno de las actividades y cómo se relacionan sistemáticamente para generar valor; y un esquema, conocido como *Las Cinco Fuerzas*, para analizar la estructura de la industria (Porter, versión. 2008). Desde este enfoque, la ventaja competitiva se obtiene en un contexto con condiciones que parecen estar dadas y un arreglo de actividades rígido.

3.2.1 Reconocimiento del dinamismo en la formulación estratégica

En industrias con condiciones más dinámicas, la rigidez del plan establecido obligó a las gerentes a buscar medios más ágiles para responder a los cambios; consciente de estas limitaciones, Porter (1991), presenta *El Diamante*, una herramienta para diagnosticar aspectos del ambiente local de una forma dinámica e iterativa para alcanzar una ventaja competitiva de forma sustentable, ya que se amplía su alcance.

En (1990), Prahalad y Hamel consideran que la empresa está conformada por un portafolio de Competencias Clave (*Core Competences*) incorporadas en los recursos humanos, estas representan el conocimiento colectivo de la empresa y permiten el sostenimiento de la ventaja competitiva. La postura de liderazgo o de alta gerencia tiene la responsabilidad generar

estructuras que permitan la movilización de los empleados y la combinación de su conocimiento para que, además de promover el aprendizaje estratégico, generen valor de forma única y difícil de imitar. Posteriormente, los autores reconocen que las herramientas existentes para evaluar y predecir la inventiva de los rivales se muestran insuficientes y poco confiables y proponen el desarrollo de una Intención Estratégica. Esta visualiza una posición de liderazgo deseada y establece los criterios para alcanzarla; además, se enriquece con las contribuciones de cada empleado que busca redefinir la manera en que sus acciones hacen frente a los cambios constantes, esto incluye la asignación y reubicación de recursos (Hamel y Prahalad, 2005).

El aceleramiento de la competencia provocada por el desarrollo tecnológico transformó el entendimiento sobre el término de ‘ventaja competitiva’, ya que resultaba complicado sostenerla en el contexto altamente competitivo. McGrath (2013) sostiene que el cambio debe ser entendido como el fenómeno estable y para poder competir se deben obtener constantemente ‘ventajas transitorias’. El ciclo de aparición de las ventajas comprende tres fases: a. lanzamiento, identificar las oportunidades a las que se les asignarán recursos; b. redoblar esfuerzos, coloca los recursos correctos a tiempo y con la calidad necesaria; y c. explotación o retirada, si la ventaja funciona la empresa la explota por el tiempo justo con atención a advertir la retirada a tiempo y saber cambiar el modelo de negocios. Además, amplía las posibilidades de obtener una ventaja transitoria al pensar en arenas de competencia, en lugar de industrias.

Para que tenga éxito la ventaja transitoria, agrega M. Muneer (2019) es indispensable que el intercambio de información entre el líder y los equipos de trabajo sea transparente, recíproco y efectivo. El autor recomienda a la empresa tener una red interna para compartir

conocimiento que, aunada al uso de herramientas de análisis de debilidades y fortalezas, benchmarking, vigilancia tecnológica y de competidores, permita anticiparse lo mejor posible a los retos o cambios futuros. Adicionalmente, Cross, Rebele, y Grant (2016) indican que los líderes deben designar a alguien para gestionar estos intercambios de información, ya que las personas que portan conocimiento clave pueden tornarse en cuellos de botella por la alta demanda; en esos casos, Cross et. al. recomiendan que la alta gerencia tome medidas de redistribución de labores y asignación de recompensas.

Naturalmente, no todas las empresas son capaces de unirse a la búsqueda de ventajas transitorias. Hay industrias cuyo contexto sufre cambios de forma incremental y su flexibilidad depende de la forma en que la alta gerencia configura sus recursos, en este sentido, Bingham, Eisenhardt, y Furr, (2011) hacen un planteamiento interesante que se retomará más adelante, distinguen tres tipos distintos de estrategias: estrategia de posición, estrategia de apalancamiento y estrategia de oportunidad. La primera está relacionada con la ventaja competitiva como la plantea Porter (1985), por costos o diferenciación; la segunda aprovecha la posesión de recursos clave para acceder a otros mercados; y, finalmente, la estrategia de oportunidad, que toma oportunidades convenientes con base en una serie de reglas; en este último tipo, “los gerentes juegan con sus reglas, mejorándolas o adecuándolas a sus industrias cambiantes” (Bingham et al., 2011, p. 77).

En resumen, el Enfoque de Gestión Prescriptivo utiliza el análisis y las mediciones realizados por la postura de liderazgo en la empresa, con el fin de generar un ordenamiento único de las actividades realizadas, o ‘a realizar’, por los individuos o equipos. El análisis del contexto es el proceso para explotar oportunidades, mediante su ventaja competitiva, y enfrentar amenazas. Entender las actividades y cómo se combinan para generar valor, forma parte del

análisis interno que valida la importancia de los individuos como portadores de conocimiento valioso. La velocidad de los cambios, cambian el entendimiento de la ventaja competitiva a una transitoria, buscando hacer más dinámico el enfoque. La colaboración entre trabajadores y el ordenamiento en red, son temas que toman importancia en la literatura que adopta estos cambios, pero la postura del líder prevalece. El dinamismo de las variables internas y externas, entendido como el ordenamiento flexible de la organización, permite generar valor de formas únicas, adaptándose a los cambios emergentes.

3.3 Enfoque de gestión descriptivo

El trabajo de Mintzberg (1973), se distancia de las posturas prescriptivas que comenzaban a ganar relevancia en la literatura sobre gestión durante las décadas de 1970-1990. En sus inicios describe la generación de estrategias desde tres modalidades que, idealmente, se mezclan al ser ejecutadas: emprendedora, adaptativa y de planeación. Posteriormente, Mintzberg, Raisinghani, y Théorêt (1976), dedicaron parte de su trabajo al estudio de la toma de decisiones estratégicas y encontraron que casi todos los procesos de toma de decisiones tienen periodos comunes de: diagnóstico, desarrollo, búsqueda de soluciones disponibles, ciclos de modificación, diseño y selección.

Se mencionan los dos estudios anteriores para delinear el razonamiento detrás del carácter emergente de las estrategias; por un lado, generalizante, reconociendo tres pilares que emulan los tres momentos característicos de la toma de decisiones: identificación, desarrollo y selección. Por otro lado, detallado, que hace obvio que el proceso de ejecución de una estrategia no es una línea recta, pero que presenta interrupciones y ciclos (Mintzberg et al., 1976). En años posteriores, Mintzberg (2007) se dedicó a identificar los patrones detrás de la definición de estrategias en distintos tipos de empresas, hasta llegar a un modelo general

sobre la generación de estrategias. La idea de las estrategias emergentes fue vital para conciliar los conceptos previos con el fin de dar forma al modelo. A continuación, se retomarán los conceptos más relevantes en orden cronológico.

Mintzberg (1973), describe tres modalidades como generadoras de estrategias, cuyo ordenamiento parece ser la base de las tres tipologías mencionadas por Bingham et al. (2011), estas son:

Modalidad emprendedora: consiste en la presencia de un líder que toma decisiones de forma arriesgada y valiente en representación de la empresa. En esta modalidad, la búsqueda de oportunidades se sobrepone a la resolución de problemas y está caracterizada por el rechazo a la obediencia, por lo que dirige a su organización según su propia visión; normalmente dirigida al crecimiento.

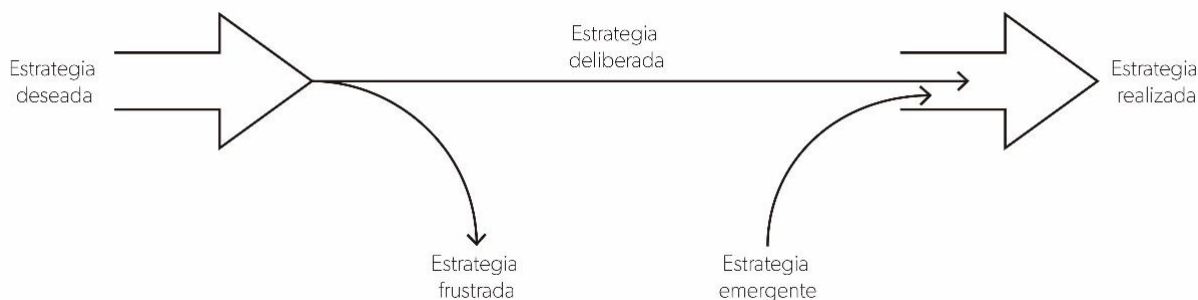
Modalidad Adaptativa: un tomador de decisiones da por sentado el poderoso funcionamiento dado de las circunstancias, la falta de objetivos claros y la toma de decisiones remediales. En este modo se dan pequeños pasos con tal de evitar la incertidumbre. Se mantienen en un modo reactivo de solución de problemas y reducción de incertidumbre. El contexto en que se encuentra una organización adaptativa es bastante complejo y la realimentación que obtiene de él es importante. La generación de la estrategia está fragmentada y esto brinda flexibilidad de adaptación.

Modalidad de Planeación: consiste en la toma anticipada de decisiones colocadas en correlación de forma sistemática. Mediante la planeación se generan estados futuros que no se materializan hasta que se realice una acción. El analista es el sujeto con mayor relevancia

en este modelo, pues se encuentra en una activa búsqueda de oportunidades y soluciones a problemas existentes mediante el diagnóstico.

Partiendo de las críticas hechas hacia el uso exclusivo de la planeación estratégica prescriptiva en las empresas de aquella época, en conjunto con la revisión detallada de casos de estudio sobre la ejecución de diferentes estrategias en momentos icónicos como La guerra de Vietnam y los cambios en Volkswagen; Mintzberg (1978), encuentra que el seguimiento de una estrategia deliberada dista de ser únicamente una línea recta. Entre la ‘estrategia deseada’ y la ‘estrategia realizada’, así como en la toma de decisiones, se puede desechar la ‘estrategia deliberada’ en forma de ‘estrategia frustrada’ y esta es remplazada por una ‘estrategia emergente’.

Figura 1. Generación de Estrategias según Mintzberg



Realización propia con base en ‘*Types of Strategy*’

de “*Patterns in Strategy Formation*”. Management Science, 24(9), p. 945.

La estrategia emergente aparece, haciendo visibles trampas comunes de la planeación estratégica o deliberada: La ‘falacia de predeterminación’, pensar que la empresa puede controlar su contexto, predecirlo o bien asumir que es estable; y la ‘falacia de desapego’,

donde el que emite el plan asume que tiene mayor conocimiento o el mismo conocimiento de las actividades que quien las ejecuta (Mintzberg, 1994). Este último razonamiento está indudablemente relacionado con la condición del ser humano de aprender para lograr sintetizar, de forma que la implementación advierte a la formulación de una estrategia *ad hoc* a las circunstancias (Mintzberg, 1978). Mintzberg encuentra otras falacias que exigen que la concepción de la planeación estratégica no puede ser aislada, ni de otras modalidades ni de la realidad de la que emana el conocimiento. La estrategia emergente es considerada por el autor como aquella que pertenece a una Adhocracia, en contraste con la Burocracia por su capacidad de aprender y responder ágilmente a los cambios, siempre presentes, en el contexto.

3.3.1 Adhocracia en la formulación estratégica emergente

La diversidad de empresas estudiadas por Mintzberg (2007) incorporaba algunas que hoy están categorizadas como ICC. La forma en que estas empresas llevan a la práctica la gestión estratégica aportó el conocimiento faltante para su Modelo General para la Generación de Estrategias. La Adhocracia, también conocida como estructura de proyectos, significa orden no intencionado; al ser descrita sin la distinción de cualquier estructura tradicional, se parece a cualquier empresa que compite en el momento en que se escribe este documento. Las organizaciones que operan bajo esta estructura habitan un ambiente dinámico, complejo y que exige constantes innovaciones; requiere de expertos altamente entrenados, dispuestos a colaborar y combinar sus talentos. Los expertos se encuentran en unidades especializadas capaces de coordinarse de forma autónoma y libres (o parcialmente libres) de reglas. Finalmente, las organizaciones con esta estructura, están descentralizadas de forma selectiva dependiendo de la disponibilidad de conocimiento o el tipo de problema (Mintzberg y McHugh, 1985).

En una auténtica Adhocracia el resultado de cada proyecto es único, es decir que al término de cada proyecto se obtiene un producto distinto. Esta premisa es medular en la generación de estrategias y su aparición emergente, para lograrlo, los trabajadores altamente preparados asumen el papel de estrategas ya que sus decisiones y acciones contribuyen a la aparición de las estrategias emergentes (Mintzberg, Shamsie, Otis, y Waters, 1988). Sin un tipo de directriz u ordenamiento, las empresas se pueden volver demasiado difusas en el desempeño de sus actividades. La ‘sombrija estratégica’ es un concepto usado por Mintzberg para explicar la aparición de lineamientos deliberados bajo los cuales aparecen las estrategias emergentes. Esta sombrilla porta una visión, misión y principios compartidos por los profesionales. Las Adhocracias son empresas conformadas por profesionales expertos establecidos en una estructura flexible dónde sus decisiones y acciones, personalmente deliberadas, se convierten en estrategias emergentes que se caen bajo la sombrilla estratégica.

La flexibilidad y la colaboración en las propuestas de Mintzberg, se remontan a las contribuciones de Follett, Urwick, y Metcalf (versión. 2013), quienes hablarían del lado humano de la gestión en las primeras décadas del siglo XX. Follet, considera la gestión como un proceso social que, aunque inicia con un líder visionario, prescinde de estructuras rígidas en las que se relacionan trabajadores con responsabilidades que les inviste liderazgo. Llegar a soluciones mediante la colaboración, según Follet et al. (2013), no debe ser mediante el dominio de una parte sobre otra, ni de comprometer las necesidades de ambas para llegar a un acuerdo, sino mediante la integración de las dos partes en lo que ella llama la ‘tercera vía’. La experiencia obtenida a partir de la integración en un contexto en permanente evolución se convierte en aprendizaje que construye y se reconstruye de manera cíclica al integrarse con el conocimiento de otros individuos. Lo que Follet denomina ‘respuesta circular’ (Follett,

2013), también aplicada a las dinámicas de poder que emanan de la colaboración e interacción entre expertos.

Las conclusiones de Bērziņš (2012) y Radomska (2018) recomiendan cierto nivel de orden a procesos de la empresa, cuya gestión estratégica consideran diferente por la presencia de informalidad y actividades directa e indirectamente relacionadas a la creatividad (paralelas). Los diferentes enfoques prescriptivo y descriptivo explican partes del mismo proceso de gestión estratégica, encuentra Mintzberg (1999), presente en todo tipo de organizaciones. La preferencia por un enfoque responde al momento que atraviesa la empresa o bien, los profesionales que la conforman (Mintzberg, 2007). Las herramientas y hallazgos que aporta cada enfoque suman a la práctica de gestión estratégica. El análisis del contexto con las 5 Fuerzas (Porter, 2008) y el Diamante (Porter, 1990) ayudan a las empresas a visualizar el terreno del que pueden aprovechar oportunidades también disponibles para sus competidores o aliados. Identificarlas y ser capaces de aprovecharlas radica en las capacidades de los colaboradores; la forma conjunta y dinámica en que combinan sus conocimientos y experiencia posibilita la diferenciación al entregar resultados únicos y difícilmente imitables (Prahalad y Hamel, 1990). El intercambio resulta en la toma de decisiones que supone negociación y, por lo tanto, creatividad (Mintzberg et al., 1976). Las estrategias deliberadas de forma individual se interrumpen y se integran con la de los demás expertos en una dinámica de respuesta circular (Follett, 2013), dando lugar a estrategias emergentes (Mintzberg, 1978) que caen bajo la sombra de la misión, la visión y los valores compartidos (Mintzberg et al., 1988). En todos los momentos antes mencionados pesa más un enfoque estratégico que otro (Mintzberg, 2007) y entender la distribución de pesos en el desarrollo de la empresa es la base de la gestión empresarial estratégica.

3.4 Teoría general de la formación de estrategias de Mintzberg

La teoría de Mintzberg (2007) sobre la formación de estrategias, parte de cuatro procesos de formación de estrategias combinados en pares según los enfoques, ‘plan deliberado’ y ‘patrones emergentes’, y el contenido de la estrategia como ‘posiciones tangibles’ y ‘amplia perspectiva’. Los procesos son: a. Planeación Estratégica, b. Atrevimiento Estratégico, c. Visualización Estratégica y d. Aprendizaje Estratégico.

Figura 2. Procesos Estratégicos y Tipos de Organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en 'Four Processes of Strategy Formation' y 'Internal Power' de "Tracking strategies: Toward a general theory". Oxford; New York: Oxford University Press. 2007 (pp. 341-342)

En la misma retícula, cada proceso destaca en un tipo de organizaciones identificadas según la distribución del poder, ‘centralizado’ y ‘descentralizado’, y las características del contexto,

‘dinámico’ y estable’. Los cuatro tipos resultantes son: a. Organización Mecánica, b. Organización Profesional, c. Organización Emprendedora y d. Organización Adhocrática.

Mintzberg (2007), resuelve que los procesos de formación estratégica coexisten en una especie de ciclo compuesto por: ‘arte’, por la perspicacia creativa; ‘oficio’, enriquecido por la experiencia; y ‘ciencia’, llevada a cabo por especialistas. A los procesos les añade el análisis estratégico en donde se consideran todas las herramientas de análisis externo e interno, ver figura 3. El autor identifica tres etapas:

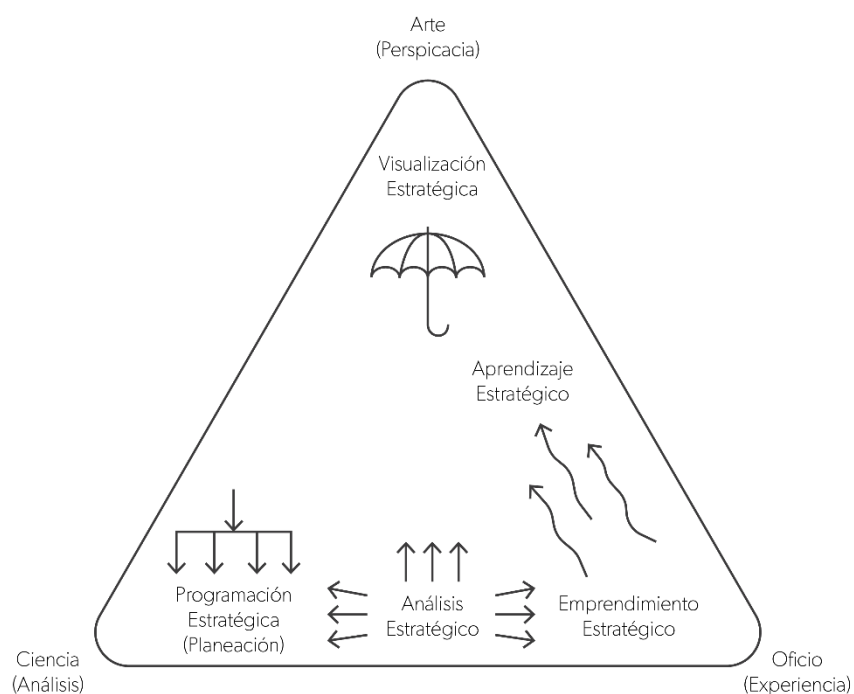
Etapa I. Iniciación: El proceso inicia, en la gran mayoría de los casos que reporta Mintzberg en su libro *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation* (2007), como la visión de una persona emprendedora, que normalmente es quien inicia la empresa o un proyecto dentro de ella. La visión se adquiere a partir de la experiencia o que la importa desarrollada de otro contexto para adecuarla al suyo.

Etapa II. Desarrollo: El desarrollo puede entenderse como crecimiento o mejoras en todos los aspectos de la firma. Sin embargo, puede estar limitado a la obtención de nuevas capacidades, como personal experimentado, o capacidad, en nivel de producción y alcance. En esta etapa tiene lugar la ‘Programación Estratégica’, cuya extensión y profundidad depende del tipo de organización, si responde a sus necesidades y restringida por sus capacidades, reconociendo que todas las empresas requieren cierto orden en algunos procesos o actividades.

Etapa III. Renovación: Qué tan rápido aparezca la Renovación después del desarrollo, tiene que ver con el contexto competitivo de la empresa. En las Adhocracias, señala Mintzberg, la renovación más frecuente y es un proceso colectivo, por lo que toleran más las innovaciones.

Las organizaciones deben tener cuidado en distinguir si responden con renovaciones a verdaderos cambios o bien, a engañosas modificaciones superficiales; de la misma forma deben de entender las motivaciones de los cambios y lo que éstos implican.

Figura 3. Ciclo de Formación de Estrategias



Fuente: Elaboración propia con base en '*Strategy Processes as Art, Craft and Science*' de "*Tracking strategies: Toward a general theory*". Oxford; New York: Oxford University Press. 2007 (pp. 363)

3.5 Planeación y Gestión Estratégica en las Industrias Creativas y Culturales

El estudio y seguimiento de las ICC ha aumentado de forma significativa (Cho et al., 2018) desde su reconocimiento como un sector económicamente relevante por el Departamento para Digitalización, Cultura, Medios y Deporte (DDCM) del Reino Unido en 1998. Las ICC son descritas de forma general por Bērziņš (2012) como aquellas industrias con la capacidad

para “crear, desarrollar, producir, usar, exhibir difundir y almacenar productos con valor económico, cultural y/o de entretenimiento” (p. 9). También se les reconoce como un grupo de actividades económicas relacionadas con la generación o explotación de conocimiento e información (Skavronska, 2016). En la literatura, diferentes autores señalan la capacidad que tienen las empresas creativas de generar crecimiento económico, bienestar social y vitalidad en los mercados de las ciudades que promueven su desarrollo (Abisuga Oyekunle y Sirayi, 2018; Budziewicz-Guźlecka, 2018; Drab-Kurowska, 2018; Gouvea y Vora, 2018). Detrás de sus contribuciones al bienestar y el importante rol que juega las distintas disciplinas en la sociedad, se sostiene que las ICC enfrentan mayores dificultades para gestionar sus negocios y formular estrategias que el resto de las industrias (Bērziņš, 2012; Jones et al., 2004; Pick et al., 2015; Radomska y Silva, 2018; Schmidt, Schreiber, Bohnenberger, y Pinheiro, 2018).

