



**Gerencia de proyectos y
mejoramiento organizacional:**

*Conceptos y enfoques con-
temporáneos*

MEMORIAS

Compilador:
Rafael Ignacio Pérez Uribe



© Universidad EAN

Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia

2012

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico
Consejera Fundadora y Presidenta

Carlos Mauricio Álvarez Cabrera

Primer Vicepresidente y

Consejero egresado

Roque González Garzón

Segundo Vicepresidente

Consejeros

Hildebrando Perico Afanador

Presidente Honorario y

Consejero Fundador

Carlos Alfonso Crissien Aldana

Consejero Fundador

Carlos Evelio Ramírez Cardona

Consejero Fundador

Álvaro Otto Rubio Salas

Consejero Vitalicio

Martha Lucía Ramírez

*Consejera- Empresaria de la Mediana
o Gran Empresa*

Omar Alonso Patiño Castro

Consejero Representante

de los Docentes

Jennifer Marcela Flórez Blanco

Consejera Representante

de los Estudiantes

DIRECTIVAS

Rector

Jorge Enrique Silva Duarte

Vicerrector de Formación

José David Marín Enriquez

Vicerrector de Investigación

Juan Pablo Parra Rojas

Vicerrector de Planeación

Ruben Darío Gómez Saldaña

Vicerrectora de Extensión y

Proyección Social (e)

Sandra Patricia Casas

Vicerrector Financiero y de

Recursos Físicos

Juan Enrique Castañeda Mateus

*Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin
autorización de la
Universidad EAN*

*La edición de este texto estuvo a
cargo de la Vicerrectoría
de Investigación*

Diagramación

Nayibe Rojas

*Ajustes, finalización y diseño
de carátula*

María Eugenia Mila E.

Congreso Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional: conceptos y enfoques contemporáneos (2010, Bogotá)

Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional : conceptos y enfoques contemporáneos : Memorias / Rafael Pérez Uribe (Compilador). -- Bogotá :

Universidad EAN, 2012. -- (Memorias)

313 p.

ISBN: 978-958-756-119-7

1. Administración de proyectos - Congresos, conferencias, etc. I. Pérez Uribe, Rafael (Comp.)

658.4 CDD

Memorias

**Gerencia de proyectos y
mejoramiento organizacional:**

*Conceptos y enfoques
contemporáneos*

Autor

Rafael I. Pérez Uribe

Contenido

	Pág.
Presentación	
Dr. Jorge Enrique Silva Duarte 7 Rector Universidad EAN	7
Dr. George Frenette 10 Representante de la Universidad de Quebec a Chicoutimi	10
Dr. Carlos Largacha Martínez 11 Vicerrector de Investigación Universidad EAN	11
Agenda	15
Capítulo I: Impact des modèles de gestion de la qualité: un cadre théorique et des résultats empiriques 17 Ponente: Brahim Meddeb	17
Capítulo II: Why is stakeholder management so difficult? 43 Ponente: Lynda Bourne	43
Capítulo III: COLOMBIA megaplataforma y nexos viarios del continente americano: perspectiva y prospectiva para proyectos logísticos viarios 75 Ponente: Alberto Ruibal	75
Capítulo IV: Transformación organización del estado Colombiano 89 Ponente: Dr. Bruce Perlman	89
Capítulo V: La gestión de proyectos en la transformación organizacional - PMI - en Colombia 104 Ponente: Héctor Beltrán Serrano	104

Capítulo VI:	118
Reflotamiento organizacional	
Ponente: Pinkas Flint Blanck	
Capítulo VII:	
Evolución reciente del entorno económico y su impacto en las organizaciones colombianas	182
Ponente: Mauricio Nieto Potes	
Capítulo VIII:	
El pentágono de la excelencia para pymes (pentex-pymes): los componentes claves	208
Ponente: Rafael Pérez Uribe	
Capítulo IX:	
Gestión de proyectos en Colombia	224
Ponente: Antonio Rodríguez	
Diez estrategias de liderazgo	225
Capítulo X:	
Aplicando patrones espirituales para construir equipos exitosos en gerencia de proyectos	232
Ponente: Estela Ríos	
Capítulo XI:	
Liderazgo y cambio organizacional	250
Ponente: Rodrigo Zarate	
Capítulo XII:	
Proyectos, organización y ser humano	258
Ponente: Cesar Nieto Licht	
Retos generales	259
Retos específicos	273
Capítulo XIII:	
Impacto de los proyectos de tecnología con fondos públicos	286
Ponente: Juan Gonzalo Castellanos Méndez	
Capítulo XIII:	
Innovación en Sony Ericson	302
Ponente: Luís Gabriel Castillo	

