

Gerenciamiento estratégico de costos y las Alianzas estratégicas de algunos museos

Ana Maria Golpe (UdelaR Fac. C. Ec.) - anagolpe@adinet.com.uy

Resumo:

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis amplio de los costos, donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita. Se encuentra compuesto por tres análisis: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Las alianzas estratégicas, según las define J. Lewis, son aquellas en las cuales las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común.

En este trabajo se hace una reflexión respecto de la incorporación de las alianzas estratégicas al Gerenciamiento Estratégico de Costos, dentro de algunas instituciones culturales: los museos.

Para ello se da una breve descripción del GEC, luego se presentan algunos temas pertinentes sobre las alianzas estratégicas y se continúa con una breve descripción sobre los Museos. Se culmina con una reflexión final, donde se unen los tres temas previamente mencionado (GEC, Alianzas Estratégicas y Museos), aplicándolos y poniendo énfasis en su incorporación dentro de cada uno de los análisis que componen el GEC.

Palavras-chave: *Gestión Estratégica de Costos. Gestión cultural. Alianzas*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Gerenciamiento estratégico de costos y las Alianzas estratégicas de algunos museos

Resumen

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis amplio de los costos, donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita. Se encuentra compuesto por tres análisis: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Las alianzas estratégicas, según las define J. Lewis, son aquellas en las cuales las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común.

En este trabajo se hace una reflexión respecto de la incorporación de las alianzas estratégicas al Gerenciamiento Estratégico de Costos, dentro de algunas instituciones culturales: los museos.

Para ello se da una breve descripción del GEC, luego se presentan algunos temas pertinentes sobre las alianzas estratégicas y se continúa con una breve descripción sobre los Museos. Se culmina con una reflexión final, donde se unen los tres temas previamente mencionado (GEC, Alianzas Estratégicas y Museos), aplicándolos y poniendo énfasis en su incorporación dentro de cada uno de los análisis que componen el GEC.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Costos. Gestión cultural. Alianzas.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1. Introducción

La incertidumbre, la competencia, la globalización, entre otras características de las épocas actuales, hacen que las empresas deban transformarse para poder sobrevivir, y de ser posible crecer.

“Los procesos cooperativos son visualizados estratégicamente como una nueva oportunidad de negociar, como una fuerte barrera para dificultar el acceso de competidores al mercado cautivo, o para disminuir la intensidad de las amenazas que una firma puede enfrentar”, según Cleri (1996).

Michael Porter refuerza esta idea expresando que las empresas que no tengan una estrategia, sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables y serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto plazo.

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la posible incorporación de las alianzas estratégicas, en el tema del Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC), en particular en el tema de gestión cultural.

Para el desarrollo de este trabajo, se dará una breve descripción del GEC, con énfasis en la Cadena de Valor, ya que se interpreta que es en ese análisis donde tiene lugar, principalmente, la posible incorporación de las alianzas estratégicas para el presente caso. Luego se desarrollarán algunos aspectos sobre los museos, siendo estas las instituciones en las

que se utilizará todo lo anteriormente mencionado, para culminar con una reflexión que incluye todos los conceptos vertidos y su aplicación al caso de estudio.

2. Gerenciamiento Estratégico de Costos

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio, donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita, según Shank y Govindarajan (1995); los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

La GEC es la conjunción de tres análisis básicos:

1. La Cadena de Valor de la Empresa
2. El Posicionamiento Estratégico de la Empresa y
3. Las Causales de Costos de la Empresa.

2.1. La Cadena de Valor de la Empresa

Consiste es un enfoque externo de la empresa, que trata de identificar las actividades que crean valor y a través del cual se separa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias y
- Actividades de Apoyo.

Metodología para construir y utilizar una cadena de Valores

Los pasos que involucra esta metodología son los siguientes:

1. *Identificar la cadena de valores* de la institución y asignarle costos, ingresos y activos a las actividades de valor

La cadena de valores descompone la institución en sus diferentes actividades estratégicas. El punto de partida del análisis de costo es definir una cadena de valores para la institución y asignarle costos, ingresos etc. Las actividades deberán aislarse y separarse siempre y cuando:

- Representen un porcentaje importante en los costos.
- El comportamiento de costos de las actividades sean diferentes
- Sean ejecutadas en forma diferente por los competidores.
- Tengan un potencial alto para crear diferenciación.