La planeación y gestión estratégica en las ICC es distinta al resto de las empresas según la literatura por el tipo de productos y servicios que el sector ofrece (Bērziņš, 2012). Destaca la mención del ambiente con cambios acelerados y constantes, que se agudizan por la competencia basada en servicios (Schmidt et al., 2018), así como por el papel de la tecnología como factor de competitividad entre empresas creativas (Knotter et al., 2017). Además, la intensidad de la competencia relacionada a la creatividad, para ser el primero en lanzar un producto al mercado es particularmente exigente en ese sector (Jones et al., 2004). Como industrias basadas en el conocimiento, tienen que ocuparse con cuestiones de propiedad intelectual y gestión de conocimiento para ser competitivas (Bashouri y Duncan, 2014; Jones et al., 2004). Las ICC tienen que lidiar con la flexibilidad de las estructuras para propiciar la colaboración de los integrantes (Casey y Sawickt, 2017), mientras que requieren cierta rigidez para las actividades sistemáticas (contaduría y finanzas, por ejemplo); esto puede

generar tensiones dentro de los equipos (Mintzberg et al., 1988; Radomska y Silva, 2018). De Klerk (2015), agrega que la gestión estratégica de las relaciones colaborativas con individuos dentro y fuera de la empresa les permite desarrollar sus habilidades y ganar reconocimiento; este último es uno de los recursos clave junto con la tecnología, los colaboradores y el capital humano, sostienen Schmidt et al. (2018). Por lo anterior, se sostiene que las diferencias presentes en la gestión estratégica de las ICC, las obliga a ser ambidiestras y buscar de manera constante un balance entre estrategias formales e informales sin dejar de ser competitivas y eficientes.

Schmidt et al. (2018) proponen un marco conceptual lineal que pretende explicar la formación de estrategias en las ICC haciendo énfasis en el carácter emprendedor, de los individuos que inician el negocio, la formación de la estrategia y la relación con colaboradores, clientes, inversionistas y gobierno. En su marco conceptual, Schmidt et. al. identifican al gobierno y a los agentes de negocios como principal fuente económica para el desarrollo de los proyectos, otras fuentes de sustento son los consumidores de productos creativos y la comunidad, así como el trabajo colaborativo con otros creativos. El objetivo principal de los creativos de acuerdo con este esquema está relacionado con el cumplimiento de su visión, es decir, la legitimidad y la oportunidad de trabajar de forma creativa. Los recursos que destaca como medios para lograr la visión son el soporte económico, el conocimiento sobre el negocio, las redes, los espacios y eventos creativos y la creatividad; estos son aprovechados según la formación de estrategias con un periodo corto de duración, emergentes e incrementales. En contraste con las previamente mencionadas diferencias que las ICC guardan con el resto de las industrias, según el marco de Schmidt et. al., la adopción/

uso de tecnología, la gestión del conocimiento generado y la formalización de algunos procesos no parecen formar parte de las estrategias de las ICC.

Mintzberg (1999) mencionó “Somos las personas ciegas y la formación de estrategias es nuestro elefante.” (p.21), para explicar cómo las diferentes escuelas que estudian la generación de estrategias describen una parte de la totalidad de la disciplina. Si bien el balance entre la generación de estrategias formales e informales parece ser más complejo en las ICC, no es el único sector que lidia con la presencia de ambas posturas (por ejemplo, en estudios como el de Ebner (2014); el de Mascini y Bacharias (2012); y el de Verreyne, Meyer, y Liesch, (2016)). La ambidestría ha sido capaz de dar respuesta a las paradojas que enfrentan los creativos (Pick et al., 2015; Radomska y Silva, 2018), tanto como la creatividad y los procesos de estos últimos, han sido adoptados por empresas de otros sectores para responder a los cambios acelerados y constantes del entorno globalizado, como lo sostienen de Mello Freire, (2017); Liedtka, (2000) y Roth, (2015) en sus investigaciones. Las condiciones en que compiten las ICC no son distintas a las del resto de las industrias, si no que su desarrollo histórico (Skavronska, 2016) está ligado con variables que ahora afectan la competitividad del resto de las industrias; variables como la tecnología, la diferenciación y unicidad de los productos y servicios, la reputación y legitimidad, adopción de tendencias, etc.

La búsqueda de modelos más ágiles para enfrentar los cambios del contexto cada vez más acelerado (Camillus, 2008) ha llevado a la atención de las otras industrias a los procesos de los creativos (Slywotzky y Euchner, 2015). Sus hallazgos pueden brindar luz sobre la informalidad presente en los factores identificados por Radomska y Silva (2018) como aquellos ejecutados con mayor informalidad en las empresas de su estudio: la investigación

del mercado y la recopilación de información, el proceso de planificación, la captura de realimentación, la relación con los competidores y el entorno, la relación con los colaboradores y la flexibilidad de su estructura. De Mello Freire (2017), identifica cinco roles que el diseñador estrategia desempeña en la gestión de su empresa: antena, visionario, experimentador, conector y mentor.

Antena es el rol que el diseñador adopta para recibir los estímulos e información del contexto, realiza investigaciones de forma constante para entender el ambiente socio-cultural (de Mello Freire, 2017); este entendimiento se expande continuamente mediante la realización de hipótesis que pone a prueba con experimentos de bajo costo (Liedtka, 2000).

El diseñador se convierte en visionario cuando logra entender la complejidad del problema y busca respuestas innovadoras junto con partes interesadas (de Mello, 2017). La relación con los colaboradores es inclusiva, ya que encontrar la solución al problema se vuelve un proceso compartido (Liedtka, 2000). Camillus (2008), agrega que la colaboración potencializa la creatividad y, al igual que de Mello, señala que el conocimiento de los interesados genera estrategias innovadoras.

El rol de experimentador es clave para la captura de realimentación, ya que mediante la experimentación o prueba y error genera conocimiento (Camillus, 2008); este, agrega Liedtka (2000), permite actualizar constantemente la estrategia. El proceso de prueba y error, según Schmidt et al. (2018) es un proceso intrínseco de las ICC.

Participar como conector implica la identificación estratégica de los recursos humanos, físicos que, sumados con el entendimiento adquirido, permiten la realización de la estrategia (de Mello, 2017); el estratega está en búsqueda de nuevas oportunidades de forma cíclica

(Liedtka, 2000). Finalmente, al ocupar el rol de mentor, este soporta la ejecución de la estrategia (de Mello, 2017).

Las características antes mencionadas se alinean con las del ‘planeador interactivo’ propuesto por Roth (2015), el autor lo describe como aquel que promueve organizaciones capaces de evaluar los cambios del contexto para adaptarse rápidamente a ellos. Las organizaciones que son flexibles cuando son verdaderamente participativas y cuando ponen énfasis en la cooperación y el aprendizaje continuo; en estas organizaciones, el análisis del contexto, la definición de objetivos, la implementación de la estrategia y la evaluación y control de los resultados son fases interdependientes. El análisis del contexto no sucede de forma anticipada, pero se realiza de forma constante, esto permite a los equipos actualizar la estrategia, y mediante la experimentación, obtener información y conocimiento. La definición de objetivos, así como la implementación de la estrategia se vuelve un proceso compartido entre los colaboradores y las partes interesadas (se consideran también inversionistas y colaboradores, comunidades y redes externas).

Retomando la teoría general de la formación de estrategias de Mintzberg (2007), se pueden identificar similitudes de acuerdo a los momentos identificados por el autor como de iniciación, desarrollo y renovación, así como etapas en donde se adopta con más intensidad una tipología de generación de estrategias que otra. Además, el factor cíclico también es característico en la formulación de estrategias de las ICC. Por este motivo, las variables de este estudio: Direccionamiento Estratégico, Diagnóstico Estratégico, Formulación Estratégica, Difusión del Plan Estratégico y Ejecución del Plan Estratégico; serán descritas conforme a los enfoques prescriptivo y descriptivo.

3.6 Direccionamiento Estratégico

De acuerdo con Serna (2008) el direccionamiento estratégico comprende la Misión y la Visión de la empresa, y junto con sus valores constituyen la Cultura Corporativa que dicta la forma en que persiguen los objetivos corporativos. La prescripción de la misión, visión, cultura corporativa y objetivos corporativos emana, al igual que los principios corporativos, de una postura de liderazgo o de la alta gerencia, donde el análisis tiene un papel importante (Mintzberg, 1973).

3.6.1 Visión

David (2011) indica que la visión es la primera declaración generada por la empresa, ya que su claridad es clave para enunciar una declaración completa de misión; el autor recomienda que la mayor cantidad de gerentes deben participar en su formulación; esta responde a la pregunta ‘¿Qué queremos llegar a ser?’. Según la teoría general de Mintzberg (2007), la visión inicial la importa el emprendedor que inicia el negocio, pero remarca su naturaleza emergente; mediante el aprendizaje y la experiencia, la visión se sigue desarrollando de forma emergente.

3.6.2 Misión

De acuerdo con David (2011), la declaración de misión contiene la razón de ser de las empresas y responde a la pregunta ‘¿qué es nuestro negocio?’, el autor sostiene que, aunque no se haya declarado de forma escrita, todas las empresas tienen una misión. Además, recomienda que la posición de liderazgo en la empresa debe instruir a sus gerentes en el tema, solicitarles que redacten ambas declaraciones (visión y misión), posteriormente, un grupo de gerentes o un facilitador, conjunta las declaraciones para crear un documento único que puede ser modificado en una junta. David enlista nueve componentes que debe contener la

declaración de misión: a. Clientes, b. Productos o servicios, c. Mercados, d. Tecnología, e. Compromiso por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, f. Filosofía, g. Competencia principal, h. Compromiso con la sociedad y i. Compromiso con los empleados. (p.51)

La aparición de esta declaración en el enfoque descriptivo está presente en las empresas estudiadas por Mintzberg y McHugh (1985) y Mintzberg et al. (1988), en el primer caso aparece como la misión de un individuo que después se integra junto con la visión en lo que Mintzberg llama “infusión con valor”; en el segundo ejemplo, la misión la comparten todos los fundadores y la persiguen de forma colectiva. En la organización profesional del enfoque descriptivo, la misión está dispersa en el quehacer de las personas que determinan el rumbo de la empresa; estos la interpretan y la llevan a cabo según su experiencia (Mintzberg, 2007). De forma similar, Roth (2015) integra ambas declaraciones en una ‘declaración objetivo’, que describe la manera en que la empresa participa en el contexto y de qué manera considera a las diferentes partes interesadas o *stakeholders*.

3.6.3 Principios Corporativos

Los principios corporativos son el punto de partida de cualquier proceso de planificación y están compuestos por “los valores, las creencias y normas que regulan la vida de una organización” (Serna, 2008, p.59) y no deben ser confundidos por la visión o la misión, sino como su sustento. Prahalad y Hamel (2005) desde el enfoque prescriptivo dinámico consideran que la ‘intención estratégica’ es esa idea trascendente, que requiere compromiso y esfuerzo; esta enuncia el fin ideal que motiva la empresa; define a la empresa y sus mercados. Se aleja del enfoque prescriptivo puro, ya que la organización, en lugar de aprovechar de forma eficiente los escasos recursos disponibles para alcanzarla, tienen que encontrar soluciones creativas para utilizar lo disponible o encontrar los medios necesarios,

mediante las capacidades de los trabajadores. Entendido por Craig y Snook (2014) como el ‘propósito’ que permite a las empresas sobrevivir al ambiente cambiante; este engloba las fortalezas, los valores y las pasiones que se mantienen centrales por toda la vida. Mintzberg (1988) desde el aprendizaje estratégico identifica la serie de lineamientos y creencias que promueven la formación de nuevas estrategias.

3.6.4 Valores

Los valores, constructos presentes en todo tipo de estructura social, pueden estudiarse desde diferentes ejes; en este apartado se retoma la definición general de Glauner (2016). Desde el enfoque ético, cumplen con una función aspiracional, es decir, son ideales para ser mejores seres humanos; nos permiten vivir en armonía y la definición descarta todos aquellos que no mejoren la condición humana. Los valores también cumplen la función de modificar el comportamiento de las personas de forma funcional y sistemática, de tal forma que “es lo mismo si se persigue la justicia, o la abundancia, o el poder, o la igualdad” (Glauner, 2016, p. 20). En relación con la literatura de planeación estratégica, determinan la forma en que se va a ejecutar la estrategia, es el margen que delimita los caminos y la forma en que la empresa los recorre (Serna, 2008); estos pueden surgir de quien funda la empresa y mediante el diálogo y comunicación de quienes la integran. Los valores influyen actitudes, normas y creencias de quienes trabajan en la organización (Sai Manohar y Pandit, 2014). Además, afectan la manera en que los colaboradores se relacionan, cómo describen las posiciones laborales; definen el qué y el cómo utilizan la tecnología disponible (Serna, 2008).

En este respecto se entiende que el origen y evolución de los valores determinan el tipo de enfoque presente en la empresa. Desde el enfoque prescriptivo, los valores emanan de una postura de liderazgo y gestión establecida, los trabajadores se alinean y apegan a la escala de

valores (Serna, 2008). El enfoque descriptivo establece sus valores mediante la colaboración y la discusión entre integrantes (Liedtka, 2000); estos están embebidos en el propósito estratégico (Craig y Snook, 2014) y delimitan el alcance de las estrategias tipo sombrilla bajo las cuales pueden surgir nuevas estrategias (Mintzberg et al., 1988).

3.6.5 Cultura Corporativa

Serna Gómez (2008) considera la cultura corporativa como “el resultado de un proceso donde los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado en la empresa” (p.134). El autor, identifica los elementos que la construyen, estos son: a. Los fundadores, ya que sus valores son la base para la formación de la empresa; b. El estilo de dirección, que incluye la forma en que se llevan a cabo las comunicaciones y la toma de decisiones en la empresa (centralizado o descentralizado); c. La claridad de los principios organizacionales; d. Autonomía individual, que trata sobre el nivel de independencia y responsabilidad de los trabajadores; e. Estructura, debe estar conformada para responder al tipo de estrategias; f. El sistema de apoyo, que facilita la transmisión de información; g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones; h. El estímulo al riesgo, la conducta de la empresa en la toma de decisiones; i. El talento humano. Follett et al., (versión 2013) mencionan que la presencia o ausencia de un principio que resuene con la empresa se ve reflejado en los eventos y conflictos por los que atraviesa la empresa; en su visión de la organización el líder deposita mayores responsabilidades en los trabajadores y se les entrena para ser líderes.

Las observaciones de Mintzberg y McHugh (1985) sobre la existencia de reglas y lineamientos, es que estas pueden ayudar a mejorar el desempeño de algunos trabajadores,

pero el exceso de estas – más presente en el enfoque prescriptivo – puede frustrar a los trabajadores expertos. Adicionalmente, la estructura jerárquica y la supervisión continua es remplazada por una ‘descentralización selectiva’, dependiendo del proyecto que se esté desarrollando, la información disponible y los expertos que conforman al equipo.

3.7 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico comprende las dimensiones interna y externa de la empresa, el tipo y cantidad de información recabada será definida por las necesidades de la empresa misma (Simerson, 2011). Bajo el enfoque prescriptivo, se realiza de forma anticipada a la elaboración del plan estratégico, con el fin de predecir el comportamiento de la competencia y cambiar las condiciones a su favor (Porter, 1998). Los recursos internos, actividades y estructura interna se tienen que estudiar para que su combinación permitan posicionarse de forma única entre los participantes del mercado (Porter, 1985). Una de las principales críticas del modelo prescriptivo es la rigidez que impide responder de forma adecuada al contexto que se entiende como estático (Camillus, 2008; Hamel y Prahalad, 2005; Mintzberg, 1994; Prahalad y Hamel, 1990). La aproximación al análisis desde el dinamismo deposita mayor importancia en las competencias de los recursos humanos y en la colaboración entre empleados para participar de manera única en el mercado (Prahalad y Hamel, 1990). Porter (1991), introduce El *Diamante* para analizar los jugadores opuestos en un contexto local y de forma iterativa para tener una imagen más amplia de las oportunidades disponibles. Esta ampliación del espectro de oportunidades lo retoma Muneer, (2019) bajo el nombre de ‘Arenas’ en las que las empresas monitorean la aparición de nuevas tendencias del mercado, los clientes, la competencia, la tecnología, etc. El enfoque descriptivo, se enfatiza el

aprendizaje y colaboración entre individuos con el mejor conjunto de capacidades como la base para entender el contexto de la generación de estrategias (Mintzberg y McHugh, 1985).

3.7.1 Diagnóstico Externo

Porter (1998) realiza el análisis del contexto desde cuatro pilares: a. Evaluación de metas futuras, con el fin de encontrar puntos de convergencia con la competencia y lograr diferenciarse; b. Evaluación de asunciones, entender tanto la propia perspectiva del mercado como la de los competidores, así como de estos últimos sobre la empresa que evalúa; c. Evaluación de las estrategias presentes, de la empresa que lo realiza, así como de los competidores; y d. Verificación de Capacidad, entender la capacidad de la competencia para llevar a cabo su estrategia. Además, agrega que el entendimiento del contexto es fundamental para poder cambiarlo en beneficio del posicionamiento de la empresa, para ello delinea la herramienta de las *Cinco Fuerzas* que caracterizan la competitividad. Las fuerzas son las amenazas de nuevos entrantes, las amenazas por productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes, cuyo conjunto forma la rivalidad entre los competidores.

El Diamante de Porter (1991) identifica un par de aspectos contrarios del contexto inmediato de la empresa, con tal de que esta amplíe el alcance de su ventaja competitiva y, de forma ágil, se identifiquen oportunidades, habilidades y conocimiento; estos son: a. Los factores que construyen las condiciones del mercado, b. Industrias relacionadas o de soporte, c. Las condiciones de la demanda, y d. Estrategia de la empresa, su estructura y la rivalidad con otros. Los aspectos anteriores se relacionan de tal manera que potencializan o disminuyen la posibilidad de obtener una posición ventajosa. De forma complementaria, Serna (2008),

resalta seis aspectos que deben ser analizados para identificar las oportunidades o amenazas⁵ de la empresa: a. Factores económicos, b. Factores políticos, c. Factores sociales, d. Factores tecnológicos, e. Factores geográficos y f. Factor competitivo. David (2011), agrupa los sociales y los geográficos, a ese grupo le agrega los factores culturales y demográficos.

El enfoque descriptivo analiza de forma continua el contexto en busca de nuevas oportunidades (Mintzberg y McHugh, 1985); se entiende que la alta gerencia no es capaz de recolectar toda la información del contexto, por lo tanto requiere del constante aprendizaje de los trabajadores (Roth, 2015); Mintzberg y McHugh (1985) agregan que el equipo tiene que estar conformado por los mejores profesionistas y dejarlos trabajar según su experiencia.

3.7.2 Diagnóstico Interno

Las empresas deben determinar el alcance y profundidad de los análisis internos que realicen (Simerson, 2011), dado que no hay una definición estandarizada que aplique a todas las empresas, se busca hacer algunas generalizaciones, de acuerdo con Serna (2008) una manera de comenzar a realizar este análisis es la comparación entre el desempeño de la empresa en contraste con los competidores, con tal de identificar las fortalezas y debilidades. Desde el enfoque prescriptivo, Porter (1991) coloca las actividades que desempeña la empresa al centro de la ventaja competitiva, introduce la herramienta de *La Cadena de Valor* que permite a los planeadores buscar la consistencia entre actividades con tal de diferenciarse de los competidores y generar valor mediante la reducción sistemática de los costos, en el esquema que presenta Porter se consideran las tecnologías, los recursos humanos y distintos beneficios o activos que se obtienen a partir de la realización de dichas actividades.

⁵ Parte de la herramienta de diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Si el contexto de la empresa presenta cambios de forma acelerada, los análisis se tendrán que hacer con regularidad para encontrar nuevas oportunidades; las *Competencias Clave* propuestas por Prahalad y Hamel (1990) se pueden analizar bajo la Intención Estratégica seleccionada por la empresa, los autores proponen una serie de preguntas que se pueden plantear los líderes para poder identificarlas: a. ¿Cuánto tiempo se puede dominar el negocio si no tuviéramos el control de esta competencia? b. ¿Cuáles oportunidades futuras se perderían sin esta competencia? c. ¿La competencia brinda acceso a diferentes mercados? y d. ¿Los beneficios de los clientes giran en torno a esta capacidad? El diagnóstico interno en el enfoque descriptivo está relacionado a las capacidades ya que, aunque su realización sea mucho menor que en el enfoque prescriptivo, está orientado al proyecto o situación dada desde cada capacidad (Mintzberg, 2007). El diagnóstico interno brinda conocimiento nuevo ya sea como resultado de un experimento o por la interacción y colaboración con otras empresas (Liedtka, 2000).