Presentación

Dr. Jorge Enrique Silva Duarte
Rector Universidad EAN

Dra. Cecilia Crissien de Perico, Vicepresidenta del consejo superior de la Universidad EAN. Dr. Carlos Ramírez Cardona, consejero fundador. Dr. Álvaro Rubio Salas, consejero fundador. Dr. George Frennette, responsable del programa de cooperación de la UQAC y la EAN. Dr. Brahim Medeb, de la Universidad de Quebec a Chicoutimi de Canadá. Dr. Carlos Largacha Martínez, Vicerrector de investigación de la Universidad EAN. Invitados internacionales: Dra. Lynda Bourne, Dr. Pinkas Flint, Dr. Alberto Ruibal, Dra. Estela Ríos. Señores Vicerrectores y Decanos. Profesores. Asistentes todos a este congreso internacional.

Realmente es satisfactorio ver cómo se ha recorrido un camino conjunto entre dos universidades, como la UQAC y la EAN. Hace siete (7) años, empezamos con un proyecto pequeño, pero con una visión grande, en aquel momento, ofrecer una maestría en gestión de organizaciones y la opción de doble titulación en el programa de pregrado de administración de empresas.

Hoy en día este es un programa de cooperación muy robusto entre las dos universidades y este congreso internacional de gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional, es un derivado de esta relación. Al punto que, en el desarrollo del proyecto EAN-UQAC, recientemente ofrecimos una maestría en gestión de proyectos de la más alta calidad y de la mejor respuesta de la universidad colombiana. Es bueno anotar en la instalación de este evento, que los programas de postgrado que la Universidad EAN está ofreciendo en Colombia, están categorizados y reconocidos por la sociedad como los mejores de Colombia.

Recientemente una publicación de corte económico, estableció que la especialización en gerencia de proyectos que ofrece la EAN, es la mejor de Colombia y un indicador que lo valida, es que es el programa más demandado dentro del portafolio de postgrados de la Universidad. Qué

decir también de la maestría que se ofrece a doble título con la Universidad de Quebec, que para ser un programa de formación avanzada tiene una demanda supremamente grande.

Es un indicador de la calidad que tenemos en esta temática. Por eso quise mencionarlo, porque detrás de este congreso de gerencia de proyectos, subyace todo un bagaje conceptual de nuestros programas de postgrado que tienen que ver con los temas afines con el congreso.

En segundo lugar, quisiera celebrar que estemos poniendo a consideración de los participantes un tema que tiene que ver con el origen fundacional de la universidad EAN. Hace cuarenta y tres (43) años, como la mayoría de los asistentes conocen, nació esta institución sobre dos ejes fundamentales filosóficos que fueron: desarrollar a la persona desde el punto de vista integral y contribuirle a su formación emprendedora, para que con ella pudiera ayudar al desarrollo de los pueblos. Cuando uno empieza a examinar, qué hay detrás de la capacidad de un emprendedor y qué es lo que lo hace visible, la respuesta es: ¡proyectos!

Si no hay proyectos, no hay capacidad emprendedora real. Eso es lo que hace posible el desarrollo de una sociedad: los proyectos. Por eso a nivel coloquial, para los que no conocen los usos y costumbres en la Universidad, en la puerta de la rectoría hay un aviso en una lengua que no entendemos, no importa cuál es, podrían ser jeroglíficos, y es intencional para las personas que visiten la rectoría por lo menos se pregunten su significado. Ahí dice: “si trae ideas generales y no proyectos, probablemente no pase”.

Porque la EAN es un ejemplo de gestión de proyectos, desde su fundación.

Celebro que estemos poniendo en conocimiento de toda la comunidad estos desarrollos en gerencia de proyectos.