Identificadas las actividades debemos asignarles costos de operación, ingresos y activos correspondientes. Cada actividad de valor incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos en el proceso. Luego de identificar la cadena de valor será posible calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor.

2. *Diagnosticar las causales de costos* que regulan cada actividad de valor

El paso siguiente es el de identificar las causales de costos que expliquen las variaciones de costo en cada actividad de valor.

Se dividen en dos categorías: causales de costos estructurales y costos operacionales.

Cualquiera sean las causales de costos en la cadena de valores es el marco más amplio. La causal de costos es una manera de comprender el comportamiento de los costos en la institución; las diferentes actividades de valor en la cadena de valores habitualmente son influenciadas por diferentes causales de costo.

3. *Desarrollar una ventaja competitiva sostenible* ya sea controlando las causales de costos mejor que los competidores o reconfigurando la cadena de valores

Una vez que la institución ha identificado la cadena de valores y analizado las determinantes del costo puede ganar una ventaja competitiva sostenible mediante:

- *Un mejor control de las causales de costo que el de los competidores,*
- *Una reconfiguración de la cadena de valores.*

Analizando los costos, ingresos y activos de cada actividad, y comparándolos con la cadena de valores de los competidores, se podrán identificar aquellas acciones necesarias para un mejor manejo de la cadena de valores propia y lograr así una diferenciación o ventaja en los costos.

2.2. Posicionamiento Estratégico de la Empresa.

En el posicionamiento estratégico, se analizan los costos para la toma de decisiones, y a medida que evoluciona el pensamiento sobre la formulación de estrategias y su proceso de implementación, el análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico, dado que la estrategia será diferente según cual sea el enfoque.

La estrategia es la creación de una posición única y de valor, implicando un conjunto de diferentes actividades. No existe una posición ideal única, por eso el posicionamiento estratégico consiste en escoger las actividades que difieren de las de los competidores (Porter, 1993).

La ventaja competitiva nace de todo el sistema de actividades.

El encaje de las actividades con la estrategia es fundamental para fomentar el sostenimiento de la ventaja competitiva.

2.3. Causales de Costos para la Empresa.

En el GEC, el análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa y para evaluar la oportunidad estratégica, examinando los factores de costos y efectuando el seguimiento de la estrategia seleccionada.

Riley (1987) expone una lista un poco más elaborada, donde clasifica las causales de costos en dos grandes grupos:

- Estructurales: Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología, etc. y
- De Ejecución: Compromiso del grupo de trabajo, utilización de la capacidad, eficiencia de la distribución en la planta, etc.

3. Alianzas estratégicas

Jordan W. Lewis las define como aquellas en las cuales las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común.

3.1. Clasificación de las Alianzas

Se presentan a continuación algunas clasificaciones, con el objetivo de que contribuyan a entender mejor las distintas opciones que las empresas pueden tener:

1. - Jordan W. Lewis en Alianzas estratégicas, las clasifica según el objetivo y la manera de lograrlo, o sea que la estrategia determina la estructura:
 - a.- Alianzas Informales (no obligatorias, flexibles y riesgosas);
 - b.- Alianzas Contractuales (acuerdos);
 - c.- Alianzas de Inversión Minoritaria (importa el largo plazo);
 - d.- Empresas Conjuntas, Consorcios, Joint Ventures y
 - e.- Redes Estratégicas (redes de algunas o todas las anteriores).
2. - Esteban Fernández Sánchez en Alianzas Estratégicas, las clasifica según su naturaleza en:
 - a.- Verticales (básicamente una relación comprador-vendedor);
 - b.- Horizontales (compiten en el mercado):
 - b.1.- Horizontales Competitivas (empresas rivales) y
 - b.2.- Horizontales Complementarias (no competidores directos).
3. - Carlos A. Cleri en Estrategias de Alianzas las clasifica según el objeto de la asociación en:
 - a.- Alianzas de Producción;
 - b.- Alianzas de Comercialización;
 - c.- Alianzas de Tecnología;
 - d.- Alianzas de Logísticas y
 - e.- Alianzas de Financiamiento.
4. - Otra clasificación realizada por el último autor mencionado es según la nacionalidad de las empresas y las clasifica en los siguientes acuerdos:
 - a.- de cooperación entre empresas de países industrializados,
 - b.- de cooperación entre empresas de países de bajo nivel de industrialización,
 - c.- entre empresas de países con distintos niveles de desarrollo.