3.8 Formulación Estratégica

La formulación estratégica bajo el enfoque prescriptivo, no debe aparecer repentinamente como el resultado de las acciones de cada día, ya que sin una dirección, la empresa terminará en un lugar en el que no tenía la intención de estar, asegura David (2011); el ejercicio de formular una estrategia, suma el autor, requiere de creatividad, de los gerentes medios o los empleados clave que votan por las mejores estrategias propuestas por el grupo y colaboración. En contraste, las adhocracias y las organizaciones intelectuales adoptan un modo de formulación de estrategias fundamentales (*Grass-roots*) (Mintzberg y McHugh, 1985). Las estrategias fundamentales, agregan los autores Mintzberg y McHugh, emergen repentinamente y en lugares inesperados de la organización; su formalización se logra

mediante la participación colectiva y suceden de forma simultánea con las estrategias prescriptivas. En este sentido, Ehrich y English (2012), contrastan la prescripción de las estrategias corporativas desde los roles superiores de una jerarquía con las comunidades que se guían por principios y confianza para formular estrategias de cambio.

3.8.1 Proyectos Estratégicos

La base de la Formulación Estratégica la constituyen los proyectos estratégicos, para su formación se debe contar con, a. las declaraciones de misión y visión corporativas, b. los objetivos corporativos, y c. áreas de especialización de la empresa (Serna, 2008) o con las competencias clave (Prahalad y Hamel, 1990). Los proyectos deben tener cuatro características principales según Serna (2008), deben ser explícitos en cuanto al apalancamiento de las fortalezas para contrarrestar las debilidades; consistentes con los objetivos corporativos y la misión; deben ser pocos para su gestión adecuada y vitales para garantizar el éxito de la empresa; por último, deben ser dinámicos. El estratega se asegura de que cada proyecto se relacione con uno o más objetivos globales y asigna a una persona como responsable de su cumplimiento. En este enfoque se requiere del cumplimiento estricto de lo establecido e implica constante supervisión (Sanchez, Bonjour, Micaëlli, y Monticolo, 2019).

El plan de acción concentra las actividades que hacen realidad el proyecto; se convierte en la responsabilidad de cada una de las personas a cargo de un proyecto y debe ser terminado en el horizonte de tiempo definido con anticipación (Serna, 2008). El líder del plan establece rubros indispensables para su cumplimiento: 1. Indicador de éxito global, es decir lo que se tuvo que haber obtenido al término del proyecto; 2. Tareas necesarias para realizar el proyecto; 3. Tiempo dedicado a cada actividad; 4. Meta a alcanzar; 5. Responsable de cada

tarea o subactividad; 6. Recursos necesarios para su cumplimiento; 7. Limitaciones, para poder determinar acciones de contingencia.

En el enfoque descriptivo, la definición del proyecto requiere de la integración según Follett et al., (versión 2013), ya que la alineación de ambas partes en la visualización de una solución conveniente para ambas partes la mejor solución. La naturaleza del enfoque descriptivo la dictan los contextos complejos y cambiantes en donde la innovación es necesaria (Mintzberg y McHugh, 1985). La forma en que los proyectos son adoptados en este enfoque se asemeja a la descripción de Chen (2015) donde la naturaleza del proyecto es imposible de descifrar sin haber iniciado su resolución, por lo que el papel del estratega debe ser el de “definir un alcance, apegarse al programa y controlar los costos” mientras se adapta él y el equipo a los requerimientos emergentes.

La siguiente tabla 1 comparativa entre ambas posturas está basado en el análisis hecho por (Sanchez et al., 2019)

Tabla 1. Comparativo entre proyectos tradicional y ágil

Proyectos Tradicionales	Proyectos Ágiles o Adaptativos
El gerente de proyecto sigue estrictamente procesos detallados.	Colaboradores con diferentes roles utilizan su potencial creativo durante el proyecto.
El cumplimiento de los indicadores determina el éxito del proyecto.	El indicador es la capacidad de responder a los cambios a tiempo.
Lo constituyen actividades con entregables bien definidos.	Lo constituyen ciclos de colaboración, creatividad y experimentación por parte de colaboradores autónomos.
Los que delinean el proyecto y lo evalúan de forma externa pueden no participar en él.	Los expertos están inmersos en el proyecto delineado por el contexto.
Las herramientas de medición y mejores prácticas son cruciales para la ejecución del proyecto. El uso de tecnología es secundario.	Las capacidades compartidas de la comunidad son cruciales, el uso de tecnología es clave.

Fuente: Realización Propia con base en Sanchez, F., Bonjour, E., Micaëlli, J.-P., y Monticolo, D. (2019). *A Step for Improving the Transition Between Traditional Project Management To Agile*

Project Management Using a Project Management Maturity Model. Journal of Modern Project Management, 7(1), 102–119.

3.8.2 Presupuestación Estratégica

El plan de acción antes descrito no es realizable sin la asignación de recursos necesarios; este debe estar proyectado bajo el mismo horizonte temporal que la planeación estratégica de la empresa (Serna, 2008). David (2011) resume que el papel de la presupuestación financiera en la empresa como “un método para especificar qué se debe hacer para completar la implementación estratégica exitosamente”; agrega que cuando la empresa está enfrentando problemas de rentabilidad, la presupuestación es una manera de dirigir la implementación de la estrategia. Los presupuestos también están presentes en las empresas del enfoque descriptivo y, al igual que la empresa prescriptiva en problemas, provocan el sostenimiento de una estrategia emergente o el cambio. En el caso seguido por (Mintzberg y McHugh, 1985), un corte dramático en el presupuesto provocó una etapa de renovación de la estrategia. Las características de la Planificación Financiera Continua (PFC) (Lorain, 2009), se asemejan fundamentalmente a las de las adhocracias y las organizaciones del conocimiento de enfoque descriptivo: a. Funciona de forma cíclica entre etapas de desenfoque y acción (averiguar, enfocar, planificar y actuar), b. Requiere de una revisión contante del entorno; c. Responde rápidamente a los cambios del contexto. A pesar de que en la PFC “el papel de la alta dirección es fijar la dirección estratégica y determinar unas directrices operativas y unos estándares muy claros” (Lorain, 2009, p.50), la diferencia entre enfoques radica en la postura de liderazgo, ya que la presencia de un responsable de intervenir y seguir los presupuestos está presente en ambos enfoques, pero las previsiones del enfoque prescriptivo, pueden generar estrategias emergentes en el descriptivo (Mintzberg, 2007).

3.8.3 Objetivos Corporativos

Serna (2008), los define como resultados globales que la organización busca alcanzar en la ejecución y programación de su misión y visión; estos utilizan los diagnósticos interno y externo previamente realizados. Los objetivos globales determinan las ‘áreas estratégicas’ o las ‘capacidades’, así como la dirección que deben tomar las estrategias y los planes de acción. La integración de los objetivos corporativos agrega el autor, conforman la estrategia corporativa. El enfoque prescriptivo formula los objetivos conforme un lapso de tiempo definido, según David (2011), un objetivo a largo plazo debe prolongarse por dos o tres años. Las características de un buen objetivo, agrega el autor, son las siguientes: cuantificables, medibles, realistas, entendibles, retadores, jerárquicos, alcanzables y congruente para todos los departamentos. En palabras de Butuner (2016), “son los resultados conceptuales que el negocio busca alcanzar en un marco de tiempo determinado” (p. 114).

El enfoque descriptivo no cuenta con objetivos a largo plazo claramente definidos, sino que se ocupan constantemente con la búsqueda de soluciones a los problemas que se les presentan (Mintzberg, 1973). El funcionamiento por proyectos relaciona la duración de los objetivos de corto plazo con aquellos de los proyectos que se están llevando a cabo como se observa en el estudio de Mintzberg et al. (1988).

3.9 Difusión del Plan Estratégico

La Difusión del Plan Estratégico es el resultado de la comunicación corporativa que incluye la comunicación interna que, según Slijepčević et al., (2018), se puede concebir como un intercambio informativo entre empleados que sirve para transmitir los elementos del Direccionamiento Estratégico, por lo que debe ser planeada y debe ser implementada de

forma sistemática dentro de la empresa. David (2011) afirma que, para garantizar la dispersión y adopción de la estrategia, la comunicación interna debe ser efectiva.

La comunicación dentro de las empresas está compuesta por varios elementos que se describirán a continuación:

3.9.1 Estructura Organizacional

El enfoque prescriptivo requiere que el rol de liderazgo informe y eduque al resto de la empresa sobre la estrategia definida; este es un paso indispensable antes de ejecución del plan estratégico (Serna, 2008), además, Mac y Shirley (2015) resaltan la creencia de que la estrategia de mercadeo desarrollada por el gerente superior, se vende por sí sola y será apoyada por los empleados. Sin embargo, Smaliukienė y Survilas (2018) concluyen que los equipos y la comunicación entre sus integrantes se ve debilitada en organizaciones cuya organización es centralizada, o bien los diferentes niveles cuentan con jefes autocráticos. Esto puede deberse a que la comunicación en equipo está fundamentada en la confianza, la motivación y el reconocimiento, mismas características que se muestran favorables para la creatividad organizacional.

La comunicación vista desde el enfoque descriptivo se alinea a las aseveraciones de Dolphin (2005), donde la ausencia de una jerarquía en la comunicación interna rápidamente puede llevar a los empleados a tener actitudes más positivas a la hora de desempeñar sus funciones. El autor agrega que al proveer a los empleados de toda la información disponible, su desempeño es más eficiente y destaca el sentimiento de involucramiento en con la empresa, mismo que hace posible con la visión compartida y el entendimiento común de las metas.

3.9.2 Funciones del personal y cumplimiento de los objetivos

Con el fin de que los empleados desempeñen sus responsabilidades de forma efectiva es crucial asegurar su compromiso con las estrategias de mercadeo de la empresa (Mac y Shirley, 2015), una buena comunicación interna es necesaria, ya que establece y fortalece las buenas relaciones con los empleados, para ello se requiere de la escucha continua y consulta de sus opiniones (Slijepčević et al., 2018). De forma opuesta, (Mac y Shirley, 2015) aseguran que una campaña interna fallida resalta cuando los colaboradores tienen un entendimiento insuficiente de los componentes de la estrategia y sus influencias en la compañía.

3.9.3 Condiciones Físicas adecuadas: Ubicación y Diseño de Instalaciones

“Las propiedades del ambiente físico posibilitan o limitan físicamente la interacción y comunicación en los procesos de trabajo”, aseveran Kupritz y Hillsman (2011). Los autores identifican cuatro claves sensoriales que pueden dificultar o, si se diseñan de forma apropiada, mejorar la comunicación dentro de las empresas:

- a. Claves Visuales: engloban las posibilidades que brinda un lugar para establecer contacto visual, una posición y postura adecuada del cuerpo para comunicarse. Está directamente relacionada con el espacio arquitectónico y el diseño del área laboral, tomando en cuenta la luz, su calidad e intensidad.
- b. Claves Auditivas: contemplan la transmisión adecuada de un mensaje con un volumen de voz y una inflexión afectados o potencializados por las características físicas del espacio de trabajo. Kupritz y Hillsman (2011) hacen mención de las dificultades que conlleva el implementar un estilo de oficina abierto, donde la falta de privacidad puede generar problemas en la comunicación de los colaboradores.

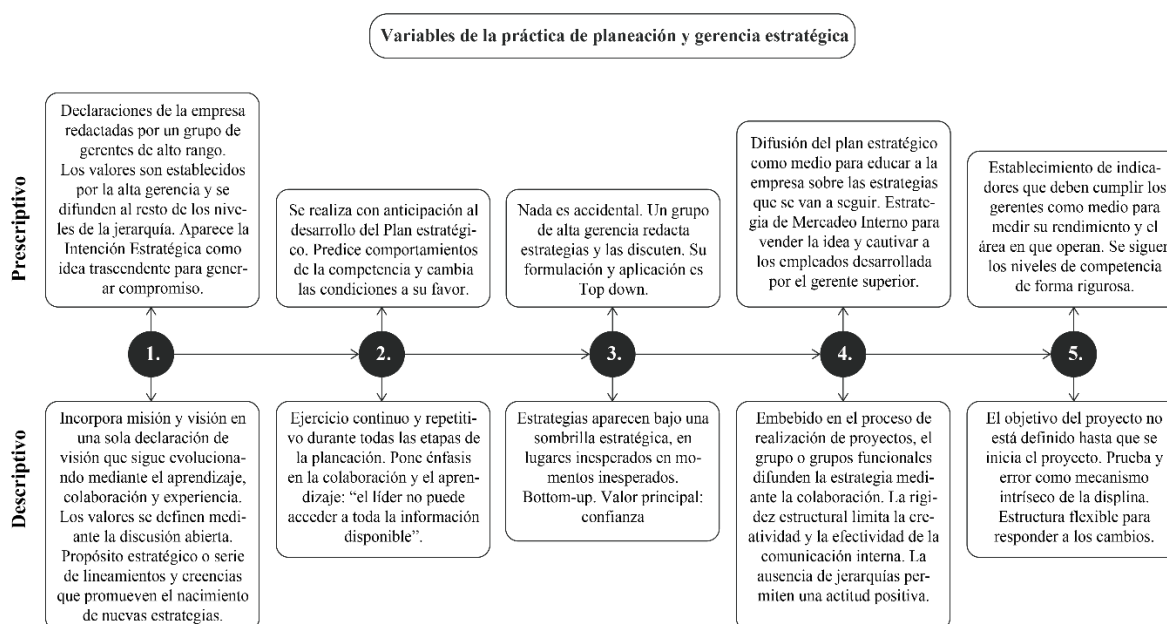
- c. Claves Táctiles: se centran en las características ambientales generadas por la presencia o falta de sistemas de ventilación y aire acondicionado responsables de generar las condiciones idóneas para la interacción social.
- d. Claves Olfatorias: la comunicación y convivencia de los individuos puede ser mejorada o limitada por la capacidad que tienen los espacios para disipar o eliminar contaminantes del aire por sistemas de medición, ya sean estructurales o de equipamiento.

3.10 Ejecución del Plan Estratégico

La ejecución del plan estratégico es mucho más complejo que la creación del plan (David, 2011). El enfoque prescriptivo establece los parámetros, indicadores o índices de gestión evalúan el producto o servicio de acuerdo a sus características y las expectativas que el cliente tiene de él; estos definen el funcionamiento del producto y asisten en la toma de decisiones, ya que son un parámetro para alcanzar o superar las expectativas del cliente (Serna, 2008). Canarias, Escobés, y Altamira (2010) elaboran la pregunta clave para generar indicadores “¿Cómo podemos medir o verificar que esa situación final se ha producido?” (p.55). En esta fase se desarrollan instrumentos en los diferentes niveles jerárquicos que sirven para evaluar su propio desempeño o el del gerente a cargo de liderar un área o equipo (David, 2011), además, agrega el autor, la asignación de recursos en esta fase de la planeación, permite la ejecución correcta de la estrategia y así es como “el valor verdadero de cualquier programa de asignación de recursos, yace en el cumplimiento de los objetivos” (p. 2019). El enfoque prescriptivo entonces detalla una serie de líneas de acción que deben cumplir los gerentes medios basando su desempeño en el cumplimiento de los indicadores (Canarias et al., 2010)

En las adhocracias, después de cierto tamaño, tiene que asignar la carga de liderazgo a un colaborador que pueda integrar los mecanismos más formales (Mintzberg et al., 1988). El autor agrega la utilización de la lógica incremental de la formación de las estrategias como parte de su desarrollo por medio del aprendizaje, esto sucede al mismo tiempo que se manejan el resto de los proceso (Mintzberg y McHugh, 1985).

Figura 4. Comparación entre enfoques en las cinco variables



Fuente: Realización propia con base en el contenido de la sección previa.

Capítulo 4

Metodología

Este capítulo trata la metodología utilizada en la presente investigación de tipo descriptivo; contiene una descripción de la muestra, detalla la recolección de los datos y se especifican las características y el diseño del cuestionario. Se realizaron cambios de definición y alcance al título de la investigación tras la revisión de literatura y características particulares del sector contenidas en el marco contextual – se corrigió la agrupación de los subsectores de acuerdo con la definición de las disciplinas que componen a las ICC en Austria – La relación de las variables de la segunda pregunta de investigación es de tipo cualitativo utilizando métodos de estadística descriptiva.

4.1 Descripción de la muestra

La muestra fue seleccionada por conveniencia, se accedió a la base de miembros de *Creative Industries Styria GmbH*; de la cual, se consideró solo el grupo de miembros *full* y *premium*⁶, de los cuales se seleccionaron 22 estudios. El índice de respuesta fue del 59%, de forma que la muestra resultante la constituyen 13 empresas pertenecientes a las ICC de Arquitectura (2), Diseño (6), Marketing (3) y Producción Audiovisual (2). El tamaño de la empresa y sus años de existencia no fueron motivo de eliminación del estudio, además, la diversidad permite realizar la relación entre la presencia de las variables y las características de las empresas. Se eliminó una empresa de Marketing durante la descripción de los datos obtenidos, dado que

⁶ CIS funciona con una plataforma de suscripciones de tres niveles: *free*, *full* y *premium*. Los miembros *free* no pagan ninguna cuota y reciben como beneficio la obtención de noticias sobre la red y otros acontecimientos. Los miembros *full*, pagan una cuota por individuo o por empresa y obtienen mayores beneficios y oportunidades con respecto a la comunidad y los eventos. Aquellos miembros *premium* cuentan con todos los beneficios y acceso a oportunidades y participaciones exclusivas en el gremio, para más información visitar: <https://www.cis.at/en/>.

el llenado del instrumento fue insuficiente. En la tabla 2 se presenta la muestra extraída de la población conformada por los grupos full y premium, y el porcentaje que esta representa.

Tabla 2. Muestra Seleccionada

Disciplinas	Población	Muestra	Porcentaje
Diseño	48	11	23%
Arquitectura	14	5	36%
Marketing	12	4	33%
Producción Audiovisual	8	2	25%
	82	22	27%

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor mediante la base de datos de Creative Industries Styria.

Se buscó que la selección de empresas de la Muestra correspondiera a la proporción de presente en la población. Es apropiado esclarecer que la población original de los grupos del estudio está compuesta por 187 empresas y el número (82) que aparece en la anterior tabla se obtuvo mediante el siguiente filtrado de información. Se removieron las empresas cuyo giro no está incluido en la subcategorización de las ICC utilizada en el país, es decir, del grupo *full* fueron descartadas 84 empresas cuyas actividades económicas eran, por ejemplo, tiendas de moda, objetos de consumo, joyería y textiles; empresas de instalación eléctrica, servicios de impresión, etc. Del grupo *premium* se excluyeron cuatro (4) empresas por motivos similares a los hallados en la anterior agrupación. De las 99 empresas resultantes del primer filtro, se descartaron aquellas que cuyos giros, a pesar de alinearse a la subcategorización de las ICC austriacas, no representaban conjuntos suficientemente grandes de una sola categoría como para ser incluidas en el estudio, se prescindió de 17 empresas como parte de un segundo filtro.

4.2 Recolección de datos

Se aplicó un cuestionario dirigido en las instalaciones de cada empresa. Los encuentros fueron grabados en audio bajo consentimiento de los participantes y después fueron transcritos para su posterior análisis (documentos no incluidos en el documento final; el acceso está restringido a la Directora de la Investigación y el Director Ejecutivo de *Creative Industries Styria GmbH*). El cuestionario fue aplicado a la fundadora o el fundador de la empresa, la variable de género no fue motivo de eliminación de las empresas de la muestra. Cada encuentro tuvo una duración de entre 45 minutos a 2 horas 40 minutos. Se realizaron preguntas abiertas sobre algunos ítems a consideración del investigador.

4.3 Diseño del cuestionario

Se desarrolló un cuestionario con base en las herramientas de diagnóstico de Serna (2008) para la consultoría estratégica de las empresas, mismo que fue utilizado como dirección del encuentro. El cuestionario contiene 72 ítems divididos en cinco secciones, (referirse al Apéndice C) y está diseñado para ser contestado electrónicamente, o bien ser impreso por el entrevistado. Las respuestas y comentarios fueron grabados en audio bajo consentimiento de los entrevistados y posteriormente, se extrajo y codificó el contenido con el programa de Microsoft Excel® para su posterior análisis.

El cuestionario está dividido en las siguientes secciones:

- Sección I. Direccionamiento Estratégico
- Sección II. Diagnóstico Estratégico
- Sección III. Formulación Estratégica
- Sección IV. Difusión del Plan Estratégico

- Sección V. Ejecución del Plan Estratégico

Capítulo 5

Descripción de los Datos Obtenidos

Este capítulo contiene una revisión de los datos obtenidos durante la aplicación del instrumento. En primera instancia se describe la muestra con estadística descriptiva, seguido del análisis de cada variable y su presencia en la muestra; posteriormente, se relacionó la presencia de las variables con el tamaño de las empresas que conforman la muestra y finalmente se relacionó la presencia de las variables con el número de años de existencia de las empresas presentes en el estudio.

5.1 Estadística descriptiva de los resultados

Previo a cada reunión se realizó una ficha de registro de cada empresa donde se capturaba el número de empleados, fecha de fundación, proyectos desarrollados y diferentes apartados con la información disponible sobre la empresa. En la tabla 3 se exhibe el número de empresas que conforman la muestra ordenadas por su tamaño en número de empleados; los porcentajes coinciden con las cifras presentadas en el Marco Contextual: 60% de las empresas en Austria son microempresas. Esta correspondencia de la distribución con la realidad es agradable, ya que el análisis de la práctica busca entender el fenómeno con la mayor amplitud posible. En la tabla 3 se observa la frecuencia por tipo de disciplina. A pesar de que ‘Diseño’ es el grupo más grande – contrario a la realidad del país – las empresas que lo conforman son multidisciplinarias, presentando proyectos de las otras tres ramas; la categorización se realizó de este modo por la marcada presencia de los proyectos de diseño.