En tercer lugar, celebro también que este tema en Colombia tenga tanto desarrollo. Es un indicador indirecto de que el país está creciendo. En este momento, podría poner dos indicadores reales de que nuestro país, en un contexto de crisis internacional como se dice, no esta tan permeado por esa situación lamentable: 1) es el consumo de energía y de cemento. El país está consumiendo mucho cemento, al punto de que nosotros estamos construyendo una obra, y estoy preocupado que de pronto nos afecte, ¡pero es bueno! porque si hay escasez de cemento quiere decir que el país está avanzando. Y 2) un indicador interno, la alta demanda por los postgrados de gerencia de proyectos que tiene la EAN.

Este semestre en la especialización tuvimos que abrir tres grupos. Esto es atípico, y en la maestría de proyectos treinta o más estudiantes, lo que para una maestría es demasiado, porque usualmente las maestrías y los doctorados se caracterizan por ser grupos pequeños. Son indicadores indirectos de que el país está creciendo.

El congreso que estamos instalando hoy nos debe llenar de optimismo.

Muchísimas gracias a los participantes. Sé que los inscritos están en un número aproximado de trescientas personas. A los organizadores, a los Vicerrectores, al Dr. Largacha, que se está volviendo experto en congresos internacionales. El año pasado hicimos el encuentro de innovación y emprendimiento, y este año el de proyectos y mejoramiento organizacional. Aspiramos que siga con esa buena costumbre que nos enriquece a todos.

Bienvenidos y declaramos instaladas las deliberaciones de este congreso.

Dr. George Frenette
Representante de la Universidad de Quebec a Chicoutimi

Bonjour a tous. Un salut aux fondateurs de l'institution. Monsieur Recteur. Monsieur le Vicerecteur Largacha. Mon collègue Brahim. Et a tous bienvenue.

Esta pequeña introducción, era solamente para demostrar que soy capaz de hablar el francés. De esta manera pueden estar seguros, que mi francés es mejor que el suyo a excepción del Dr. Silva, que habla francés casi perfectamente.

Es un placer para la Universidad de Quebec a Chicoutimi, para mi colega Brahim y para mí, estar en frente de vosotros para el inicio de este congreso.

Somos colaboradores de la Universidad EAN desde hace muchos años, desde el año 2002. Tenemos un convenio donde la gestión se hace por la modalidad de distancia con una excelente satisfacción, con la alta calidad de los estudiantes y de la EAN. De esta manera hemos sido capaces de certificar, que el diploma por satisfacción de estudios que les entregamos, es el mismo que los estudiantes regulares de la UQAC en Chicoutimi.

En el contexto de la colaboración, nuestro compromiso es traer a la Universidad EAN, profesores con una muy buena y larga experiencia en el ámbito internacional. Permitir además a los estudiantes, enfrentarse con culturas diferentes, para favorecer la contextualización de la modernización. Porque en lo que realizamos a nivel internacional, es muy raro que reinventemos el funcionamiento de la "rueda". Es decir, que cada país alrededor del mundo tiene casi los mismos problemas, pero lo que es diferente es la manera de abordarlos, de resolverlos, de analizarlos y de aplicar respuestas y articulación para resolverlos. Entonces, lo que estamos haciendo en el contexto de este convenio, es hablar y compartir juntos la experiencia, para ver cómo podemos articularla acá en Colombia y de esta manera tener una muy buena relación, que nos permita seguir trabajando juntos por los próximos años.

Bienvenidos a todos. Muchas gracias y que el congreso sea un éxito.

Dr. Carlos Largacha Martínez
Vicerrector de Investigación Universidad EAN

Buenas tardes Dra. Cecilia Crissien de Perico, Vicepresidenta del consejo superior de la Universidad EAN. Dr. Carlos Ramírez Cardona, consejero fundador. Dr. Álvaro Rubio Salas, consejero fundador. Dr. Jorge Enrique Silva Duarte, Rector de la Universidad EAN. Dr. George Frennette, responsable del programa de cooperación de la UQAC y la EAN. Dr. Brahim Medeb director de postgrados, de la Universidad de Quebec a Chicoutimi de Canadá. Invitados internacionales: Dra. Lynda Bourne, Dr. Pinkas Flint, Dr. Alberto Ruibal, Dra. Estela Ríos. Señores vicerrectores y decanos. Estudiantes. Profesores. Empresarios. Conferencistas nacionales. Asistentes todos a este congreso internacional.