3.2. Razones para formar una alianza estratégica

Si profundizamos en las razones para formar una alianza, podemos agruparlas en tres tipos de razones para que las empresas decidan cooperar:

- Razones Internas:
 - para compartir riesgos y costos,
 - para obtener economías de escala,
 - para compartir canales de distribución,
 - para compartir líneas de producto, y
 - para compartir canales.
- Razones Competitivas:
 - para evitar duplicaciones en I + D,
 - para ganar cuotas de mercado,
 - para integrar procesos con sinergias,
 - para salvar empresas en dificultades.

- Razones Estratégicas:
 - para transferir tecnología,
 - para crear nuevas oportunidades o negocios,
 - para introducir innovaciones,
 - para ampliar gama de productos.

3.3. Ventajas de la cooperación

Dividiremos estas ventajas de acuerdo con las áreas involucradas:

- Compras,
- Producción y
- Comercial (con el objetivo de reducir costos de distribución, penetrar en nuevos mercados, optimizar la asistencia a mercados, promocionar una oferta mayor de productos).

3.4. Condiciones para el éxito

Lo difícil no es tanto crear una alianza como lograr que alcance los objetivos propuestos. Para ello la alianza debe solucionar los posibles conflictos y mantenerse estable durante el período de funcionamiento planificado.

Se pueden mencionar algunas condiciones (no taxativamente), que contribuyen al éxito:

- Que la cooperación forme parte de la estrategia global de la empresa.
- Que se definan los objetivos con claridad.
- Que haya complementariedad de recursos y conocimientos.
- Que se base la cooperación en puntos fuertes de los socios y no débiles (sinergias).
- Que se determine con claridad el reparto del poder, la distribución, los resultados y la toma de decisiones.
- Que se cree una estructura operativa adecuada.
- Que se nombre un equipo directivo responsable competente.
- Que se construyan mecanismos de control y de seguimiento eficaces.
- Que se planifiquen las acciones en el tiempo.
- Que se preserve la autonomía socios.
- Que se mantengan interrelaciones fluidas entre los socios.
- Que se prevean modificaciones de la estrategia inicial.
- Que se prevengan casos de ruptura y liquidación.

Como menciona Axelrod, la confianza entre las partes puede resultar más eficaz que los aspectos formales y legales en el logro de la estabilidad de la alianza. La confianza debe estar basada en una reciprocidad, que se concreta en una justicia distributiva. La reciprocidad se consigue de una manera eficaz si los socios tienen recursos complementarios y objetivos comunes. La estabilidad de la alianza no depende únicamente de la confianza entre las partes, sino de la perdurabilidad de la relación.

Ohmae, en esa misma línea, también considera que tan pronto como uno u otro socio empieza a sentir que la situación es injusta o desigual, la cooperación desaparece. Y Baumol, considera que la estabilidad de la alianza se reafirma cuando se cumplen tres condiciones: el socio es identificable en el mercado, su rentabilidad largo plazo depende de la realización de

nuevas alianzas y cuando los socios potenciales están en posición de aprender que este socio no es de fiar, sin incurrir en un costo elevado.

3.5. Causas de fracaso

Tan importante como la consideración de las causas para el éxito, es tener presente las causas del fracaso, para evitarlas. Esteban Fernández Sánchez nos dice que las alianzas requieren una coordinación continua, porque:

- Se incrementa la complejidad organizativa con los costos que esto ocasiona.
- Se pueden constreñir la toma de decisiones unilaterales y arbitrarias.
- Se compromete la independencia.
- Se reduce la autonomía en la toma de decisiones.
- Hay pérdida de control real.
- Las relaciones pasan de ser jerárquicas a ser consensuales, lo que provoca insatisfacciones y descontento entre los ejecutivos.
- Los costos más importantes que debe afrontar una alianza son una consecuencia de los riesgos a los que debe hacer frente.