Tabla 3. Estadística descriptiva de los datos tamaño de empresa y distribución por disciplina

Tamaño de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Micro <10	8	66.7%
Pequeña 11-50	2	16.7%
Mediana 51-100	1	8.3%
Grande 100>	1	8.3%
	12	100%
Disciplina	Frecuencia	Porcentaje
Diseño	7	58.3%
Arquitectura	2	16.7%
Marketing	2	16.7%
Producción Audiovisual	1	8.3%
	12	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.2 Variable I. Direccionamiento Estratégico

La Sección I. Direccionamiento Estratégico concierne la existencia de los elementos tratados en el Capítulo 3: Visión, Misión y Valores. Se añadieron dos preguntas sobre la contratación de servicios de auditoría externa con el fin de explicar si los principios se derivaron de dicho servicio; además, se incluyó el análisis de la Cultura Corporativa como seguro sobre la presencia de los factores que la constituyen. Durante la aplicación del cuestionario se solicitó a los directivos de las empresas creativas que definieran brevemente su visión y misión, en algunos casos su misión era una repetición o un parafraseo de la visión, en esos casos la misión se consideraba ausente. Los elementos restantes fueron evaluados de forma dicotómica, de tal forma que si todos estaban presentes la empresa obtiene la mayor puntuación en la variable.

En la tabla 4 aparecen las combinaciones posibles entre visión (Vi), misión (Mi) y valores (Va) junto con la realización de una auditoría y el análisis de la cultura corporativa. En este caso, cuatro (4) de las empresas con todos los principios han contratado servicios de auditoría externa para mejorar su estrategia y la misma cantidad de empresas han analizado su Cultura Corporativa. Es interesante notar que un grupo igual de grande solo carece de misión, pero a diferencia del grupo que cuenta con todos los principios, en este solo una empresa ha contratado una auditoría y ha analizado la Cultura Corporativa.

Tabla 4. Combinaciones de declaraciones en presencia de auditoría externa y análisis de cultura corporativa

Combinaciones	Frecuencia	Porcentaje	Auditoría	Porcentaje	Cultura Corp.	Porcentaje
Vi Mi Va	5	42%	4	80%	4	80%
Vi Va	5	42%	1	20%	1	20%
Vi Mi	1	8%	1	100%	1	100%
Mi Va	0	0%	0	0%	0	0%
Vi	0	0%	0	0%	0	0%
Mi	1	8%	0	0%	0	0%
Va	0	0%	0	0%	0	0%
	12	100%	6	50%	6	50%
Vi= Visión	Mi= Misión		Va= Valores			

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Tabla 5. Combinaciones de declaraciones presentes

Combinaciones	Micro <10	Pequeña 11-50	Mediana 51-100	Grande 100>	Frecuencia	Porcentaje
Vi Mi Va	3	1	1	0	5	42%
Vi Va	4	0	0	1	5	42%
Vi Mi	0	1	0	0	1	8%
Mi Va	0	0	0	0	0	0%
Vi	0	0	0	0	0	0%
Mi	1	0	0	0	1	8%
Va	0	0	0	0	0	0%
	8	2	1	1	12	100%
Vi= Visión	Mi= Misión		Va= Valores			

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Posteriormente, se evaluó la presencia de la variable dependiendo del tamaño de la empresa, ver tabla 5. En este respecto se destacan las empresas micro, ya que solo una de ellas cuenta únicamente con una declaración de Misión, mientras que los dos grupos más grandes cuentan con más de uno. El grupo más grande, con cuatro empresas micro carecen de la declaración de misión, característica que comparten con la empresa más grande de la muestra.

Tabla 6. Presencia de Auditoría y Cultura Corporativa por tamaño de empresa

Tamaño de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Auditoría	Cultura Corp.
Micro <10	8	67%	3	3
Pequeña 11-50	2	17%	2	2
Mediana 51-100	1	8%	1	1
Grande 100>	1	8%	0	0
	12	100%	6	6

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Resulta interesante la contratación de servicios de auditoría externa por la mitad de las firmas y que solo aquellas cuenten también con el análisis de su cultura corporativa. Las empresas pequeñas y mediana dominan en este ámbito. Sin embargo, una característica que distingue a la empresa más grande de la muestra es que no cuenta con la contratación de Auditoría Externa, Cultura Corporativa Analizada, ni Misión; sino que la empresa tiene un equipo permanente de planeación dentro de sus colaboradores.

Sería útil contar con información sobre la relación que existe entre la presencia de grupos con conocimiento en planeación estratégica como base de la empresa y no como un servicio contratado de forma externa.

5.3 Variable II. Diagnóstico Estratégico

La Sección II. Diagnóstico Estratégico se desarrolló con el propósito de identificar la presencia de procesos de diagnóstico Interno y Externo. Se aprovechó esta sección para conocer aspectos importantes sobre: a. La relevancia y adopción de tecnología, b. Las características del ambiente competitivo, c. El papel de la Investigación y Desarrollo, y la propiedad intelectual en la empresa, d. La selección y formación del personal, y e. Barreras de entrada e identificación de competidores.

En la tabla 7 se enlistan cuatro ítems del cuestionario que colectan el nivel de adopción de procesos y la percepción que tienen los empresarios sobre el contexto. En promedio, las empresas observan de forma moderada (3.8/5) las tendencias en el contexto en que compiten. Las empresas de la muestra consideran que en promedio compiten en un ambiente neutral (3.2). Declaran tener claridad moderada sobre sus Fortalezas y Debilidades, y finalmente, los empresarios consideran que las barreras de entrada para sus diferentes disciplinas son moderadamente altas.

Tabla 7. Análisis estratégico de las empresas

Ítems	Puntaje Promedio	Mediana	Dev. Es.	Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
				Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Observación de Tendencias	3.8	3.5	1.1	3.9	3.00	3.0	5.00
Percepción del Contexto	3.2	3	0.9	3.1	3.50	2.0	4.00
Claridad sobre Fortalezas y Debilidades	3.8	4	0.6	3.8	4.00	4.0	4.00
Barreras de Entrada	3.7	4	0.9	3.8	4.50	3.0	2.00

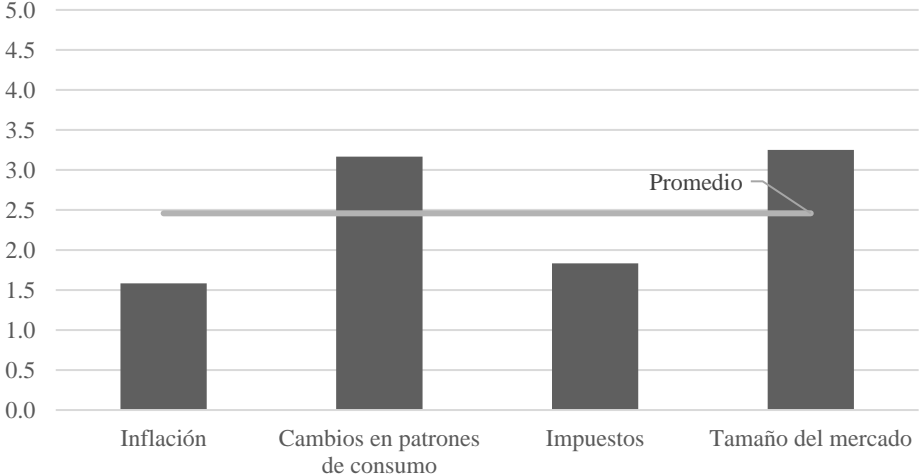
Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

En la literatura se identificó que el ambiente en que compiten las industrias creativas es fuertemente competitivo dados los cambios y la velocidad en que estos suceden, obligándolas a aproximarse de forma distinta a la práctica de planeación y gerencia estratégica. Para entender la percepción que tienen las empresas sobre su contexto competitivo se enlistaron las características del contexto en que compiten todas las industrias, además se les solicitó que identificaran variables adicionales que afectarían ya sea positiva o negativamente su negocio. Las características del entorno fueron extraídas de la guía de auditoría estratégica de Serna (2008). Durante la revisión de los datos se eliminaron las características ‘actividad masculina’ y ‘actividad femenina’, ya que para los entrevistados bajo el argumento generalizado de que estas no tenían ningún tipo de influencia en el desarrollo de la competitividad.

La percepción que se tiene sobre la influencia de los Factores Económicos (ver Figura 5) es un poco negativa (2.5). Los impuestos y la inflación presentan ser predominantemente negativos para las ICC entrevistadas. Sin embargo, el tamaño del mercado y los cambios en

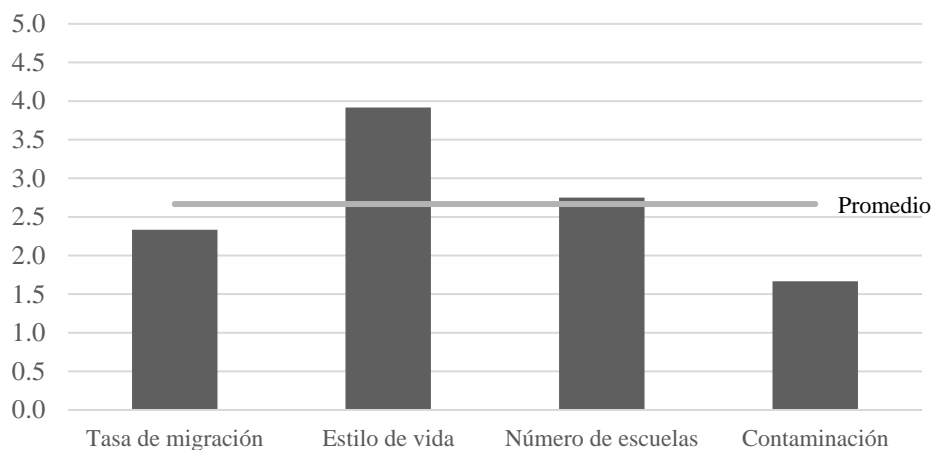
los patrones de consumo tienen una influencia más positiva, un directivo agregó la diversidad del mercado como característica favorable (4). De forma similar, la percepción general de las personas consultadas sobre la influencia de factores Sociales, Culturales, Geográficos y Demográficos (ver Figura 6), es un poco desfavorable (2.7), siendo la tasa de migración y la contaminación aquellas características con puntajes más bajos. Ningún participante agregó una característica en este respecto. Finalmente se calificaron los factores políticos y legales (ver Figura 7) y su influencia en la competitividad de las ICC; sin alejarse mucho de los otros conjuntos, este grupo recibe un puntaje promediado de (2.1) siendo el menos favorable de los tres rubros. Los entrevistados concuerdan en que la ley tributaria tiene un impacto desfavorable para las ICC. Ningún entrevistado identificó una característica adicional que afectara a su empresa desde el ámbito Político.

Figura 5: Influencia de Factores Económicos



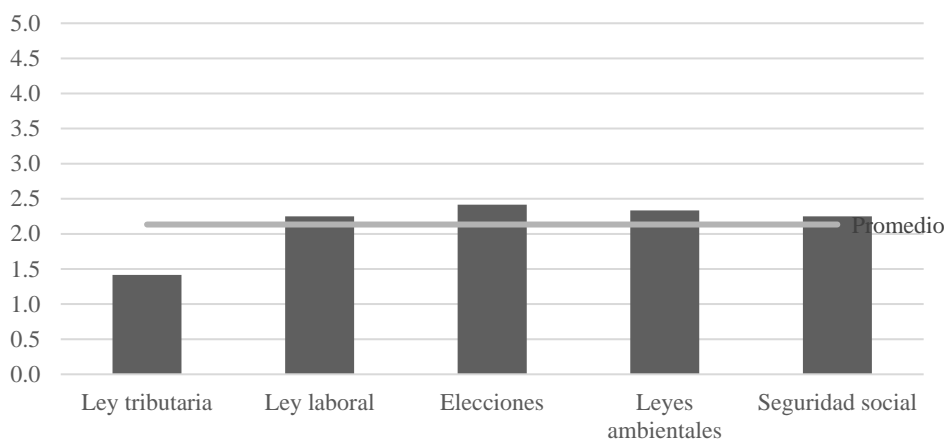
Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros

Figura 6: Influencia de Factores Sociales, Culturales, Geográficos y Demográficos



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Figura 7: Influencia de Factores Políticos y Legales



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Las ICC se han caracterizado por su adopción acelerada de tecnología según, ésta ha transformado la manera en que el sector hace disrupción en las cadenas de valor tradicionales ((Knotter et al., 2017; World Economic Forum y McKinsey y Company, 2018), por lo que se agregó una sección enfocada en la relevancia y adopción de tecnología. En la tabla 8 se soportan las observaciones de los autores sobre la importancia de la Tecnología para las ICC.

Sin embargo, de acuerdo con la opinión general de los entrevistados, las empresas tienen un nivel tecnológico moderado, en este aspecto los entrevistados hacían la observación de que podían estar mucho mejor. Con estos ítems se podría determinar que la tecnología juega un papel moderadamente esencial (3.4) en el quehacer de las ICC, se podría asumir que pueden sobrevivir sin tecnología. La última asunción puede depender del tipo de disciplina, sin embargo, solamente una de todas las empresas respondió contar con Tecnología Instalada. Sería interesante investigar la normalización de las tecnologías de información en las ICC y si en la actualidad es posible imaginar a las ICC sin ellas.

Tabla 8. Influencia de la tecnología y tecnología instalada en las ICC

				Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
Ítems	Puntaje Promediado	Mediana	Dev. Es.	Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Importancia de la tecnología en la empresa	4.1	4.5	1.0	4.1	3.00	5.0	5.00
Alto nivel tecnológico de la empresa	3.0	3	0.9	2.8	3.00	5.0	3.00
Papel vital de la tecnología	3.8	4	1.2	3.8	3.00	5.0	5.00
Afectación de la Tec.	3.4	3	1.0	3.3	3.00	4.0	5.00

			Frecuencia por tamaño de empresa			
Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Plan de inversión Tec.	9	75%	6	2	0	1
Tecnología Instalada	11	92%	7	2	1	1

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

También conocidas como Industrias Intelectuales por transformar la identidad cultural en bienes de consumo y servicios, las ICC están involucradas en la comercialización de la propiedad intelectual, por este motivo se cuestionó a los entrevistados sobre su proximidad a la Investigación y Desarrollo, así como su conocimiento sobre la protección y responsabilidad derivada de la creación de invenciones. En la tabla 9 se muestran los resultados de esta parte del instrumento utilizado en el encuentro, los resultados muestran que hay una inversión moderada en tecnología y un conocimiento elevado sobre las ventajas de realizar Investigación y Desarrollo. Los productos que entregan las empresas entrevistadas, en la mayoría de los casos son avanzados y, además, el 67% de las empresas realizan seguimiento tecnológico en su área de especialidad.

Tabla 9. IyD y Propiedad Intelectual

Ítems	Puntaje Promediado	Mediana	Dev. Es.	Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
				Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Productos Avanzados	3.4	4	0.6	3.5	3.00	4.0	3.00
Inversión en IyD	3.0	3	0.5	3.1	3.00	2.0	3.00
Beneficios de IyD	4.1	4	1.0	4.3	4.00	2.0	5.00
Propiedad Intelectual	3.6	4	1.0	4.3	4.00	2.0	4.00

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

El uso y adopción de tecnología está directamente relacionado al personal de las empresas creativas y su experiencia con dicha tecnología. Se consideraron puntos clave sobre el proceso de contratación, entrenamiento y evaluación del desempeño de los empleados y se encontró que 10 (83%) de las empresas tienen un proceso de selección de personal, 8 (67%) les da entrenamiento después de la selección y 4 (33%) evalúa su desempeño. Los procesos

de contratación exigen una visualización de las capacidades del candidato y periodos de prueba. Un caso de empresa micro no ha contratado a ningún empleado desde su fundación.

En la tabla 10 se exhibe la adopción de prácticas de selección, entrenamiento y evaluación del personal y destaca la falta de procesos de evaluación de los empleados en las empresas creativas de mayor tamaño. Este mismo grupo de empresas se preocupan por brindar un entrenamiento continuo a sus trabajadores.

Tabla 10. Personal

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia por tamaño de empresa			
			Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Selección del personal	10	83%	7	1	1	1
Entrenamiento de empleados	8	67%	4	2	1	1
Evaluación del desempeño	4	33%	3	1	0	0

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Otro aspecto que llamó la atención del autor de la literatura fue la resiliencia y productividad de las ICC, la generación de empleos por parte del sector y su desempeño económico fue un detonante para que en 1998 se le distinguiera como sector económicamente relevante en Reino Unido (Department for Digital, Culture, Media y Sport, 1998). Por lo anterior se formularon un par de ítems para conocer el desempeño económico histórico y la rentabilidad de las ICC contempladas en el estudio. Debido a la sensibilidad de los datos financieros se cuestionó la rentabilidad de las empresas creativas con base en su rentabilidad durante su tiempo de existencia, sin requerir datos numéricos o balances financieros por parte de la empresa.

Tabla 11. Diagnóstico Financiero

Ítems	Puntaje Promediado	Mediana	Dev. Es.	Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
				Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Rentabilidad	3.1	3	0.7	2.9	3	4	4
Uso de Recursos	4.3	4	0.6	4.3	4.5	4	4

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Con un valor promediado de 3.1 los participantes declaran que es un negocio variable, haciendo énfasis en los ciclos de expansión y estabilidad, estructura y reconfiguración. Las dos microempresas que lo consideraron poco rentable tienen dos años de existencia, son emprendedores autónomos y trabajan en redes de especialistas. De acuerdo con el tamaño de las empresas, crece también el puntaje obtenido en rentabilidad.

Adicional al tema de rentabilidad las empresas declararon ser eficientes con el uso de sus recursos económicos, 4.3 es la puntuación que recibió este ítem en la escala. Sin embargo, el uso eficiente de los recursos disminuye en la misma dirección, resultado aparente el uso ineficiente de los recursos cuando las empresas tienen un mayor volumen.

El análisis de la competencia en el medio creativo es el último aspecto evaluado en esta variable. Las firmas que conforman la revelan una baja identificación y estudio de la competencia, siendo menos de la mitad de las empresas las que estudian a sus competidores. Posiblemente sea la percepción de altas barreras de entrada al mercado creativo lo que respalde el comportamiento pasivo hacia los competidores, o bien la dependencia que tienen las ICC de la red como indican Radomska y Silva (2018).

Tabla 12. Diagnóstico de la competencia

Ítems	Puntaje Promediado	Mediana	Dev. Es.	Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
				Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Identificación de competencia	3.6	3.5	0.9	3.5	3.5	3	5
Barreras de entrada	3.7	4	0.9	3.8	4.5	3	2

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia por tamaño de empresa			
			Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Segmentación de Mercado	10	83%	6	2	1	1
Ventaja Competitiva	11	92%	7	2	1	1
Estudio de competidores	5	42%	4	1	0	0

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.4 Variable III. Difusión de la Estrategia

La Difusión de la Estrategia fue estudiada a partir de la estructura de la empresa, ya que la hace evidente y remarca la existencia de jerarquías en la comunicación interna. Se estudia su claridad, flexibilidad, qué tan favorable resulta para el cumplimiento de los objetivos establecidos, las funciones del personal, las condiciones de su espacio laboral, y el diseño y ubicación favorable de la empresa con base en su giro. Además, se les preguntó sobre la posibilidad que tienen los trabajadores de levantar quejas, ser partícipes en la toma de decisiones y, finalmente, se indagó sobre qué tan difundido está el Plan estratégico dentro de la empresa y qué tan eficiente es la comunicación en los diferentes niveles. Los puntajes obtenidos en esta variable son positivos y existe una diferencia entre el tamaño de la empresa y el puntaje reportado. En particular, contestan que el plan estratégico está moderadamente difundido acercándose a difundido con un puntaje de 3.8.

Las empresas micro tienen un puntaje mayor en cuanto al conocimiento de las actividades del personal, esto puede estar relacionado al tamaño de los equipos y la existencia de empresas con un solo empleado, por otro lado, la ubicación y diseño de las microempresas es el puntaje más bajo en comparación con los otros tamaños de empresa, durante la visita a los estudios, los más pequeños estaban en una constante reconfiguración de su espacio por diferentes motivos, como: nueva adquisición, reciente mudanza o espacios compartidos con otros empresarios.

Las empresas pequeñas tienen una estructura moderadamente favorable para el cumplimiento de las actividades y la difusión de la estrategia a seguir por proyecto; el tamaño variable de los equipos de trabajo puede jugar un papel interesante en este aspecto, así como los individuos con responsabilidades en diferentes proyectos. En este caso es posible que la estrategia no esté establecida según el enfoque prescriptivo, y solo se marquen las pautas para el origen de estrategias fundamentales, así como es posible que haya cierta jerarquía en las pequeñas empresas y algunas partes de la estrategia no deban preocupar al resto de los colaboradores.

La empresa mediana tiene una estructura organizacional difusa y el personal colabora informalmente en el desarrollo de los proyectos, pero es la que recibe el puntaje más alto en la difusión del plan estratégico, a pesar de comentar que hay áreas de mejora. La empresa grande remarca la posibilidad de áreas de mejora en los espacios de trabajo de los colaboradores, parece una cuestión de orden, pero no de capacidad. Esta última asigna el puntaje más bajo de todas, en cuanto a la difusión, ya que la jerarquía es necesaria y aspectos de la estrategia no se discutan con los colaboradores de las áreas funcionales.