Antes de leer unas cortas palabras para presentar la filosofía de este congreso, quisiera darle las gracias a muchas personas que tuvieron que ver para que este proyecto fuera una realidad, porque este es un proyecto. Muchas gracias a todos y todas por estar acá en este espacio de aprendizaje, de divulgación y transferencia de conocimiento. Muchas gracias a la Université du Quebec, por su apoyo incondicional con este proyecto. A George, a Brahim y a todo el equipo de UQAC. Muchas gracias a nuestros conferencistas internacionales por aceptar nuestra invitación, lo mismo que para nuestros conferencistas nacionales, empresarios nacionales e internacionales y a la Universidad EAN. Gracias a los patrocinadores: ICETEX, SPSS Andino, Leograph Impresores, Sony Ericson y a la Universidad de QUEBEC.

Esto ha sido un trabajo en equipo desde el comienzo en la Vicerrectoría de Investigación, pero se ha dado gracias también al apoyo de otras áreas de la Universidad EAN. Gracias también a ellas. Han sido muchas personas a las que hay que agradecerle este evento, pero quiero resaltar los agradecimientos a dos personas en especial: Luz Helena Obregoso, por facilitar el puente entre la UQAC y la EAN, y la coordinadora general del congreso, Carmen Rocío Bernal.

¿Alguna vez les ha pasado que van a cine y cuando se termina la película no se quieren levantar de la silla? ¿en realidad están pegados a la silla? para mí, cuando me ocurre eso, es una de las mejores sensaciones.

Implica que acabo de tener un momento significativo en mi vida. Espero que el viernes por la tarde, ocurra lo mismo o algo parecido. Esperamos que no se quieran levantar de la silla y que este congreso sea para ustedes un momento significativo en sus vidas.

¿Qué se necesita entonces para que este proyecto sea exitoso? finalmente, como ya lo dije, el congreso de gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional, es en sí mismo un proyecto. Comenzó en el 2009, cuando definimos con la UQAC, que haríamos uno en el 2010. Desde allí comenzó este proyecto. Hoy es una realidad y no saben la felicidad y la tranquilidad que me produce verlos y verlas allí sentados cómodamente.

Utilizamos metodologías de gestión de proyectos y trabajamos organizadamente para que el producto final fuese de calidad. Ayer durante el almuerzo aprendí algo paradójico. Lynda Bourne nos comentaba, cómo el éxito de un proyecto no se mide exclusivamente por dos de los indicadores que tradicionalmente se utilizan o que se han considerado más importantes: tiempo y presupuesto. Es decir que le proyecto se termine a tiempo y que no sobrepase el presupuesto acordado por la alta dirección.

La Dra. Bourne nos comentaba, el caso del estadio Wembley, en Londres-Inglaterra. No cumplió con los dos indicadores mencionados. Pero este estadio es considerado como un ícono de la arquitectura, tanto en Inglaterra como en todo el mundo. Paralelamente otro proyecto se realizaba en Inglaterra, de similar importancia como el de Wembley. Una estupenda construcción para la celebración del milenio. Obviamente tenía que cumplir con el tiempo, pero fueron exigentes con el presupuesto. Dos años después, dicho monumento esta casi abandonado. Esta cerca al fracaso, pero cumplió con el presupuesto y con el tiempo.

Bajo la perspectiva pragmática, fue un éxito. Bajo la perspectiva sistémica del océano azul, fue un fracaso. Paradójico, sí y no. ¿Cuál escoger para este congreso?