Por un lado está la posibilidad de que un futuro socio deje de desempeñar sus responsabilidades en el acuerdo, lo que da lugar al riesgo relativo de la conducta oportunista del socio. Por otro, también están presentes los riesgos derivados de factores del entorno no controlados por la empresa, tales como: tecnología, cultura, política y competencia. La literatura empírica considera que la inclinación a formar alianzas será mayor cuanto más pequeño sea el primer riesgo y mayor el segundo.

El comportamiento oportunista está relacionado con la existencia de outputs ocultos o inesperados y pueden ser de dos tipos:

- diferenciales (son más ventajosos para un socio que para el otro),
- específicos (tienen valor solamente para uno de los socios).
- También existen varios riesgos:
- Riesgo tecnológico,
- Riesgo cultural,
- Riesgo político y
- Riesgo competitivo.

Riesgo tecnológico.- La alianza puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa si los socios logran apropiarse de su tecnología clave. Los mecanismos de protección por antonomasia son la patente y el secreto comercial.

Riesgo cultural.- Diferencias en el estilo de dirección, actitud ante el riesgo, orientación en la toma de decisiones y diferentes perspectivas sobre el tiempo pueden conducir a un choque de culturas organizativas, una dirección frustrante desde cada socio y, en consecuencia, a un obstáculo para el mantenimiento y desarrollo de unas buenas relaciones.

Riesgo político.- Este se produce siempre que se dan cambios no anticipados en el entorno político que interfieren con la autonomía directiva o con la habilidad de la empresa para cumplir sus objetivos.

Riesgo competitivo.- Cuando un socio crea una alianza con un competidor se genera una cierta seguridad que se apoya en dos factores. El primero es el sentido de haber eliminado a un competidor y el segundo es el de haber ganado un aliado. Las alianzas pueden crear un

nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente. Una alianza puede provocar las represalias de los competidores, al establecer nuevas alianzas para contrarrestar la propia.

4. Museos

Se comenzara por dar una breve introducción sobre el origen de los museos y una de las muchas definiciones que existen, continuando con la labor de gestión de los museos, a los efectos de ampliar el entendimiento sobre estas instituciones culturales.

4.1. Origen y definición

En Alejandría, fundado por Ptolomeo II, surge por primera vez la palabra *Museion*, aplicada a un centro cultural de científicos, poetas, salas de reuniones, biblioteca, etc. de acuerdo con El Abbadí (1984), pero es en Grecia, durante el auge de la civilización romana, donde Marco Agripa decidió reunir algunas colecciones privadas y abrirlas al público. Sin embargo, en el renacimiento importantes familias florentinas, como los Medicis, se dedicaron a coleccionar obras de suma importancia, como fuente de prestigio y/o poder. Las colecciones de los diferentes reyes de Europa no dejaron de incrementarse, dando inicio a los actuales museos, como es el caso del Museo del Prado de Madrid (construido en 1785); el palacio Belvedere de Viena (abre al público en 1783); el Louvre (Museo de la República de 1793); el British Museum (1847); el Ermitage de San Petesburgo (1852) y en la mitad del siglo XIX se construyeron los primeros museos norteamericanos; simplemente por mencionar algunos museos de cierta relevancia internacional.

El Consejo Internacional de Museos (ICOM), creado en 1946 define museo como: “una institución de carácter permanente y no lucrativo al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que exhibe, conserva, investiga, comunica y adquiere, con fines de estudio, educación y disfrute, la evidencia material de la gente y su medio ambiente.”

Existen dos términos asociados, que conviene aclarar: museología y museografía. La museología (ICOM) es la ciencia del museo que estudia su historia, el papel que desempeña en la sociedad, los sistemas específicos de búsqueda, conservación educación y organización de sus materiales. También tiene en cuenta las relaciones con el medio físico y la tipología. La museografía es su aplicación práctica (forma de las salas, la orientación de la luz, la distribución de los objetos, etc.).

Los museos se pueden clasificar en cuatro bloques (ICOM): de arte, históricos, etnográficos y de ciencias.

Como todos los sectores de la sociedad han evolucionado y así Rausell y Bravo (Rausell y Bravo, 2008) dicen: “los museos se han ido convirtiendo progresivamente en instituciones híbridas que ofrecen una multiplicidad de bienes y servicios, y una parte de ellos cada vez más orientadas hacia las lógicas de un mercado en el que tienen que competir con otros bienes y servicios de cultura y de ocio y en la que se ven forzados a utilizar toda la parafernalia de las técnicas de gestión, de calidad y de comunicación y a someterse a la evaluación de la eficacia y eficiencia”.