Las ausencias en el estilo participativo y los procesos de quejas y reclamaciones se presentaron únicamente en las empresas con un solo empleado. Las empresas utilizan la discusión abierta y de jerarquía plana para resolver los problemas. Los participantes de las empresas mediana y grande hablaron sobre no tener ninguna restricción para establecer un diálogo con todos los integrantes de la empresa.

Tabla 13. Difusión del plan estratégico

Ítems	Puntaje Promedio	Mediana	Dev. Es.	Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
				Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Estructura organizacional clara	4.0	4	1.1	4.0	4.00	3.0	5.00
Funciones del personal	4.4	4.5	0.7	4.5	4.00	4.0	5.00
Estructura favorable p. cumplimiento	4.0	4	1.1	4.0	3.50	4.0	5.00
Estructura flexible	4.4	4	0.5	4.4	4.50	4.0	5.00
Condiciones físicas adecuadas	4.3	4	0.6	4.1	4.50	5.0	4.00
Ubicación y diseño de Instalaciones adecuado	4.3	5	1.1	3.9	5.00	5.0	5.00
Difusión del Plan Estratégico	3.8	4.0	1.2	3.9	3.5	4.0	3.0
Comunicación eficiente y efectiva	3.8	4.0	1.5	3.6	5.0	4.0	3.0

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia por tamaño de empresa			
			Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Proceso de quejas y reclamaciones	9	75%	6	1	1	1
Estilo participativo	11	92%	7	2	1	1

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.5 Variable VI. Formulación Estratégica

La formación de estrategias es una cuestión medular de este proyecto de investigación. Para entender cómo es la formulación de las estrategias en las ICC de la muestra, se identificaron los elementos clave que forman parte de las estrategias globales de la empresa. En la tabla 14 se muestran los resultados obtenidos de 5 ítems dicotómicos del instrumento. La frecuencia en que se presentan los elementos para la formulación de estrategias es más alto de lo que esperaba el autor. La mayor parte de las microempresas (6~7) cumple con 4 de los 5 rubros; se preguntó en qué consistía la metodología existente, entre ellos figuraba: a. la descripción de un proceso de diseño robustecido por el dueño, b. el balance del estado de cuenta determinaba la estrategia de la empresa, c. colaboración entre creativos y miembros de una red, y d. proyecciones de crecimiento en una hoja de cálculo.

Tabla 14. Formulación Estratégica

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia por tamaño de empresa			
			Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Metodología de creación de estrategias	10	83%	7	2	0	1
Objetivos y estrategias globales	11	92%	7	2	1	1
Objetivos y estrategias funcionales	9	75%	6	1	1	1
Metas y planes de acción	10	83%	6	2	1	1
Estrategia de servicio al cliente	6	50%	4	1	0	1

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

En el caso de la empresa mediana, la planeación por proyecto la determinan los equipos formados por sus habilidades y disponibilidad por carga de trabajo, determinan el rumbo en juntas y la revisión del avance del proyecto es constante. De forma similar, la empresa grande

cuenta con los puntos clave del proceso estandarizados en forma, pero dependen mucho de la experiencia de los creativos para el desarrollo del proyecto, que es la forma en que desarrollan las estrategias.

Las respuestas que dieron las y los directivos se alinean con la descripción de Mintzberg & McHugh (1985), en cuanto que requieren de la participación colectiva para poder formular las estrategias y aparecen de forma simultánea a los planes prescriptivos que puedan tener. Los proyectos sobre los que trabajan las empresas creativas cumplen en todos los casos con un requisito crucial delineado por Chen (2015), es decir, deben empezar a trabajar en el proyecto para poder definir su alcance y finalmente controlar los costos, como lo dijo una de las empresas a las que se les aplicó el cuestionario, “el balance financiero es el que dicta el desarrollo de los proyectos y las estrategias de la empresa”.

5.6 Variable V. Ejecución del Plan Estratégico

5.6.1 Parte A. Control

La medición del resultado de la estrategia, así como la presencia de los métodos de monitoreo para llevarla a cabo están presentes en un grado moderado, en contraste con el tamaño de las empresas, existe una progresión en la utilización de métodos de monitoreo, pero en la medición de resultados las empresas pequeñas califican por debajo del resto. Se cuestionó la existencia de parámetros para evaluar las diferentes áreas dentro de la empresa, las microempresas que cuentan con diferentes parámetros comparten la característica de trabajar con personas ajenas a su estudio, pero que son esenciales para el término de los proyectos. Dos de ellas cuentan con puntajes altos en sus métodos de monitoreo de resultados.

La empresa pequeña que declara contar con parámetros de evaluación cuenta con diferentes líderes de proyecto, a diferencia de la otra en su categoría, donde el liderazgo está más

centralizado en el dueño de la empresa; es posible que el juicio del creativo sea un parámetro importante para medir los resultados. En las otras dos instancias, mediana y grande, los parámetros existen, coincidiendo con la fuerte medición de resultados.

Tabla 15. Control de la ejecución del plan

				Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
Ítems	Puntaje Promedo	Mediana	Dev. Es.	Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Métodos de monitoreo	3.3	3	1.0	3.0	3.0	4.0	5.0
Resultados de estrategia	3.3	3	1.6	3.4	2.5	4.0	4.0

			Frecuencia por tamaño de empresa			
Ítems	Frecuencia	%	Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Parámetros para evaluar áreas	7	58%	4	1	1	1

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.6.2 Parte B. Dirección

La dirección se relaciona en este estudio con la toma de decisiones estratégicas de forma ágil y puntual, así como con la existencia de mecanismos para gestionar el control de los proyectos o desarrollo de productos y servicios. Los entrevistados califican como tomadores de decisiones ágiles y puntuales (4.4/5), las empresas con mejor toma de decisiones tienen también los mecanismos para gestionar el control dentro de la empresa, es decir, son capaces de monitorear y tener presente lo que está sucediendo en las actividades desempeñadas por los colaboradores. Son 9 (75%) las empresas que cuentan con estos mecanismos, con base en sus comentarios se rescata el uso de herramientas digitales y seguimiento calendarizado de los avances.

5.6.3 Parte C. Organización

Todas las empresas de la muestra generan productos o servicios con los que interactúan los clientes, ya sea de forma tangible o a través de dispositivos, como medios de representación y los objetos o servicios representados. Se agregaron los siguientes ítems al instrumento para analizar si el acercamiento al sistema de producción de esos productos o servicios únicos que generan las empresas, requerían los mismos esfuerzos organizacionales que las industrias manufactureras de productos seriados. Los puntajes promediados, son positivos en términos generales. Sin importar el tamaño se procura tener una relación positiva con los proveedores y entregar a tiempo el producto, pero en la fuerza laboral resalta un comentario de la empresa grande, esta versa sobre la posibilidad de atraer y aceptar a nuevos colaboradores que posiblemente no estén calificados; este comentario contrasta con la de una microempresa que busque que sus colaboradores posean habilidades fuertes en más especialidades para ampliar las oportunidades de la empresa.

La integración de herramientas tradicionales como la Programación Maestra de la Fabricación (PMF), el uso de pronósticos y la gestión de inventarios no están presentes en la mitad de los casos. Los pronósticos en particular forman parte de los proyectos a largo plazo desarrollados por las empresas o están basados en la aparición de nuevas tendencias y la relación de confianza que han construido con sus clientes para actualizar, reabastecer o proveer nuevos servicios. También existe una discrepancia entre la medición del sistema de producción y el uso de la PMF, ya que de la necesidad de medir aparece la programación; aun así, cinco empresas reportan medir la eficiencia de su sistema de producción, en contraste con 10 que ocupan la herramienta de programación. Es posible que se trate de la situación

descrita por Mintzberg et al., (1988) sobre la utilización de herramientas para convencer tanto al cliente como a los colaboradores, aunque no se utilice con rigor.

Tabla 16. Procesos organizacionales en la ejecución del plan estratégico

Ítems	Puntaje Promedio	Mediana	Dev. Es.	Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
				Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Fuerza Laboral calificada	3.8	4	0.6	3.9	4.00	4.0	3.00
Relación con Proveedores	3.9	4	1.1	3.8	3.75	4.0	4.00
Tiempo de entrega de producto	4.0	4	1.1	4.0	4.00	4.0	4.00

Ítems	Frecuencia	%	Frecuencia por tamaño de empresa			
			Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Existencia de un SP*	7	58%	5	1	1	0
Medición del SP	5	42%	4	0	1	0
Demanda Pronosticada	6	50%	4	0	1	1
Plan de Producción	8	67%	5	2	1	0
PMF**	10	83%	8	2	0	0
Control de inventario	6	50%	3	2	1	0

SP*= Sistema de producción

PMF**= Programación Maestra de la Fabricación

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.6.4 Parte D. Calidad

La calidad es sin duda un aspecto importante en cualquier subsector de las ICC y juega un papel decisivo en el posicionamiento de productos y la oferta de servicios. Aunque en la gran mayoría de las ICC del estudio existe un proceso de gestión de calidad, la medición, las reglas y la estandarización no forman parte de él. La empresa grande, por ejemplo, no cuenta con

ninguno de los rubros, puede tratarse de mediciones informales sobre la calidad de sus productos.

Tabla 17. Calidad de la ejecución del plan estratégico

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia por tamaño de empresa			
			Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Proceso de Gestión de Calidad	9	75%	7	1	1	0
Estandarización de la empresa	2	17%	2	0	0	0
Medición de gestión de calidad	4	33%	3	1	0	0
Manual de calidad	3	25%	2	0	1	0

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.6.5 Parte E. Servicio al Cliente

Dos ítems referentes al servicio al cliente formaron parte del análisis de la ejecución de la estrategia; los entrevistados realizaron comentarios como que el nivel de satisfacción se mide en la contratación repetida de los servicios y se comenta que durante revisiones de los proyectos se evalúa la satisfacción del cliente. La mitad de las microempresas no guarda una base de datos de los clientes, cuando en los otros tamaños es una práctica común.

Tabla 18. Servicio al cliente durante la ejecución del plan estratégico

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia por tamaño de empresa			
			Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Base de datos	8	67%	4	2	1	1
Nivel de satisfacción del cliente conocido	9	75%	6	2	0	1

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.6.6 Parte F. Mercado

De forma moderada se identifican a los clientes meta y potenciales dentro de las ICC del estudio. Las microempresas califican más bajas en este aspecto en contraste con las pequeñas y la grande, además, en el mismo grupo, las empresas más jóvenes califican más bajo el conocimiento de los clientes. Sin embargo, todos los participantes tienen identificados los canales por los que se distribuye su mercancía o se posiciona su marca. Como herramienta de publicidad de los productos, las redes sociales fueron la constante, salvo en un caso donde se realizan publicaciones en periódicos locales; la presencia de la red es importante para la publicidad del sector.

Tabla 19. Aproximación al mercado durante la ejecución del plan estratégico

Ítems	Puntaje Promedio	Mediana	Dev. Es.	Puntuación promedio por tamaño de la empresa			
				Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Cliente Meta Identificado	3.6	4	0.8	3.4	4.00	3.0	5.00
Cientes Potenciales Identificados	3.4	3.5	0.9	3.4	3.00	3.0	5.00

Ítems	Frecuencia	%	Frecuencia por tamaño de empresa			
			Mic.	Peq.	Med.	Gran.
Canales de Distribución	12	100%	8	2	1	1
Publicidad de Productos	9	75%	6	2	0	1

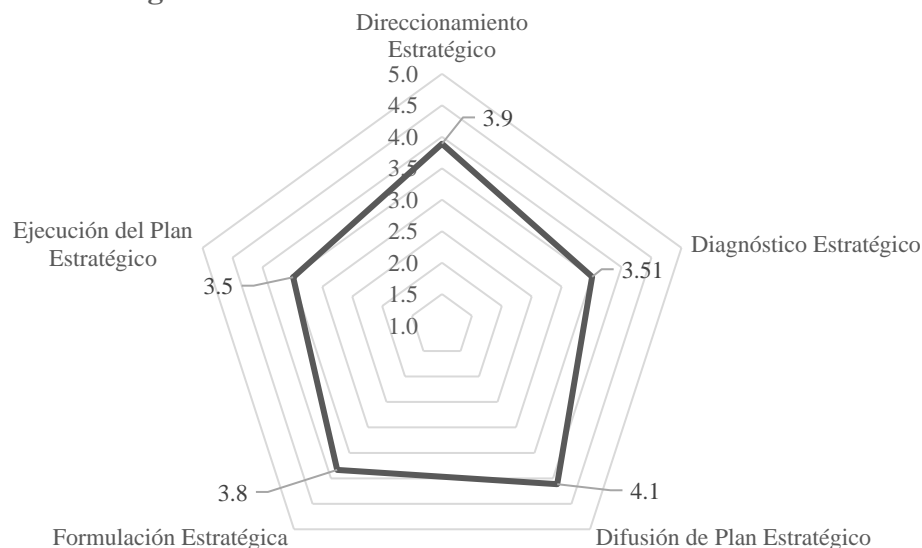
Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.7 Presencia de Variables en las ICC

Las variables fueron evaluadas con base en el nivel de presencia de los factores y el porcentaje de existencia de los elementos calificados de forma binaria en el instrumento de medición. En la figura 8 se exhibe el grado de presencia de cada variable del estudio, considerando todas las empresas de la muestra. Se observa que todas las variables están presentes en las ICC, pero en algunas con mayor puntaje, estas constituyen las características de la Planeación y Gerencia Estratégica. ‘Difusión del Plan Estratégico’ (4.1) y ‘Direccionamiento estratégico’ (3.9) son las variables con mayor presencia. Aunque la diferencia con el resto de las variables no es tan alta, resalta el bajo nivel de presencia de las variables ‘Ejecución del plan estratégico’ y ‘Diagnóstico Estratégico’.

Como se describió en su apartado, los creativos se consideran buenos tomadores de decisiones y la evaluación del resultado de la estrategia parece ser bastante subjetivo iniciando en el director o en la directora de la empresa (en los casos en que están involucrados en el proceso de desarrollo), seguido por la satisfacción del cliente, aunque este último aspecto también carece de procesos formales de recolección de realimentación por parte del cliente y su satisfacción después del servicio se mide con base en la recurrencia de la solicitud de los servicios por parte de los clientes. Ninguna de las variables está completamente presente en las ICC de la muestra y su nivel de adopción está contenido entre un nivel moderado y un alto nivel de adopción.

Figura 8. Presencia de Variables en las ICC



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.8 Presencia de variables por tamaño de empresas

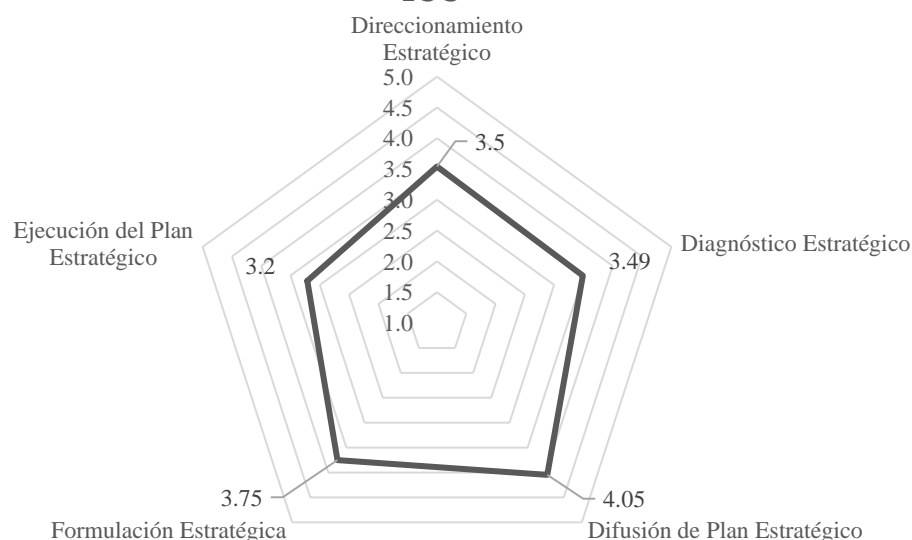
Parte de los objetivos específicos de esta investigación consiste en indagar si existe una relación entre el grado de adopción de las variables y las variables independientes ‘tamaño de la empresa’ y ‘edad de las empresas’. Los resultados se describen de acuerdo con los tamaños iniciando con las micro y finalizando con la empresa más grande.

5.8.1 Presencia de variables en las microempresas

Este grupo de empresas es el más numeroso (8) de los cuatro (ver figura 9). De las cinco variables estudiadas, resalta su baja adopción de los factores contenidos en la variable ‘Ejecución del plan estratégico’ (3.2), en contraste con su alta adopción de ‘Difusión de Plan Estratégico’ (4.05). Es valioso resaltar el puntaje que obtienen las variables ‘Formulación Estratégica’ (3.75) y ‘Diagnóstico Estratégico’ (3.49), ya que, como asegura David (2011), el ejercicio de formular una estrategia requiere de creatividad y colaboración; mientras que

para realizar el Diagnóstico Estratégico se enfatiza el aprendizaje y nuevamente la colaboración entre individuos con el mejor conjunto de capacidades como la base para entender el contexto de la generación de estrategias (Mintzberg y McHugh, 1985).

Figura 9. Presencia de las Variables en las Microempresas de las ICC

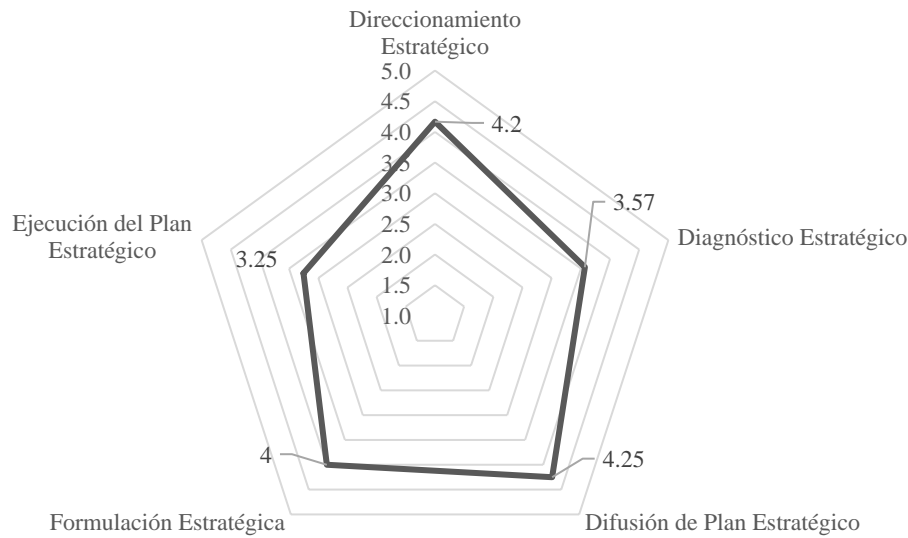


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.8.2 Presencia de variables en las empresas pequeñas

Este tipo de empresas presenta una adopción alta en la mayoría de las variables (ver figura 10), pero el ‘Diagnóstico estratégico’ y la ‘Ejecución del plan estratégico’ son las variables con el puntaje más bajo. Esto resulta interesante dado que las empresas que forman parte de este grupo validan sus proyectos de forma subjetiva, colocando un fuerte peso en el juicio de los directivos como parámetro de calidad. El diagnóstico estratégico moderadamente adoptado en las empresas pequeñas puede ser particularmente perjudicial por la rama en que ejercen estas empresas.

Figura 10. Presencia de Variables en las empresas pequeñas de las ICC

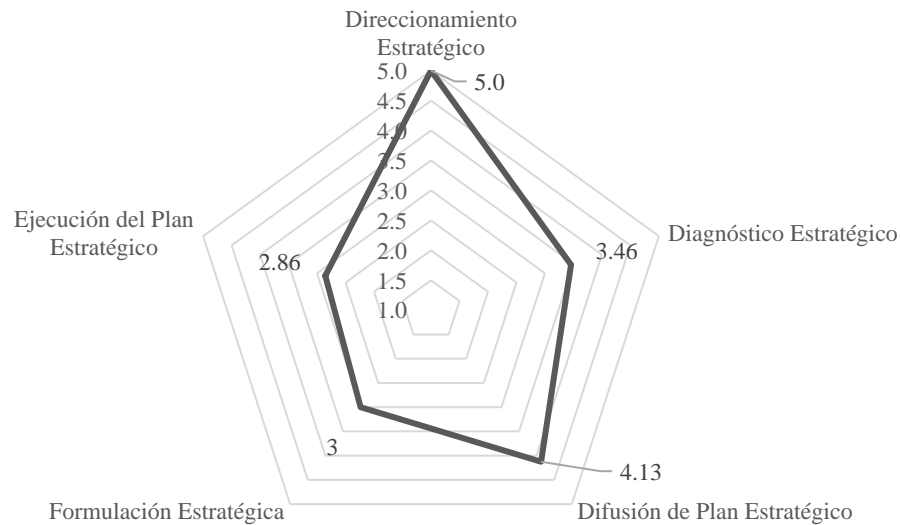


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.8.3 Presencia de variables en la empresa mediana

La empresa mediana presenta una configuración de peculiar, ya que coloca particular importancia en las variables ‘Direccionamiento Estratégico’, ‘Diagnóstico Estratégico’ y ‘Difusión del Plan Estratégico’. Presenta puntuaciones bajas en ‘Ejecución del Plan Estratégico’ y ‘Formulación Estratégica’, esto puede deberse a la diversidad de proyectos con que cuenta la empresa y su dependencia de la experiencia de los Creativos para medir el resultado y usabilidad de los productos terminados. Esta empresa, como se mencionó en el apartado correspondiente a esta última variable, utiliza herramientas digitales de gestión de proyectos, pero la interacción de los equipos es de gran relevancia para su desarrollo, de forma opuesta a las empresas del enfoque prescriptivo donde la ejecución se basa en el cumplimiento de los indicadores que establecen los superiores en la escala jerárquica.