4.2. Gestión y su aplicación a los Museos

En este caso se trata de la gestión de una institución cultural, sin fines de lucro (mayoritariamente), que posee una gran variedad de actividades, lo que enriquece dicha tarea.

Respecto de la gestión de museos I. Bravo (1995) cita a Lewis en un Seminario Internacional sobre gestión y administración de museos, mencionando algunos conceptos básicos: Planificación, Organización, Motivación y Control.

Planificación involucra programación de actividades, valoración de los recursos, asignación de presupuestos, etc., para poder llevar al museo hacia las metas predeterminadas (objetivos).

Organización se encarga de administrar los recursos, sean estos financieros, humanos, etc.

Motivación es aquello que trata de lograr una buena comunicación entre el personal y el conocimiento de la institución, que permita un mejor desempeño.

Control es un elemento muy importante para evaluar si el museo va hacia los objetivos fijados y así proporcionar información útil para la toma de decisiones.

Lord y Lord (1998): “Por muy importantes que sean, ni el edificio, ni las colecciones que guarda constituyen propiamente, por sí solos, el museo. Los museos son instituciones culturales complejas dedicadas a reunir y preservar el patrimonio cultural material de la humanidad, sea de carácter artístico, arqueológico o histórico, o se trate de especímenes con valor científico, y al mismo tiempo a comunicar su valor y significado”.

La gestión debe facilitar la toma de decisiones, con la consecución de la misión del museo, cumpliendo con su mandato y la ejecución de sus objetivos para cada una de las funciones.

Según los autores anteriormente mencionados, tenemos la función de administración y:

<u>Activos</u>	<u>Actividades</u>
Colección	Investigación
Documentación	Exposición
Conservación	Interpretación

5. Reflexión final

El Gerenciamiento Estratégico de Costos es el análisis amplio de los costos, donde los temas estratégicos aparecen en forma explícita. Está compuesto por tres análisis básicos: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos. En este trabajo se trata de reflexionar respecto de la posible incorporación o no de las alianzas estratégicas.

El proceso del cambio que viene ocurriendo a todo nivel, hace que las instituciones tengan que buscar innovar.

Las tendencias demuestran que se vienen incorporando, cada vez más innovaciones a través de las alianzas. Según lo expresa Esteban Fernández Sánchez haciendo referencia a García Canal, se observó un crecimiento sostenido del número total de acuerdos desde finales de la década de los setenta.

Existen distintas opciones que tienen las instituciones frente a las estrategias a realizar:

- adquisiciones,
- fusiones,
- alianzas estratégicas,
- actuar solo,
- realizar una desinversión.

Seguramente en cada caso en particular podrán existir otras opciones, donde cada empresa tendrá que considerar los efectos de realizar una alianza, sus ventajas y sus desventajas.

La planificación de las alianzas se realiza en varias etapas. Es así que podemos mencionar 5 fases o etapas:

- Fase 1.- Preparación de la estrategia, formulando el Plan estratégico que se descompone en un Diagnóstico y un Plan de actuación (donde se determina la responsabilidad de la cooperación).
- Fase 2.- Búsqueda de cooperantes. Presentando para la búsqueda canales internos o externos, hasta llegar a la elección.
- Fase 3.- Consideración de los aspectos legales.
- Fase 4.- Etapa de Negociación para la formalización del acuerdo.
- Fase 5.- Puesta en marcha. Ejecución y Seguimiento.

Los Museos han venido evolucionando desde sus inicios en Alejandría. En la Edad Media eran considerados como una reserva monetaria (tesoros). En el Renacimiento eran una fuente de prestigio y/o de poder. Actualmente, si atendemos la definición dada por el ICOM, tenemos varios objetivos: “(...) adquiere, conserva, investiga, difunde y expone con fines de estudio, educación y disfrute (...)”.