Figura 11. Presencia de Variables en las empresas medianas de las ICC

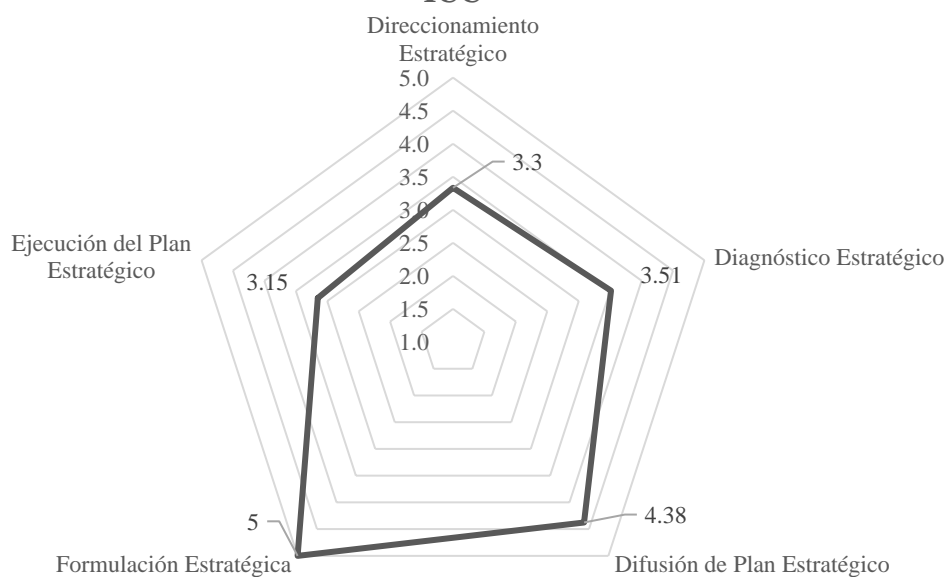


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.8.4 Presencia de variables en la empresa grande

La empresa con mayor número de trabajadores se muestra moderadamente vigilante en cuanto al ‘Diagnóstico estratégico’, ya que lo realizan a la medida de cada proyecto y de forma generalizada (ver figura 12). La ‘Difusión del Plan Estratégico’ y la ‘Formulación estratégica’ son las variables más fuertes, en este respecto, la empresa marca límites jerárquicos en cuanto a la difusión de sus estrategias y tiene un claro proceso para la creación de estrategias. La enunciación de su declaración de visión fue inmediata por parte del directivo y era visible en el espacio y el tipo de proyectos que desarrollan, el bajo puntaje en Direccionamiento Estratégico se debe a que no cuentan con todas las declaraciones del enfoque prescriptivo, sino que se alinean más con la “infusión de valor” descrita por Mintzberg y McHugh (1985) para las Adhocracias.

Figura 12. Presencia de las variables en las empresas grandes de las ICC



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Se agruparon las empresas de la muestra de acuerdo con el número de años de existencia, resultando tres grupos con un rango de 10 años cada grupo. En la tabla 21 se muestran los grupos con el número de empresas que cada uno contiene. Posteriormente, se presentan los tres grupos de manera individual, es importante notar la aparición de patrones en la adopción de ciertas variables.

Tabla 20. Descripción de la muestra por grupos de edad

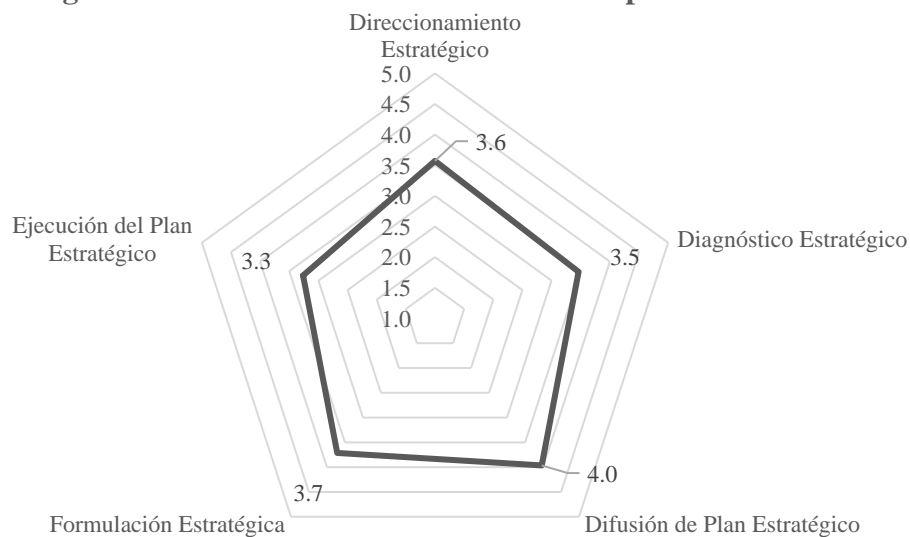
Grupos por No. de Años	Frecuencia	Porcentaje
Grupo 0-10	7	58.3%
Grupo de 10-20	2	16.7%
Grupo de 20-30	3	25.0%
	12	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.8.5 Presencia de variables en el Grupo 1-10

Este agrupamiento de empresas jóvenes guarda una similitud importante con respecto a las microempresas y las empresas pequeñas previamente analizadas. Nuevamente son ‘Difusión del Plan Estratégico’, ‘Formulación Estratégica’ y ‘Direccionamiento Estratégico’ las variables más fuertes, tal como se muestra en la figura 12. En este punto se pueden realizar algunas conjeturas con respecto al apego que se tiene con la estrategia formulada, así como una identidad en formación. En este grupo persiste la difusión de la estrategia con más fuerza que cualquier otra variable, esto puede deberse al tamaño de las empresas, su flexibilidad para responder a cambios y la comunicación directa y efectiva que tiene lugar en equipos pequeños. Se hace la aclaración de que a este grupo por años de antigüedad se le añadieron empresas de otros tamaños y se le restaron empresas de tamaños menores, pero con una mayor antigüedad en el mercado.

Figura 13. Presencia de Variables en el Grupo de 1-10 años

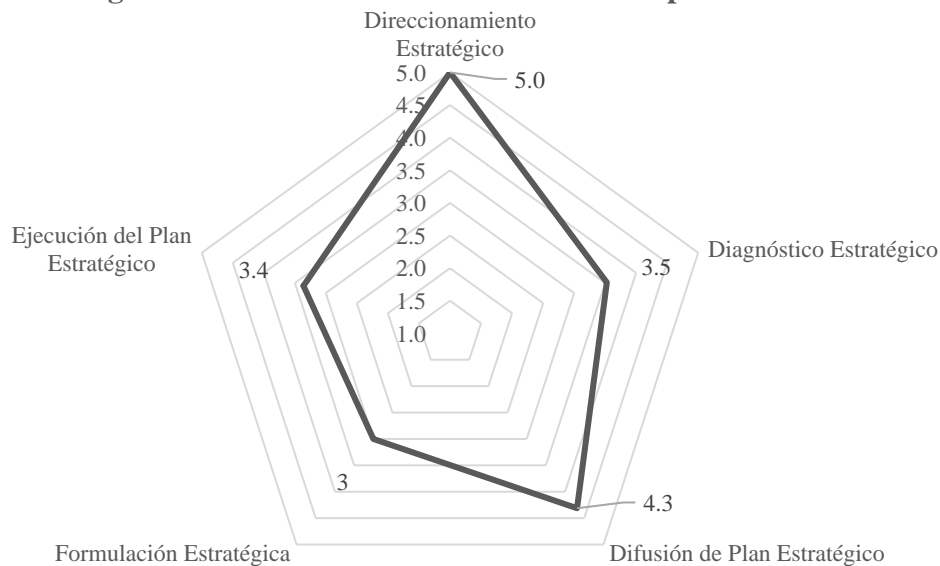


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.8.6 Presencia de variables en el Grupo 10-20

En esta instancia (ver figura 13) se presenta nuevamente un patrón que corresponde al de la empresa mediana. Las variables dominantes en este grupo son ‘Direccionamiento Estratégico’ y ‘Difusión del plan estratégico’. Permanece en un nivel moderado la variable ‘Formulación estratégica’, siendo esta la más débil del grupo. Es interesante la combinación que se forma en este agrupamiento, parece que la presencia de las dos variables dominantes, compensan la carencia de las otras. La calificación regular en ‘Ejecución del plan estratégico’ no es forzosamente una desaparición de la estrategia, sino que puede tratarse de informalidad en los procesos de ejecución y medición.

Figura 14. Presencia de variables en el Grupo de 10-20

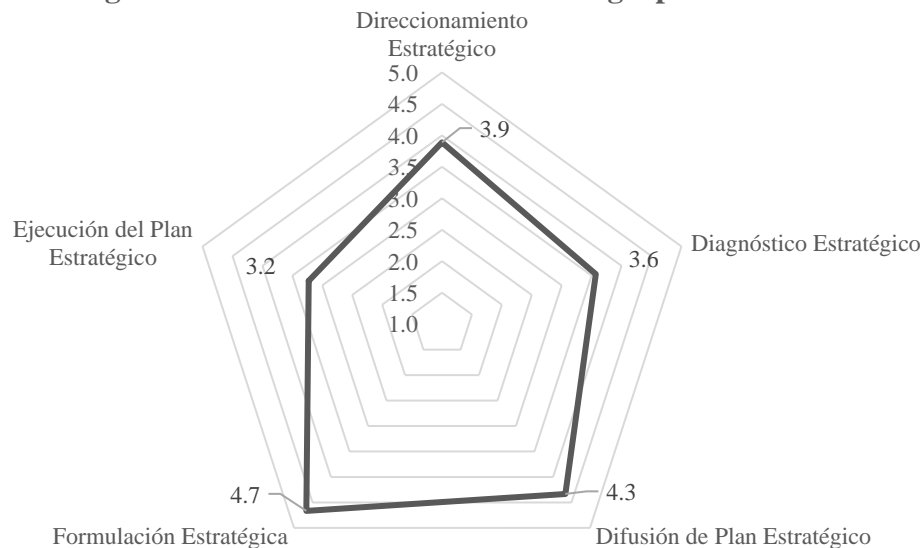


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

5.8.7 Presencia de variables en el Grupo 20-30

Anteriormente, se mostró un patrón similar perteneciente a la empresa más grande de la muestra, a esta se le sumaron dos microempresas para formar el tercer grupo de empresas por su número de años en operación (ver figura 14). En este caso hay variaciones decimales en los puntajes de todas las variables. La identidad de estas empresas está fuertemente constituida, al igual que sus prácticas de difusión y formulación de estrategias. El diagnóstico del contexto se realiza de forma rutinaria dependiendo del proyecto en curso, pero los procesos utilizados son informales o se realiza el diagnóstico por medio de las redes de creativos a las que tienen acceso.

Figura 15. Presencia de variables en el grupo de 20-30



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

En las tres figuras anteriores, que muestran la relación entre la presencia de las variables del estudio y los años de antigüedad de las empresas, se encontró una repetición en los patrones obtenidos mediante la relación entre presencia de variables y tamaño de las empresas. Las

variables con mayor puntaje en la primera categorización de empresas volvieron a destacar en esta segunda, a pesar de que los grupos no están constituidos por las mismas empresas en ambas. El objetivo principal de este proyecto fue analizar el grado de aplicación en la práctica de planeación y gerencia estratégica de las Industrias Creativas y Culturales de arquitectura, diseño, marketing y producción audiovisual del estado de Estiria en Austria, particularmente se analizó la presencia y el grado de adopción de las variables ‘Direccionamiento Estratégico’, ‘Diagnóstico Estratégico’, ‘Difusión del Plan Estratégico’, ‘Formulación Estratégica’ y Ejecución del Plan Estratégico, mediante la comparación teórica y con sustento en investigaciones previas de los enfoques prescriptivo y descriptivo del desarrollo de estrategias. Además, el autor realizó la relación entre la presencia de las variables con respecto al tamaño de las empresas; así como con sus años de existencia. La comparación realizada entre el enfoque prescriptivo y descriptivo, en conjunto con la teoría general sobre la formación de estrategias de Mintzberg (2007) permitieron al autor llegar a las siguientes conclusiones sobre una muestra de 12 empresas de las ICC de las disciplinas de arquitectura, diseño, marketing y producción audiovisual.

5.9 Conclusiones

Con base en el análisis cualitativo realizado mediante entrevistas presenciales dirigidas por un cuestionario a 12 empresas de las ICC de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual del estado de Estiria en Austria, se concluye que la práctica de la Planeación y Gestión Estratégica de las empresas de la muestra tiene las siguientes características:

- a. En la mitad de los casos es delegada a un consultor experto o a una célula funcional dentro de la empresa. Está fundamentada en una declaración de Visión sustentada en una escala de valores, similar a la infusión con valor descrita por Mintzberg y McHugh (1985).
- b. Está moderadamente informada sobre las tendencias del mercado, las fortalezas y debilidades propias— a pesar de la percepción negativa que se tiene del contexto en que se compete. Además, es dependiente y consciente de la tecnología y la capacidad tecnológica instalada. Requiere de equipos de expertos seleccionados mediante un proceso establecido, pero se manifiesta poca preocupación por la formación continua y formal de los mismos.
- c. Enmarcada por la variabilidad económica del ámbito creativo moderadamente rentable, por lo que el uso de recursos es eficiente.
- d. Los planes que de ella emanan son altamente difundidos dentro de las empresas gracias a la flexibilidad de la estructura organizacional, la claridad en las responsabilidades de cada empleado y sin barreras o limitantes físicas derivadas del buen diseño de las áreas laborales.
- e. Está basada en una metodología de creación de estrategias que se corresponde con la modalidad adaptativa (Mintzberg, 1973) presente en las Adhocracias descritas por Mintzberg (2007), y está estructurada con Objetivos y estrategias globales y funcionales, metas y planes de acción.

f. Ejecución y control de resultados dependientes de experiencia de los integrantes de los equipos de trabajo – ágiles tomadores de decisiones que conforman una fuerza laboral calificada – que entregan resultados poco estandarizados, donde los procesos organizacionales propios de la Organización Mecánica según la descripción de Mintzberg (2007) tienen poca aplicabilidad.

g. Procesos de calidad subjetivos que dependen de la experiencia de los profesionales de los equipos, misma que garantiza una alta satisfacción por parte del cliente.

h. Dirigida a clientes meta moderadamente identificados, alcanzados mediante el acceso a redes creativas y medios de publicidad digitales.

Según estas características es posible afirmar que las empresas de las Industrias Creativas Y Culturales del estudio encajan con la descripción formulada por Mintzberg y McHugh (1985), ya que en general las firmas operan bajo un ambiente dinámico, complejo y que exige constantes innovaciones; así mismo, dependen de expertos altamente entrenados capaces de coordinarse con sus equipos de forma autónoma. La flexibilidad estructural de las empresas también está presente, similar al orden descentralizado de las Adhocracias, así como en las estructuras descritas por Follet, Urwick y Metcalf (versión. 2013) donde los trabajadores portan liderazgo a partir del conocimiento de sus responsabilidades. Además, el resultado entregado por las firmas dista de ser estandarizado, de igual forma las auténticas Adhocracias cuentan con proyectos cuyo resultado es siempre distinto.

Las empresas de las ICC analizadas presentan un fuerte Direccionamiento Estratégico (3.9), un Plan estratégico bien difundido (4.1) y una Formulación Estratégica con alto puntaje (3.8). Estas tres variables guardan una gran similitud con los tres ejes del ciclo propuesto por

Mintzberg (2007) en su teoría general de formación de estrategias. El Direccionamiento Estratégico corresponde al primer eje “arte”, identificado así por la perspicacia creativa, es ocupado por la visualización estratégica o sombrilla estratégica bajo la cual aparecen las estrategias emergentes (aquí se incluyen la visión y los valores que permiten su aparición). Posteriormente, la Difusión del Plan Estratégico responde a la descripción de “Oficio”, puesto que este consiste en el aprendizaje práctico y en las experiencias compartidas por los expertos, es esencialmente un ejercicio de comunicación interna. Por último, la Formulación Estratégica aparece en la Teoría general de Mintzberg como la sección en donde se programa la estrategia y se utilizan las técnicas formales de planeación en donde la presencia de los expertos es indispensable.

Las variables antes mencionadas, presentan un grado de adopción que supera el nivel moderado. Los puntajes de las tres variables superan los 3.5 puntos ponderados, ubicándose en el espectro positivo de la escala utilizada en el análisis. Las variables Diagnóstico Estratégico y Ejecución del Plan Estratégico también están presentes con un puntaje de 3.5, pero la forma en que se desempeñan dentro de las empresas involucra procesos informales y subjetivos.

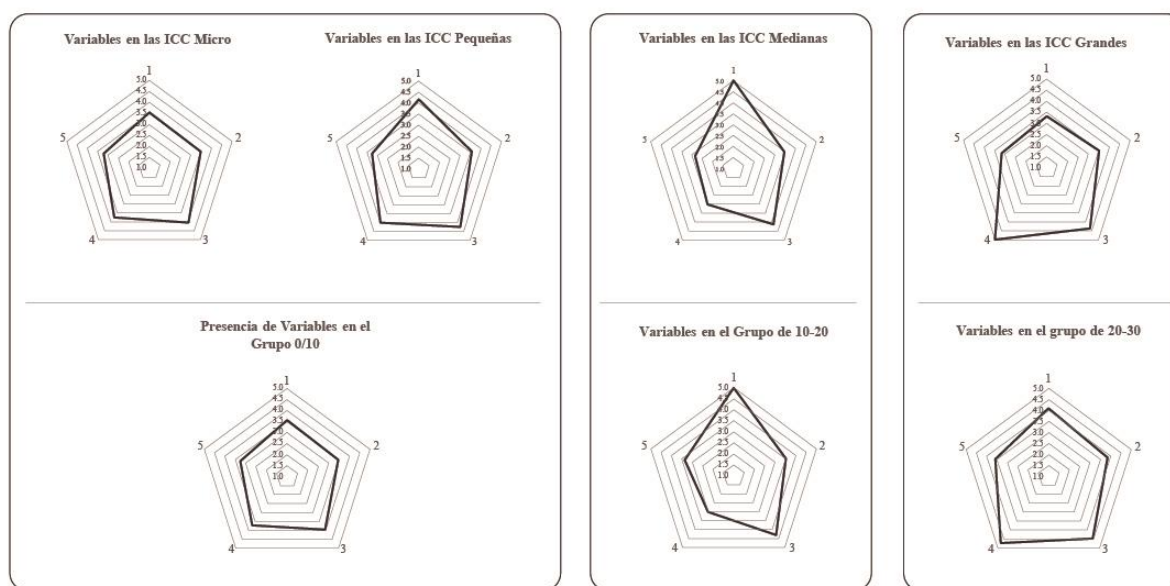
El Diagnóstico Estratégico tiene lugar en las empresas de forma similar a cómo de Mello (2017) describe el rol del diseñador estratega, quien recibe estímulos e información del contexto a partir de investigaciones constantes para entender el ambiente, este análisis es constante y permite a los equipos actualizar la estrategia, obtener información y conocimiento.

La Ejecución del Plan Estratégico es un proceso que depende en gran medida de la Experiencia de los expertos que conforman los equipos y la evaluación se realiza – antes de ser entregado el resultado único – de forma subjetiva y a través de la satisfacción expresa de

los clientes – una vez que se entrega el producto. Las empresas que menor adopción de parámetros para evaluar el trabajo desempeñado son las Microempresas

La presencia de las variables según el tamaño de las empresas y su antigüedad muestra patrones similares en tres agrupaciones (ver figura 15). Las empresas micro y pequeñas presentan un polígono similar al generado por el grupo de 1-10 años de existencia. La empresa mediana y el grupo de 10-20 repiten un polígono similar con variaciones mínimas en los puntajes, al igual que las empresas grandes con el grupo de 20-30. La progresión en tamaño y tiempo de existencia permite formular las siguientes conclusiones:

Figura 16. Comparativo de relaciones



1. Direccionamiento Estratégico 2. Diagnóstico Estratégico 3. Difusión del Plan Estratégico
 4. Formulación Estratégica 5. Ejecución del Plan Estratégico

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Las empresas pequeñas, al igual que las más jóvenes, llevan a cabo una práctica de Planeación y Gestión Estratégica equilibrada, donde cada variable tiene un grado alto o moderado de relevancia. Estas empresas son fuertes en su Direccionamiento Estratégico y la

Difusión del Plan Estratégico, esto puede tratarse de una ventaja otorgada por el tamaño de los equipos funcionales – en su mayoría empresas de una a 4 personas – ya que la comunicación es eficaz y el establecimiento de la visión y los valores son el principal motor de estos grupos de empresa; en este respecto es posible que los valores se establezcan como señala Liedtka (2000), mediante la colaboración y discusión de los integrantes entre quienes existe una relación de confianza y motivación como indican Smaliukienė y Survilas (2018). La aparición de la visión en este caso obedece la Teoría de Mintzberg (2007), ya que es importada por el emprendedor que inicia el negocio y la sigue desarrollando de forma emergente.

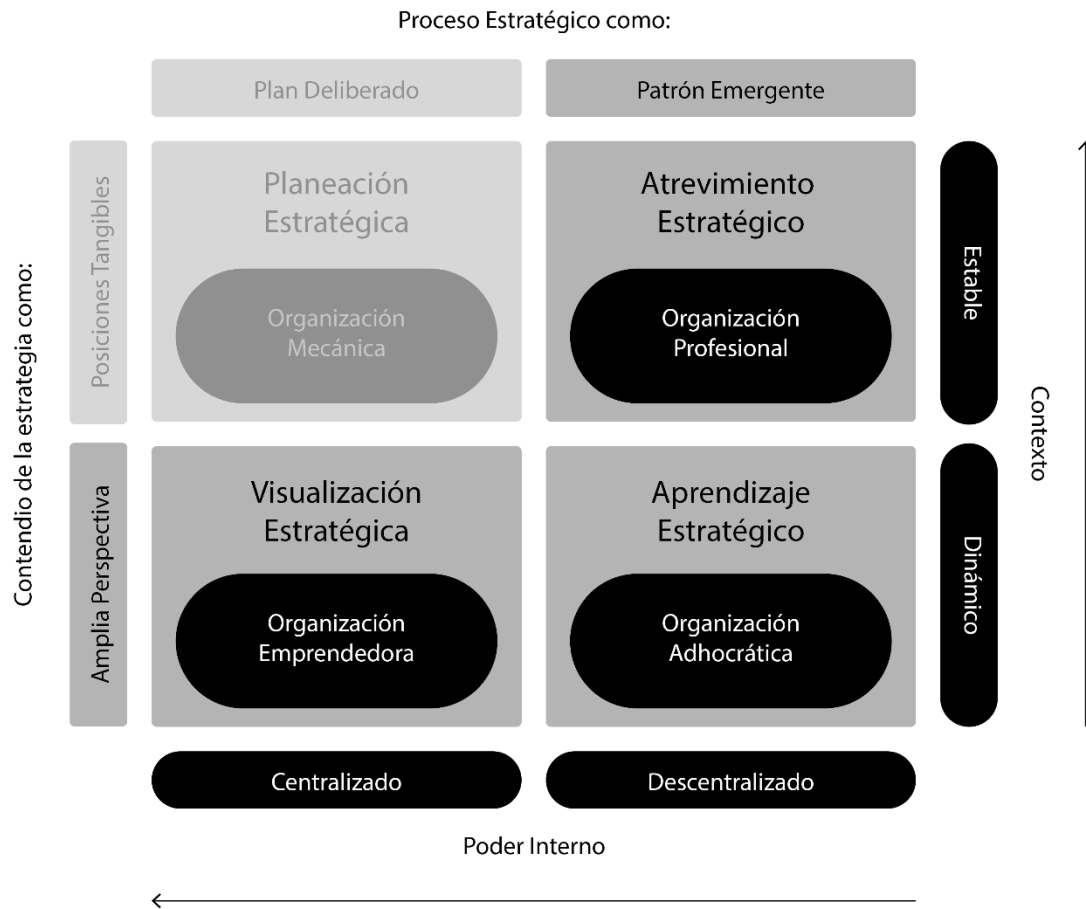
La empresa Mediana como las que conforman el grupo de 10 – 20 años de antigüedad, priorizan compensan el bajo puntaje de la Formulación y Ejecución del Plan Estratégico y concentran sus esfuerzos en el Direccionamiento Estratégico y la Difusión del Plan, mostrando la dependencia y confianza depositada en los expertos que conforman los equipos de trabajo. Este tipo de empresas realizan una evaluación subjetiva de los resultados de la estrategia basada en la experiencia y el conocimiento de los profesionales. Cada equipo funcional formula su propia estrategia por proyecto y el diagnóstico estratégico está centrado en las características y contexto de este, por lo que se considera como parte del proceso sin que sea realizado de forma global para el desempeño de la empresa en su totalidad.

El último grupo conformado por las empresas con un cuerpo laboral más numeroso y con más años de antigüedad, demuestra su experiencia al recuperar el equilibrio en todas las variables, pero enfocada en la Formulación Estratégica, la Difusión Estratégica y el Direccionamiento Estratégico, siguiendo de forma más cercanas la Teoría general de Generación de Estrategias de Mintzberg (2007). En este grupo es importante retomar las

observaciones de Mintzberg et al. (1988) quien indicaba que después de cierto tamaño, las empresas asignan la carga de liderazgo a un colaborador que pueda integrar los mecanismos más formales. Este aspecto estaba fuertemente marcado en las oficinas y en la ideología creativos cuya jerarquía estaba mejor establecida, este aumento en la rigidez interna lo compensa la transparencia y la eficiente comunicación de la información disponible con los equipos que hace posible la visión compartida (Dolphin, 2005).

Se descarta el que las empresas de las ICC del estudio adopten el enfoque prescriptivo de la práctica de Planeación y Gestión Estratégica, ya que los planes aparecen de forma emergente una vez que se comienza a trabajar en el proyecto y distan de estar establecidos a partir de posturas genéricas. El papel del administrador que recolecta información y realiza mediciones exactas descrito por Taylor (versión. 2009) está disperso en los equipos de profesionales de las Empresas estudiadas. No existe ningún reglamento interno que controle de forma indirecta la forma en que se desempeñan los equipos como Commings y Bridgman (2011) señalan, sino que mediante la colaboración los equipos encuentran la “tercera vía” propuesta por Follet et al. (2013). En conclusión, las empresas cuentan con proceso de formación de Estrategias en su Práctica interna que fluctúan en los tres cuadrantes propuestos por Mintzberg (2007) (ver figura 16) Partiendo de la Organización Adhocrática se desplaza hacia la Organización Profesional y la Organización Emprendedora sin llegar a consolidarse como una Organización Mecánica.

Figura 17. Procesos presentes en la Muestra



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos por el autor durante los encuentros.

Contrario a lo que establecen Casey y Sawicki (2017), las empresas no lidian con la flexibilidad de las estructuras, sino que se prefiere y se incentiva ese tipo de ordenamiento para posibilitar la colaboración y la creatividad (Smaliukienė y Survilas, 2018). La ambidestría descrita por Pick et al. (2015), y Radomska y Silva (2018) parece estar presente de forma retadora en las empresas micro y pequeñas debido al tamaño de los equipos funcionales; el crecimiento y los años de experiencia indican que las empresas optan por delegar las actividades de planeación estratégica ya sea a un equipo interno, o bien a un experto externo a la empresa.

Se descarta la ausencia de alguna de las variables que conforman la práctica de Planeación y Gestión Estratégica en el estudio. Sin embargo, aquellas que están menos presentes en la generalidad de las agrupaciones de las ICC por tamaño y años de antigüedad son el Diagnóstico Estratégico y la Ejecución del Plan Estratégico. Distinto a como indica Porter (1998), el Diagnóstico no busca predecir el comportamiento de la competencia, ni cambiar las condiciones a su favor, pero sí se realiza como parte del desarrollo de cada proyecto estratégico en busca de oportunidades en el contexto donde se desarrolla como lo puntualizan Mintzberg y McHugh (1985).

Los hallazgos de este estudio contribuyen al entendimiento de la práctica de Planeación y Gestión Estratégica en las ICC sin alegar que esta es más compleja en este contexto que en las Industrias Tradicionales, o bien que enfrentan mayores dificultades al realizarla como indican las investigaciones de Bērziņš (2012); Jones et al. (2004); Pick et al. (2015); Radomska y Silva (2018); Schmidt, Schreiber, Bohnenberger, y Pinheiro (2018). En su lugar, las empresas entrevistadas aprovechan la competencia basada en servicios al construir redes de colaboración – idea similar a lo expuesto por De Klerk (2015) – sin que esto agudice de forma negativa la competencia como indica Schmidt et al. (2018). Además, ninguna de las empresas mencionó alguna otra característica del contexto que afecte su competitividad en el mercado. Se soporta el argumento de que las Industrias Creativas y Culturales no son distintas al resto de las industrias en cuanto a la práctica de Planeación, ya que contempla las mismas variables como aseveran Chinowsky y Byrd (2001), poniendo particular atención a la experiencia y profesionalismo de los individuos que conforman los equipos y que hacen posible la programación formal de los proyectos mediante la colaboración.

5.10 Limitaciones e Implicaciones para Investigación Futura

Las limitaciones que presentes durante la realización de la investigación consisten en el acceso a documentos de gran relevancia que, sin duda, hubieran agregado conocimiento valioso al marco teórico; la profundidad de la investigación resultaría mejor, teniendo mayor disponibilidad en los recursos digitales y continuidad en los volúmenes. Se soportan las limitaciones expresadas por otros expertos en cuanto a la disponibilidad de información sobre el tema de planeación estratégica en las ICC. Se reconocen las limitantes e implicaciones de utilizar la escala Likert en estudios empíricos, como también de ítems binarios; es decir, se tiene consideración sobre la tendencia de neutralidad en las respuestas, por lo que se agregaron preguntas abiertas y el encuentro fue presencial en todos los casos para entender el motivo detrás de la neutralidad y poder aclarar dudas sobre terminología.

Para investigaciones futuras se recomienda investigar la práctica de la planeación y gerencia estratégica con un equipo más grande de investigadores, una muestra más grande y diversa. En el mismo sentido, se invita a replicar la investigación con otras disciplinas de las ICC haciendo la relación con el tipo de disciplina, su tamaño y la cantidad de años de experiencia en otros países y en localidades sin un clúster creativos definido. Así mismo, se aconseja investigar el tema de la difusión de la estrategia en las organizaciones adhocráticas y de aprendizaje.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill Companies.
- Austria. (2019, septiembre 24). Austria. https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria_en
- Bashouri, J., & Duncan, G. W. (2014). Communities of practice: Linking knowledge management and strategy in creative firms. *Journal of Business Strategy*, 35(6), 49–57. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2013-0072>
- Bērziņš, G. (2012). Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making. *June, 2012*, 18.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2011). Which Strategy When? *Fall 2011*, 53(1), 70–78.
- Butuner, H. (2016). *Systematic strategic planning: A comprehensive framework for implementation, control, and evaluation*.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98–106. bth.
- Canarias, E., Escobés, E., & Altamira, F. (2010). *Manual de planificación estratégica ¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos? = Plangintza estrategikorako eskuliburua*. Fundación EDE.
- Casey, A. J., & Sawickt, A. (2017). The Problem of Creative Collaboration. *William & Mary Law Review*, 58(6), 1793–1850. asn.
- Chen, E. T. (2015). Emerging Trends in Project Management: Expediting Business. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)*, 1–13. bth.

- Cho, R. L. T., Liu, J. S., & Ho, M. H.-C. (2018). What are the concerns? Looking back on 15 years of research in cultural and creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 24(1), 25–44. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1128417>
- Clémentine, D., Arthur, L. G., Teodora, P., Marianthi, K., Donatas, P., Olha, K., & Rasa, G. (2019). *Research for CULT Committee—Culture and creative sectors in the European Union – Key future developments, challenges and opportunities*. Policy Department for Structural and Cohesion Policies; PDF. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU\(2019\)629203_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf)
- Council of the European Union, & Representatives of the Governments of the Member States. (2014). *Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on a Work Plan for Culture (2015-2018)*. Official Journal of the European Union; PDF. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=uriserv:OJ.C_.2014.463.01.0004.01.ENG
- Craig, N., & Snook, S. (2014). From Purpose to Impact. *Harvard Business Review*, 92(5), 104–111. bth.
- Creative Industries Styria. (2015, octubre 14). Designforum Steiermark [Projects]. *Creative Industries Styria*. <https://www.cis.at/en/about/creative-industries-styria/>
- Creative Industries Styria. (2018a, febrero 5). Design Transfer [Projects]. *Creative Industries Styria*. <https://www.cis.at/en/about/creative-industries-styria/>
- Creative Industries Styria. (2018b, febrero 5). Experience Economy [Projects]. *Creative Industries Styria*. <https://www.cis.at/en/about/creative-industries-styria/>
- Creative Industries Styria. (2018c, febrero 6). UNESCO City of Design [Projects]. *Creative Industries Styria*. <https://www.cis.at/en/about/creative-industries-styria/>

- Creative Industries Styria. (2019, agosto 14). Styrian Products [Projects]. *Creative Industries Styria*. <https://www.cis.at/en/about/creative-industries-styria/>
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaboration Overload. *January-February*, 74–79.
- Cummings, S., & Bridgman, T. (2011). The Relevant Past: Why the History of Management Should Be Critical for Our Future. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 77–93. <https://doi.org/10.5465/amle.10.1.zqr77>
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed). Prentice Hall.
- de Klerk, S. (2015). The creative industries: An entrepreneurial bricolage perspective. *Management Decision*, 53(4), 828–842. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0169>
- de Mello, K. (2017). From strategic planning to the designing of strategies: A change in favor of strategic design. *Strategic Design Research Journal*, 10(2), 91–96. asn.
- Department for Digital, Culture, Media & Sport. (1998). *Creative Industries Mapping Documents 1998*. <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>
- Dolphin, R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190. eoah.
- Dreesmann, M., Grüner, H., & Schmidt, A. (2014). Creative Industries: A New Sphere of Activities for the University of the Arts? Aspirations, Challenges and Restraints of Creative Industries in the Context of Management Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 587–594. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.903>
- Ebner, D. (2014). *Formal and Informal Strategic Planning: The Interdependency between Organization, Performance and Strategic Planning*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04502-9>

- Ehler, C., & Morgano, L. (2016). *On a coherent EU policy for cultural and creative industries (2016/2072(INI))* (Plenary Sitting Núm. A8-0357/2016). European Parliament; PDF. http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0357_EN.html?redirect
- Ehrich, L. C., & English, F. W. (2012). What can Grassroots Leadership Teach us about School Leadership? *Halduskultuur*, 13(2), 85–108. bth.
- Einwohnerzahl 1.1.2019 nach Gemeinden mit Status, Gebietsstand 1.1.2019*. (2019). STATISTIK AUSTRIA; PDF. https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/gemeinden/index.html
- European Commission. (2016). *A new strategy to put culture at the heart of EU international relations* (Press Release IP/16/2074). European Commission. https://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2074_en.htm
- European Commission. (2018). *Report from the Commission to the European Parliament and the Council Mid-term evaluation of the Creative Europe programme (2014-2020)*. European Commission; PDF. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/EN/COM-2018-248-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>
- Fasching, G. (2019). *Styria, No.1 State in Engeneering and R&D* [Keynote].
- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1994). *Administración industrial y general coordinación, control, revisión, organización, mando* [16a. Ed. El Ateneo.
- Follett, M. P. (2013). *Creative experience*.
- Follett, M. P., Urwick, L. F., & Metcalf, H. C. (2013). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*.

- Frankfurter Buchmesse. (2018, octubre 11). *European Manifesto – Why the cultural & creative Sectors must unite*. <https://www.buchmesse.de/news/arts-european-manifesto>
- General Secretariat of the Council. (2018). *Draft Council conclusions on the Work Plan for Culture 2019-2022-Adoption*. Council of the European Union; PDF. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13948-2018-INIT/en/pdf#http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13948-2018-INIT/en/pdf>
- Glauner, F. (2016). *Future Viability, Business Models, and Values: Strategy, Business Management and Economy in Disruptive Markets*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-34030-2>
- Gunther McGrath, R. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62–70. [bth.](https://doi.org/10.1007/978-3-319-34030-2)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005, agosto). Strategic Intent. *Best of HBR: The High-Performance Organization*, 148–161.
- Hennekam, S., & Bennett, D. (2017). Creative industries work across multiple contexts: Common themes and challenges. *Personnel Review*, 46(1), 68–85. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0220>
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: Innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29–54. <https://doi.org/10.1108/00251741111094428>
- ICS. (2019, octubre 4). *About us* [Internationalisierung Center Steiermark]. <https://www.ic-steiermark.at/en/the-ics/about-us/>

- Jones, P., Comfort, D., Eastwood, I., & Hillier, D. (2004). Creative industries: Economic contributions, management challenges and support initiatives. *Management Research News*, 27(11/12), 134–145. <https://doi.org/10.1108/01409170410784644>
- Kaapa, P. (2017, agosto 17). It's time to start thinking about our digital carbon footprint [Journal]. *The Conversation*. <https://theconversation.com/its-time-to-start-thinking-about-our-digital-carbon-footprint-81518>
- Knotter, S., Kern, P., Le Gall, A., Engin, E., Durinck, E., Romainville, J.-F., De Voldere, I., Hoelck, K., Ranaivoson, H., Pletosu, T., Airaghi, E., European Commission, Directorate-General for Education, Y., Sport and Culture, imec-SMIT-VUB, KEA, & IDEA Consult. (2017). *Mapping the creative value chains a study on the economy of culture in the digital age: Final report*.
- Kohn, K., & Wewel, S. A. (2018). Skills, scope and success: An empirical look at the start-up process in creative industries in Germany. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 295–318. <https://doi.org/10.1111/caim.12279>
- Kozarkiewicz, A., & Kabalska, A. (2017). Management of Creative Projects- Challenges and Paradoxes. *Project Management Development – Practice and Perspectives*, 140–152.
- Kreativwirtschaft Austria. (2019). *Achter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht Schwerpunkt Internationalisierung*. Kreativwirtschaft Austria; PDF. <http://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsbericht>
- The Impact of the Physical Environment on Supervisory Communication Skills Transfer., (Association for Business Communication abril de 2011). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=63248739&lang=es&site=ehost-live>

- Liedtka, J. (2000). In Defense of Strategy as Design. *California Management Review*, 42(3), 8–30. bth.
- Lorain, M.-A. (2009). Previsiones en tiempo real para hacer frente a un entorno turbulento. *Partida Doble*, 20(215), 46–52. fap.
- Mac, L., & Shirley, H. K. I. (2015). The Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment: The Mediating Roles Of Customer Orientation And Internal Communication. *Euro Asia Journal of Management*, 25(1/2), 3–13. bth.
- Mascini, P., & Bacharias, Y. (2012). Integrating a Top-Down and a Bottom-Up Approach: Formal and Informal Risk-Handling Strategies in a Utility Company: Formal and Informal Risk Handling. *Risk Analysis*, 32(9), 1547–1560. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2011.01778.x>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (1994, junio). Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.
- Mintzberg, H. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Spring99*, 40(3), 21–30.
- Mintzberg, H. (Ed.). (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160. <https://doi.org/10.2307/2393104>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246–276.

- Mintzberg, H., Shamsie, J., Otis, S., & Waters, J. (1988). Strategy of Design: A Study of “Architects in Co Partnership”. *Strategic Management Frontiers*, JAI Press.
- Muneer, M. (2019). Knowledge Sharing is Key to Win in the Transient Advantage Era. *NHRD Network Journal*, 12(2), 87–96. <https://doi.org/10.1177/2631454119832391>
- Office of the Styrian State Government. (2019). *Economic Strategy Styria 2025—Growth through Innovation*. Department 12 Economic Affairs Unit for Economic Affairs and Innovation. https://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11685083_74838386/473a5387/Wirtschaftsstrategie2025_EN.pdf
- Pfeifer, S., Peterka, S., & Stanić, M. (2017). Business Models Of Micro Businesses: Empirical Evidence From Creative Industries. *Journal of Contemporary Management Issues*, 2, 1–19.
- Pick, D., Weber, P., Connell, J., & Geneste, L. A. (2015). Theorising creative industry management: Rebooting the woolly mammoth. *Management Decision*, 53(4), 754–762. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0045>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Porter, M. E. (1996, diciembre). What is Strategy? *Harvard Business School Publishing Corporation*, 59–78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* (1st Free Press ed). Free Press.

- Porter, M. E. (2008, enero). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78–93. PDF.
- Posani, L. (2019). *The carbon footprint of distributed cloud storage*. PDF.
<https://www.researchgate.net/publication/323867714>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, junio). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Radomska, J., & Silva, S. (2018). The Balance Between Formal And Informal Managerial Practices – Managing Ambidexterity In Creative Industries. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 259–271. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.21>
- Roth, W. F. (2015). Strategic Planning as an Organization Design Exercise. *Performance Improvement*, 54(6), 6–12. bth.
- Sai Manohar, S., & Pandit, S. R. (2014). Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 667–680.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1926-5>
- Sanches-Santana, P., & Freitas-Silveira, F. (2017). Entrepreneurship in the Creative Industries: A Bibliometric Study. *Revista de Administração Da UFSM*, 12(1), 125–141.
- Sanchez, F., Bonjour, E., Micaëlli, J.-P., & Monticolo, D. (2019). A Step for Improving The Transition Between Traditional Project Management To Agile Project Management Using a Project Management Maturity Model. *Journal of Modern Project Management*, 7(1), 102–119. bth.
- Schmidt, S., Schreiber, D., Bohnenberger, M. C., & Pinheiro, C. M. P. (2018). Strategic design in small creative industry firms. *Creative Industries Journal*, 11(3), 306–321.
bth.

- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. 3R Editores.
- Simerson, B. K. (2011). *Strategic planning: A practical guide to strategy formulation and execution*. Praeger.
- Skavronska, I. (2016). The evolution of creative industries. *Skhid*, 0(1(141)), 32–34.
[https://doi.org/10.21847/1728-9343.2016.1\(141\).64286](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2016.1(141).64286)
- Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal Communications as a Factor of Company's Efficiency. *Interne komunikacije kao faktor efikasnosti kompanije.*, 49(2), 124–143. bth.
- Slywotzky, A., & Euchner, J. (2015). Business Design. *Research Technology Management*, 58(1), 12–18. bth.
- Smaliukienė, R., & Survilas, A. (2018). Relationship Between Organizational Communication and Creativity: How It Advances In Rigid Structures? *Organizacinės Komunikacijos Ir Kūrybiškumo Santykis: Kaip Jis Plėtojamas Uždarose Struktūrose?*, 11(1), 230–243. Asn.
- Statistik Austria. (2019). *Bevölkerung 2017 nach Altersgruppen, Geschlecht und Bezirken bzw. NUTS 3-Regionen*. STATISTIK AUSTRIA; PDF.
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen_abgestimmte_erwerbsstatistik/bevoelkerung_nach_demographischen_merkmalen/index.html
- Steirische Tourismus GmbH. (2017, enero 31). *Das offizielle Tourismusportal der Steiermark*. <https://www.steiermark.com/de>
- Taylor, F. W. (2009). *The principles of scientific management*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*, 62(7), 939–962.
<https://doi.org/10.1177/0018726709335542>
- UNESCO. (2015a, junio 22). *Graz* [UNESCO Creative Cities Network].
<https://en.unesco.org/creative-cities/graz>
- UNESCO. (2015b, julio 7). *Linz* [UNESCO Creative Cities Network].
<https://en.unesco.org/creative-cities/linz>
- UNESCO. (2016, agosto 10). What is the Creative Cities Network ? [UNESCO]. *Creative Cities Network*. <https://es.unesco.org/creative-cities/content/acerca-de>
- UNESCO. (2018). *UNESCO CREATIVE CITIES PROGRAMME- para un desarrollo sustentable* (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). UNESCO; PDF.
https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000264238&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_0e05d262-8965-44c7-83e2-bcbef47b96cf%3F_%3D264238eng.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000264238/PDF/264238eng.pdf#%5B%7B%22num%22%3A23%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2Cnull%2Cnull%2C0%5D
- United Nations Conference on Trade and Development. (2019). *Creative Economy Outlook: Trends in international trade in creative industries*. United Nations.
<http://creativecommons.org/licences/by/3.0/igo/>

- Verreynne, M.-L., Meyer, D., & Liesch, P. (2016). Beyond the Formal-Informal Dichotomy of Small Firm Strategy-Making in Stable and Dynamic Environments. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 420–444. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12143>
- Wilson, N. (2009). Learning to manage creativity: An occupational hazard for the UK's creative industries. *Creative Industries Journal*, 2(2), 179–190. <https://doi.org/10.1386/cij.2.2.179/1>
- World Economic Forum, & McKinsey & Company. (2018). *Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy*. world Economic Forum; PDF. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/technology%20media%20and%20telecommunications/media%20and%20entertainment/our%20insights/how%20do%20emerging%20technologies%20affect%20the%20creative%20economy/creative-disruption.ashx>

Apéndice

Apéndice A. Subestrategias de la Estrategia Económica del estado de Estiria

Estrategia 1. Desarrollo y gestión local. Se trata de la alineación y profundo desarrollo de los tres temas principales, debido potencial para crear valor, innovar y crecer: movilidad, tecnología verde y tecnología para la salud. Las competencias tecnológicas que lo sustentan son: materiales y tecnologías para materiales; tecnologías de producción, maquinaria e ingeniería de plantas; tecnologías digitales y componentes microelectrónicos. Las ICC desempeñan un rol sustancial como facilitadores de innovación, así como las instituciones académicas otorgan a la estructura una fuente de entrenamiento y educación continua. (Office of the Styrian State Government, 2019)

Estrategia 2. Promoción, Innovación e Investigación y Desarrollo (RyD). Esta estrategia tiene el objetivo de integrar nuevas compañías en el proceso de innovar y expandir la cantidad de servicios innovadores. Así es como mantendrán el alto índice de RyD (4.8%), rubro con el que Estiria perfila entre uno de los estados más elevados de Europa. Además, se pone especial atención en el diseño de nuevos modelos de negocio, combinaciones entre producto/servicio con innovaciones sociales y se les destinan incentivos adecuados para su desarrollo. Las tres fases de esta estrategia son, en primer lugar, la Introducción de la Innovación – promoción y sensibilización con instituciones de investigación; seguido por la Investigación y Desarrollo para PYMES – facilita a empresas el acceso a programas federales o de la Unión Europea; y finalmente, Proyectos altamente innovadores para el desarrollo de las empresas – mediante ayuda financiera y subsidios para elevar su perspectiva de vida.

Estrategia 3. Emprendimiento y crecimiento de empresas jóvenes. Su objetivo: colocarse como el país con mayor creación de nuevos emprendimientos, garantizando el progreso y el crecimiento mediante el apoyo a empresas jóvenes, y a través de la creación de condiciones ideales que las eleve a estándares internacionales. En la actualidad ya se tiene acceso a diferentes programas de entrenamiento técnico, instalaciones de investigación y empresas industrializadas.

Estrategia 4. Cualificación y Potencial Humano. Con el objetivo de fortalecer el potencial humano en el estado para poder satisfacer la demanda de especialistas. El estado coloca la fuerza de trabajo altamente calificada como uno de los recursos más importantes para los productos y servicios de la sociedad centrada en el conocimiento (knowledge-driven societies)

Estrategia 5. Internacionalización de las compañías y la localidad. Internacionalizar la localidad a una mayor escala, promoviendo la exportación y la expansión en la red internacional. Se mantendrán las acciones del Centro Estirio para la Internacionalización (Internationalisierung Center Steiermark, [ICS]), el apoyo financiero que brindan los programas nacionales y el contacto con personajes e instituciones de la red internacional (Office of the Styrian State Government, 2019).

Apéndice B. Funcionamiento y Estructura de *Creative Industries Styria GmbH*

La Institución está compuesta por tres áreas estratégicas: ‘Reconocimiento y Ubicación’, ‘Impulso y Proyectos’, y ‘Red y Servicio’. Mediante estas tres ramas CIS trabaja de forma externa con empresas, e interna para el sector creativo. El objetivo principal es el de optimizar aquellos factores que promueven un rápido desarrollo de las compañías pertenecientes a ambos sectores, el Tradicional y el creativo. Las dos primeras áreas estratégicas responden a ‘momentos’ en que un sector interactúa con el otro: ‘Creación y Producción’ y ‘Productos y Distribución’. La tercera área estratégica es el resultado de la buena ejecución de las dos primeras áreas, ya que juntas generan un impacto que comunica a otras empresas sobre el potencial que tiene el diseño, ampliando la red y fortaleciendo la colaboración entre ambas partes.

La primera área estratégica ‘Reconocimiento y Ubicación’ contiene iniciativas de preparación tanto para las empresas tradicionales, así como para las creativas. Durante el ‘momento’ de ‘Creación y Producción’, el papel de CIS es el de acompañar a ambas partes en el proceso de entendimiento. Su programa *Design Transfer*, capacita a los tomadores de decisiones y creativos interesados para tener una colaboración informada y efectiva. El objetivo Principal de esta área es elevar el reconocimiento de la importancia del sector creativo, al demostrar su impacto positivo tras implementarse adecuadamente en las empresas de la economía tradicional.

Posteriormente, en el ‘momento’ identificado como ‘Productos y Distribución’, se busca generar una plataforma para los productos del estado de Estiria. El área estratégica ‘Impulso y Proyectos’ es la clave medular del quehacer de la Institución y sus trabajadores,

esta engloba los proyectos de CIS que tratan directamente con las empresas del estado, sus productos, servicios y procesos. En los siguientes párrafos se presenta cada uno de los proyectos con sus objetivos particulares (Creative Industries Styria, 2018a).

Experience Economy es un proyecto en el que se identifica a las empresas de las industrias tradicionales presentes en Estiria, con el potencial de hacer sus procesos transparentes a públicos de todas las edades mediante visitas guiadas en sus instalaciones. El fin de la experiencia es el de mostrar la calidad y seguridad de los procesos, así como los materiales utilizados en productos locales. Colaboraciones interesantes se han formado a partir de las visitas y es responsabilidad de CIS acompañar a ambas partes para una integración exitosa (Creative Industries Styria, 2018b).

Styrian Products es una plataforma que identifica y promueve productos de empresas creativas dentro del estado. Se cuenta con tres directrices para la selección de los productos: tienen que ser diseñados en Estiria, producidos en Estiria y tienen que ser vendidos local e internacionalmente. La promoción se realiza mediante dos vías. En la página web de la Institución se puede acceder a un catálogo con fotos de alta calidad de cada producto, así como la información de cada empresa y la forma en que el usuario puede adquirir cada objeto. De forma anual se instala una exposición de los productos del catálogo en una de las empresas que forman parte del proyecto anterior, *Experience Economy*. Así, los usuarios interactúan físicamente con los objetos y pueden conocer directamente a sus creadores (Creative Industries Styria, 2019).

En Austria existe una pequeña red de espacios físicos denominados *Design Forum*, que permiten tanto a empresas, como a individuos y estudiantes de las ICC mostrar sus

creaciones a un público más amplio y con alta calidad. En ellos, tienen lugar exposiciones, paneles de discusión, simposios, pláticas, eventos y publicaciones. *Design Forum Steiermark* está ubicado en la provincia de Estiria y es operado por CIS. Como proyecto, cumple con la función de ser un centro urbano de diálogo, competencia y disseminación. El foro sensibiliza a sus visitantes sobre el diseño y su valor, comunicando todas las fases del proceso presentes en sus diversas formas (Creative Industries Styria, 2015).

‘El Mes del Diseño en Graz’, un mes en que tienen lugar eventos en diferentes formatos que demuestran el potencial estético, relevancia económica y poder transformador de las ICC en la economía y la sociedad. Durante un mes participan, naturalmente, empresas creativas, individuos, instituciones educativas, privadas y sin fines de lucro, posibilitando las sinergias y la cooperación entre los SCC y las industrias tradicionales. CIS gestiona este proyecto de tal manera que integre efectivamente la escena creativa bajo un solo nombre, garantizando la individualidad e integridad de cada participante.

UNESCO City of Design, se trata de un título que recibió Graz en el año 2011 con el que pasó a formar parte de las 180 ciudades creativas de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO, 31 de ellas tienen el mismo título de Ciudad del Diseño. CIS funge como compañero internacional en términos de desarrollo y facilitador de vínculos. Además de promover el desarrollo urbano mediante el diseño, dirige sus esfuerzos al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la UNESCO (UNESCO, 2018) La idea de procurar el desarrollo mediante el diseño sostiene el hacer el diseño visible en todos los aspectos de la vida, haciéndola más fácil y vivible (Creative Industries Styria, 2018c).

Después de haber sido aceptada la solicitud enviada a la UNESCO, CIS es la institución responsable del desarrollo de contenido para la ciudad como parte de la Red de Ciudades Creativas. Aplicar para la obtención de esta distinción es parte de una decisión estratégica, sostenida por la Oficina de Coordinación de la Ciudad de Diseño (*Design City Koordinationstelle*) y el Departamento de Desarrollo Económico y de Turismo (*Abteilung für Wirtschafts- und Tourismusentwicklung*) que, junto con CIS, trabajan en común acuerdo con la estratégica económica del estado 'Estiria 2025'. En particular, CIS conecta la red de profesionales y compañías locales con la red internacional, con el fin de brindar una ventaja competitiva a la región y sus empresas.

Apéndice C. Instrumento para entrevistas presenciales

Entrevista de diagnóstico

Nombre de la compañía: [Compañía]

Fecha: [Fecha de publicación]

Ubicación: [Dirección de la compañía]

Duración: 0.00

Formato: Cara a cara Web

Es un gran placer saludarle y agradecerle por su disposición, tiempo y confianza. Antes de contestar cualquier pregunta, es importante que haya leído y entendido la póliza de privacidad de los datos provistos por su empresa; usted puede encontrar esta información en el documento adjunto: “Póliza de privacidad de datos”.

Sobre Mi:

Mi nombre es Gabriel Benavides Mariño, un estudiante de maestría de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), actualmente estoy desarrollando mi proyecto de titulación como parte de mi estancia profesional en Creative Industries Styria GmbH. El nombre de mi programa de maestría es Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología y el nombre de mi tesis es “Análisis de la práctica de Planeación y Gerencia Estratégica de las Industrias Creativas de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual del estado de Estiria en Austria”.

Sobre mi proyecto:

El desarrollo de este proyecto es únicamente con propósitos educativos y busca entender la práctica de planeación y gerencia estratégica de las ICC de Arquitectura, Diseño, Marketing y Producción Audiovisual del estado de Estiria en Austria. El proyecto ha sido desarrollado desde el 03 de julio y terminará el día 21 de diciembre en la ciudad de Graz en Austria. Para más información, por favor siéntase con la libertad de contactarme.

Sobre el instrumento:

El cuestionario consta de 72 ítems que diagnostican las 5 variables principales del estudio, mismas que aparecen como el título de cada sección. Algunos ítems requieren respuestas elaboradas con la posibilidad de requerir interacción con el entrevistador. Por favor, lea cuidadosamente cada ítem y la escala en que debe ser respondido. Procure contestar cada pregunta de la manera más honesta y, por favor, no deje ninguna respuesta en blanco a excepción de que usted considere que esta no aplica a su negocio.

Instrucciones de llenado:

Usted puede llenar este formato digitalmente, o bien, imprimirlo para llenarlo de forma manual. A continuación, se muestra la forma en que debe llenarse la tabla de la sección II.



Factores Económicos	Tendencia				
Inflación	1	2	3	4	5
Cambios en los patrones de consumo	1	2	3	4	5
Impuestos	1	2	3	4	5
Tamaño del mercado	1	2	3	4	5
Otro:	1	2	3	4	5

Cuestionario

Sección I. Direccionamiento Estratégico

1. ¿La empresa ha contratado servicios de auditoría externa para mejorar su estrategia?

Sí
No

2. ¿Se ha analizado la Cultura Corporativa?

Sí
No

3. ¿La empresa cuenta con una visión definida y comunicada?

Sí	¿La puede definir brevemente?
No	

4. ¿La compañía cuenta con una declaración de misión explícitamente definida?

Sí
No

5. ¿La compañía tiene una escala de valores?

Sí
No

Sección II. Diagnóstico Estratégico

• Parte A. Análisis Externo del ambiente

- 1. Se observan y pronostican las tendencias relevantes relacionadas a la economía, sociedad, tecnología, geografía, demografía, política y legislación**

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
1	2	3	4	5

- 2. ¿Qué tendencia tienen los factores económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales afectan a la compañía?**

Por favor, califique la tendencia que tienen los factores que afectan a la empresa con la siguiente escala, (1) totalmente negativa, (2) poco negativa, (3) neutral, (4) poco positiva, (5) totalmente positiva.



Factores Económicas	Tendencia				
Inflación	1	2	3	4	5
Cambios en los patrones de consumo	1	2	3	4	5
Impuestos	1	2	3	4	5
Tamaño del mercado	1	2	3	4	5
Otro:	1	2	3	4	5
Factores sociales, culturales, geográficos y demográficos	Tendencia				
Tasa de migración e inmigración	1	2	3	4	5
Estilo de vida	1	2	3	4	5
Número de escuelas, colegios y universidades	1	2	3	4	5
Actividad Femenina	1	2	3	4	5
Actividad Masculina	1	2	3	4	5
Contaminación	1	2	3	4	5
Otro:	1	2	3	4	5
Factores políticos y legales	Tendencia				
Ley de tributaria	1	2	3	4	5
Ley laboral	1	2	3	4	5
Elecciones	1	2	3	4	5
Leyes de protección del medioambiente	1	2	3	4	5
Seguridad social	1	2	3	4	5
Otro:	1	2	3	4	5

- 3. El ambiente externo es favorable para el Desarrollo futuro de la compañía.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

- 4. ¿La empresa cuenta con una herramienta para analizar el ambiente externo?**

Sí	¿Cuál?
No	

• **Parte B. Análisis Externo de Tecnología**

1. La tecnología es importante para la empresa.

Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
1	2	3	4	5

2. La compañía tiene un nivel tecnológico.

Nulo	Bajo	Moderado	alto	Muy alto
1	2	3	4	5

3. La tecnología es esencial para los procesos productivos de la compañía.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

4. La tecnología afecta los procesos productivos de la compañía

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

5. ¿Existe un plan para invertir en tecnología?

Sí
No

6. ¿Cuenta la empresa con tecnología instalada?

Sí	¿Qué tipo?
No	

7. ¿Cuáles son las barreras más significativas para mejorar el nivel tecnológico de la compañía?

Barreras	/
Costo	
Experiencia del personal	
Tamaño de la empresa	
Otro:	

8. Se tiene claridad sobre las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

• **Parte C. Investigación y Desarrollo**

1. Los productos ofrecidos por la compañía son tecnológicamente avanzados.

Nada	Muy poco	Moderadamente	Algo avanzados	Totalmente avanzados
1	2	3	4	5

2. ¿Está al tanto de las estrategias de Investigación y Desarrollo de sus competidores?

Sí
No

3. La empresa invierte en Investigación y Desarrollo.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

4. La firma está al tanto de los beneficios de la Investigación y Desarrollo.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

5. La empresa está familiarizada con las leyes relacionadas a los derechos y responsabilidades de nuevos descubrimientos e innovaciones.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

• **Parte D. Personal**

1. ¿Existe un proceso de selección de personal?

Sí
No

2. ¿Se les brinda entrenamiento a los empleados?

Sí	¿Cómo?
No	

3. ¿Existe un Sistema para evaluar el desempeño?

Sí
No

• **Parte E. Diagnóstico Financiero**

1. El negocio es rentable.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
¿Cómo ha evolucionado su rentabilidad en el tiempo?				

2. La empresa es eficiente y efectiva en el uso de recursos.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

• **Parte F. Competidores**

1. ¿Conoce la compañía sus segmentos del mercado y sus características?

Sí
No

2. La compañía tiene identificados a sus competidores.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

3. Es difícil es para un nuevo competidor entrar al mercado.

Nada	Poco	Moderadamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

4. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?

5. ¿Se estudia de manera sistemática a los competidores?

Sí
No

Sección III. Formulación Estratégica

1. ¿La empresa cuenta con una metodología definida para la creación de la planeación estratégica de la compañía?

Sí	¿Puede describirla brevemente?
No	

2. ¿La empresa ha determinado sus objetivos y estrategias globales?

Sí
No

3. ¿La compañía ha definido sus objetivos y estrategias funcionales?

Sí
No

4. ¿La compañía ha definido metas, políticas y planes de acción?

Sí
No

5. ¿Existe una estrategia de servicio al cliente explícita y clara?

Sí	¿Puede describirla brevemente?
No	

Sección IV. Difusión del Plan estratégico

• Parte A. Organization

1. Se tiene claridad sobre la estructura de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

2. El personal conoce sus funciones y responsabilidades.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

3. La estructura de la empresa favorece el cumplimiento de los objetivos de los individuos y los corporativos.

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

4. **La estructura de la compañía es flexible y le permite responder y adaptarse a nuevas circunstancias y a los cambios externos**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

5. **Las condiciones físicas del área de trabajo del personal son adecuadas para el tipo de tareas desempeñadas.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

6. **Las instalaciones de la empresa están bien ubicadas y diseñadas.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

7. **¿Cuenta la empresa con procesos para levantar quejas y reclamaciones?**

Sí	¿Cómo funcionan?
No	

8. **¿El estilo de gestión es participativo? (El personal forma parte de la toma de decisiones)**

Sí
No

9. **Se ha difundido el plan estratégico ampliamente en la empresa**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

10. **El proceso de comunicación es eficiente y efectivo**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Sección V. Ejecución del Plan Estratégico

- **Parte A. Control**

1. **¿Existen parámetros establecidos para evaluar los resultados de las diferentes áreas?**

Sí
No

2. **La empresa cuenta con métodos de monitoreo de finanzas, ventas, inventarios, costos, producción, calidad y gestión.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

3. **La empresa evalúa los resultados de la estrategia.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

• **Parte B. Dirección**

1. **La toma de decisiones es ágil y puntual**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

2. **¿Existen mecanismos para gestionar el monitoreo?**

Sí	¿Los puede describir brevemente?
No	

• **Parte C. Organización**

1. **¿La compañía utiliza actualmente un sistema de producción?**

Sí	¿Lo puede describir?
No	
No lo sé	

2. **¿Mide la empresa la eficiencia del sistema de producción?**

Sí
No

3. **La fuerza laboral está calificada y entrenada de forma adecuada para los procesos requeridos.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	--------------------	---------	-----------------	-----------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. **¿Pronostica la empresa la demanda actualmente?**

Sí
No

5. **¿Existe un plan de producción en la empresa?**

Sí
No

6. **¿Cuenta la empresa con un Plan Maestro de la Producción?**

Sí
No

7. **Existe una buena relación entre la compañía y sus proveedores.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

8. **El tiempo de entrega del producto al cliente final es apropiado.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

9. **¿Cuenta la empresa con un control de inventario?**

Sí
No

• **Parte D. Calidad**

1. **¿Existe un proceso de gestión de calidad en la empresa?**

Sí
No

2. **¿Cuenta la empresa con algún tipo de estándar? (como el estándar de calidad ISO, por ejemplo)**

Sí	¿Cuál? O ¿Cuáles?
No	

3. **¿La empresa mide sus procesos de gestión de calidad?**

Sí
No

4. **¿La empresa cuenta con un manual de calidad?**

Sí
No

- **Parte E. Servicio al cliente**

1. **¿La empresa cuenta con una base de datos del cliente?**

Sí
No

2. **¿Se conoce el nivel de satisfacción del cliente?**

Sí
No

- **Part F. Mercado**

1. **La empresa tiene identificado su cliente meta de forma apropiada.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

2. **¿Qué canales de distribución utiliza la empresa actualmente? *Cómo llega el producto al cliente final.***

3. **¿La empresa hace publicidad de sus productos?**

Sí	¿En qué plataformas?
No	

4. **¿Cuál es la cobertura geográfica actual de los productos de la empresa?**

5. **La empresa tiene identificados a sus clientes potenciales.**

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5