Desde hace ya mucho tiempo existen los préstamos de obras entre ellos. Sin embargo, vienen ocurriendo algunas alianzas que llaman la atención, y nos hacen pensar en un cambio en la gestión de los museos. Antes el visitante iba al museo a ver las obras y debía recorrer varios museos si quería ver varias obras, ahora parece que el museo va hacia el visitante y con ofertas muy tentadoras. Ejemplo de ello es el caso de la reunión por primera vez en el Museo de la National Gallery de Londres, de las dos pinturas de Leonardo Da Vinci sobre la Virgen de las Rocas. Normalmente una se encuentra en el Louvre de París y la otra en la National Gallery de Londres, pero entre el 9/11/2011 y el 5/2/2012 fueron exhibidas juntas, permitiendo a los visitantes compararlas.

Otro ejemplo es la denominada la exposición del año: en Milán entre el 16 de abril y el 19 de julio de 2015, se llevó a cabo en el Palazzo Reale la mayor exposición sobre Leonardo Da Vinci. El Louvre no cedió a la Mona Lisa, pero prestó tres obras para su exposición: La belle ferronnière, John the Baptist y Annunciation; el Vaticano cedió St Jerome in the Wilderness, el museo de Washington su Dreyfus Madonna, el museo de Parma La Scapigliata, etc. Esto solo es una breve mención de todas las alianzas estratégicas que se formaron para poder realizar esta exposición (una alianza con cada museo y seguramente con contratos muy meticulosos por cada una de las obras). Pensemos en los seguros que deben haberse involucrado para poder trasladar estas invaluable obras.

Mencionamos que el Louvre se quedó sin tres obras de Leonardo Da Vinci. El Louvre, considerado el museo más visitado de todo el mundo (9.3 millones de visitas en 2014), con obras de Rafael, Miguel Ángel, Goya, Rembrandt, Rubens, Tiziano, etc. no tiene ningún Velázquez. Del 25/3/2015 al 13/7/2015 se realizó en el Gran Palais de París una exposición de connotaciones muy particulares: se presentaron 120 obras de Velázquez, La exposición fue inaugurada el día anterior a esa fecha por los actuales reyes de España.

El Louvre prestó obras de Leonardo Da Vinci, pero a su vez organizó una muy importante exposición: Velázquez en París. En su Galerie Espagnole lucieron unos quince Velázquez que pertenecían a la colección privada del rey Luis Felipe I, quien al tener que abdicar en 1848, las reclamó. El museo viene intentando adquirir algún cuadro de este pintor, sin éxito hasta la fecha.

Entre las obras que se expusieron en el Gran Palais, se encuentran: 'La Venus del espejo' (propiedad de la National Gallery de Londres), 'La fragua de Vulcano' (del Prado) o el 'Retrato de Inocencio X' (Museo Doria Pamphili de Roma) y el otro retrato de Inocencio X atribuido al taller de Velázquez que se conserva en la National Gallery de Washington.

Kientz (el cerebro detrás de esta exposición), concluye: “*Es interesante que un francés en París mire a Velázquez, y que un español en Madrid mire a Duchamp. Todos necesitamos la mirada de los otros para entender y descubrir cosas que a veces una cultura distinta ayuda a ver*”.

Hasta aquí hemos podido ver las Alianzas Estratégicas con algunos ejemplos actuales de los museos. Para ver su incorporación al GEC, se tratará cada uno de sus análisis componentes: La Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos.

5.1. Cadena de Valor

Rapetti y Rockefeller (2000) expresan que: “*el propósito de gestión cultural es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión de las instituciones y la ejecución de sus objetivos. Al considerar la misión y los objetivos es importante analizar las funciones a desarrollar por las organizaciones culturales. Estas funciones permiten lograr los objetivos en la institución*”.

Considerando todo lo mencionado anteriormente, el autor del presente trabajo considera que las funciones se pueden clasificar en:

Funciones Primarias: Conservación, exposición, investigación, educación.

Funciones de Apoyo: Contabilidad, seguridad, mantenimiento, marketing y desarrollo de fondos, administración.

Cuadro 1.- Cadena de Valor de un Museo



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, se puede aplicar el análisis de la Cadena de Valor a un museo. Los pasos detallados a cumplirse serían: primero, identificar la cadena de valor; segundo, diagnosticar las causales de costos y el tercero sería desarrollar una ventaja competitiva. En este último paso es donde podemos incluir la nueva cadena de valor, o realizar su reconfiguración, por ejemplo para el caso de una alianza estratégica. En el tema de los museos, las alianzas pueden ser puntuales o continuas. Hay museos que se prestan distintas obras durante muchos períodos. La tendencia que estamos viendo involucra alianzas puntuales, dado que los riesgos en que se incurre y los costos asociados no son eventos que se puedan repetir asiduamente.

Por otro lado, cada una de estas alianzas está tratando de superar a la anterior. Para el caso de las dos Vírgenes de la Roca de Leonardo Da Vinci, participaron dos grandes museos (el Louvre y la National Gallery de Londres) con dos obras invaluable, pero estamos hablando solo de dos. Cuando pensamos en la exposición de Milán de las creaciones de Leonardo Da Vinci, hablamos de una mayor cantidad de obras, y de varios museos involucrados. Se podría considerar una cadena de valor para cada una de estas alianzas. Lo mismo sucede con la exposición de Velázquez, con el adicional de que es una exposición que se agrega a las del museo más visitado mundialmente y que mantenía una gran deuda con la exhibición de este pintor, lo que aumenta los motivos para visitarlo.

5.2. Posicionamiento Estratégico

Cada museo es diferente, por lo que la cantidad de estrategias y posiciones estratégicas serán particulares para cada una de estas instituciones, y ello dificulta poder sacar conclusiones globales. Sin embargo, cada museo posee su ventaja, ya que al tratarse de objetos culturales, estos (en general) no se repiten, y así dan un conjunto difícil de copiar por otro museo, eso hace que cada uno sea único.

Pero al analizar el posicionamiento estratégico del Louvre, comprobamos que a pesar de ser el museo más visitado en 2014, viene trabajando igualmente desde hace años en una exposición considerada un debe para Francia. Esta muestra no compite con las demás, da un nuevo foco de atracción para los visitantes y fortalece al mismo tiempo el encaje de la institución.

Al observar esta exposición surge la tentación de comparar las obras con las del resto de los pintores españoles y se avivan las teorías sobre si la pintura de Velázquez fue o no influenciada por Caravaggio después de su visita a Roma. Keintz asegura que así fue, e intenta demostrarlo a través de las piezas sobre San Juan Bautista, de Velázquez, de Caravozzi y de Bartolomé González. Esta explicación es solo una de las razones que hay detrás de cada una de estas alianzas a nivel de estos grandes museos, donde la planificación y ejecución lleva años, reforzando el hecho de que las estrategias son muy bien analizadas por todas y cada una de las partes involucradas. Por ejemplo, el Museo del Prado que contribuyó con muchas pinturas de Velázquez, no permitió que dejara sus salas la que es considerada la obra principal: La familia de Felipe IV, popularmente conocida como Las Meninas. Tampoco el Louvre permitió que su obra estrella: La Gioconda, de Da Vinci, viajara a la exposición de Milán.

Es importante que las actividades que realizan los museos se encuentren entrelazadas entre ellas (encaje), conformando la red que describe el Profesor Porter, lo que parece estar aplicándose en el caso del museo analizado.

5.3. Causales de Costos

Teniendo en cuenta la clasificación dada por Riley (1987) en costos estructurales y costos de ejecución, la autora del presente trabajo considera que se pueden mencionar los siguientes, cuando estamos frente a una alianza estratégica de cualquiera de las exposiciones mencionadas:

a.- Costos Estructurales: Costos de Conservación, Costos de las exposiciones, Remuneraciones, Tecnología, Seguridad (seguramente el más meticulosamente considerado, dado los bienes involucrados), etc.

b.- Costos de Ejecución: Gerencia de la Calidad, Aprovechamiento de los lazos con visitantes, mecenas y otras personas o instituciones relacionadas, Utilización de la capacidad, Compromiso del grupo de trabajo, etc.

Si ahondamos en las causales de costos, es muy amplio el análisis a realizar y por supuesto implica la profundización en cada una de las causales.

A modo de ejemplo, se tratará el o los costos involucrados con la seguridad de los bienes, esto implica el cuidado en el desplazamiento desde que sale de un museo hasta que vuelve a ese mismo museo, en las mismas condiciones en que partió, es decir: traslados, exposición, mantenimiento de las obras y demás cuidados involucrados. Solo para tener una leve idea, pensemos en lo que significaría un pequeño rasguño en una de estas obras maestras únicas. ¿Cuánto vale que las obras se mantengan en las mismas condiciones?

A pesar de que no se mencionó expresamente en cada uno de los análisis detallados, es imposible no mencionar todos los detalles de estas alianzas estratégicas que debieron ser considerados con el máximo de rigurosidad por cada una de las partes: el que presta la obra y el que la recibe.

En el Congreso Internacional de Costos de Punta del Este de 2011, se expuso oralmente el siguiente cuadro, realizado cuando se realizó la exposición de las dos Vírgenes de las Rocas en Londres, donde se calcularon algunos valores que justifican esta alianza:

Cuadro 4.- Estimación de algunos valores de la exposición de las dos Vírgenes de la Roca de Leonardo Da Vinci, en Londres.

Muestra del 9/11/2011 - 5/2/2012		
Cantidad de personas	180	cada 30 minutos
Cantidad de horas	8	
Capacidad Total	2.880	por día
Precio entrada + económica	8	Libras
Precio entrada normal	16	Libras
Recaudación mínima x día	23.040	Libras
Recaudación normal x día	46.080	Libras
Recaudación mínima exposición	1.612.800	Libras
Recaudación normal exposición	3.225.600	Libras
Recaudación mínima exposición	2.483.712	Dólares
Recaudación normal exposición	4.967.424	Dólares

Fuente: Elaboración propia.

6. Bibliografía

- ASUAGA, CAROLINA. **Curso de Costos y Gestión en Organizaciones Culturales**, del posgrado de Costos y Gestión Empresarial, de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, de la UdelaR. 2011
- ASUAGA, CAROLINA: **El costo de las obras de arte y la gestión de Museos**. Tesina de Master, Universidad Nacional de la Plata, 2005.
- AXELROD, ROBERT. **The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.
- BENNETT, TONY. **The birth of the museum. History, theory, politics**. Routledge. NY 2013.
- BRAVO, ISABEL: **La organización y gestión de museos**. Boletín ANAB Nro. 1 enero-marzo, 1995.
- CLERI, CARLOS A. **Estrategia de alianzas en un escenario de creciente globalización**. Ed. Macchi. 1996.
- EL-ABBADI, MUSTAFA: **La antigua biblioteca de Alejandría: vida y destino**. Madrid. Asociación de Amigos de la biblioteca de Alejandría, 1ra edición, 1984.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, ESTEBAN. **Innovación, tecnología y alianzas estratégicas**. Tema 6.
- LEWIS, JORDAN W. **Alianzas estratégicas**. Editorial Vergara. 1993.
- LORD, BARRY. LORD, GIL DEXTER: **De que sirve la gestión de museos: Manual de Gestión de Museos**. Barcelona. Ediciones Ariel, 1998.
- MACÍAS, ANA. RIMOLDI, FERNANDA. **Museos, una visión desde la gestión de la calidad**. Trabajo de investigación monográfica de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR, 2008.
- OHMAE, KENICHI. **La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios**. Mc Graw Hill. 2da edición. Interamericana de España. 2004.
- PORTER MICHAEL Y KRAMER MARK. **Creating Shared Value**. Harvard Business Review. Noviembre 2011.
- PORTER, MICHAEL E. **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Editorial CECSA. 17ma. Reimpresión. 1993.
- PORTER, MICHAEL E. **Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Editorial CECSA. 9na. Reimpresión. 1993.
- PORTER M. E. (1999). **Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. Ediciones Deusto S.A.
- PROGRAMA ECIP. **Alianzas estratégicas**. Material del curso dictado en la Cámara de Industrias del Uruguay.
- RAPETI, SANDRA. Rockefeller, F.: **Gestión cultural. Una investigación sobre el financiamiento, la administración y la problemática de las instituciones culturales de Montevideo**. Ceil, 2000.
- RAUSELL, PAU. BRAVO, ANTONIO: **La paradoja de los museos**. www.e-valencia.org, 2008.
- RILEY D. **Competitive Cost based strategic for industrial company, in manufacturing use**. New York: Booz, Allen y Hamilton. 1987.
- SHANK J., GOVINDARAJAN V. **Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva**. Editorial Norma SA.1995

- **STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa.** 2da edición. Ed. Biblo empresa. 1995.

Congresso Brasileiro de Custos