Las diferentes charlas, conferencias y presentaciones que van a ocurrir en los próximos tres días, fueron diseñadas bajo una perspectiva sistémica de gestión de proyectos. Por ejemplo, ustedes pueden ver un patrón en las conferencias, más un orden exagerado en la secuencia de las mismas. Es sabido que el aprendizaje no ocurre de manera lineal. Además, hemos incluido mejoramientos en la organización del congreso con relación al del año pasado. Uno de estos elementos, es que el congreso empieza

hoy, pero no termina el viernes. Por lo menos no queremos que termine este viernes. Este es uno de los sueños. Para que esto ocurra, ustedes tienen que seguir motivados con estos temas. Ustedes tienen que vivir una experiencia significativa para que esto ocurra. Si lo logramos, será un éxito, desde la perspectiva del océano azul. Aquí es donde entra a jugar KUAGE.

Afuera va a encontrar un *stand* de la vicerrectoría de investigación y la palabra KUAGE, la cual esperamos les llame la atención y curiosidad para saber que significa. En el *stand* está la respuesta. Por ahora les digo que KUAGE, es el portal de transferencia de conocimiento con nuestros *stakeholders* (nuestras partes interesadas). Es una iniciativa para cerrar el ciclo del aprendizaje, para transferir el conocimiento tácito que todos los conferencistas amablemente nos traen aquí.

Pedagógicamente, sabemos que si ustedes no hacen algo significativo en las próximas semanas con el conocimiento que van a recibir en este congreso, existe una alta probabilidad de que se les olvide. No queremos que esto ocurra. Así que a través de KUAGE, queremos formar comunidades de aprendizaje en los temas que más les interesen de él. No les digo más para que se acerquen a KUAGE.

Resumo entonces que este congreso no es un fin en sí mismo. Que este y los próximos congresos, se conviertan como el estado del estadio *Wembley*. Ustedes oirán también por estos días, la importancia del trabajo en equipo, de la innovación colectiva, de la colaboración, la comunicación, el reflotamiento organizacional, la virtualidad organizacional, el pentágono de la excelencia. Estos y otros temas hacen parte del concepto del mejoramiento organizacional, también conocidos como los “*soft skills*”, comparados con los “*hard skills*”.

Este congreso está lleno de “*soft skills*”. Por ejemplo, existe una gran motivación por parte de todos los organizadores y los conferencistas para que así sea. Muestra de ello, han sido las jornadas previas al mismo, así como que ninguno de los conferencistas cobró honorarios por su participación. Todos quieren contribuir. Gracias a este gesto, que quiero agradecer mucho a los conferencistas, es que pudimos tener un precio especial para estudiantes. Gracias a esto, es que tenemos un congreso con cerca de 400 inscritos. No pierdan entonces esta oportunidad.

Para todos los jóvenes que me están escuchando, no perdamos esta oportunidad de florecer como seres humanos. Cada momento de la vida es un momento de aprendizaje. El ser hoy de la categoría a la que pertenezco

o a la que quiero pertenecer, es auto percibirse como inacabado, en construcción, en mejoramiento, como un proyecto sin terminar. Si todos tenemos esta actitud humilde en estos días, la motivación por aprender, estoy seguro aumentará y el resultado final será inolvidable.

Si todos nos consideramos como los actores principales de nuestra propia película, ese esfuerzo habrá valido la pena. No queremos un monumento bonito, pero abandonado. Ustedes tienen la llave al KUAGE. Al inscribirse se las entregamos. Suerte en esta película. ¡Que la disfruten!

Agenda
Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional
Septiembre 22, 23 y 24 de 2010

Hora	Miércoles 22	Jueves 23	Viernes 24
8:00 a.m. 9:30 a.m.		Lynda Bourne (Relator, Carlos Largacha) Perspectiva de la gerencia del círculo de Stakeholders	Estela Ríos (Relator, José David Marín) Aplicando patrones espirituales para construir equipos exitosos en gerencia de proyectos
9:30 a.m. 10:30 a.m.		Alberto Ruibal (Relator, Pablo Ocampo) COLOMBIA mega plataforma y nexo viario del continente americano: perspectiva y prospectiva para proyectos logísticos viarios	Mark Stuart (Relator, Marco Elías Contreras) Incidencia de la internet en el mejoramiento organizacional
10:30 a.m. 11:00 a.m.		Break (Refrigerio)	Break (Refrigerio)
11:00 a.m. 12:00 a.m.	ENTREGA CREDENCIALES	Bruce J. Perlman (Relator, Germán García) Transformación organizacional en el estado contemporáneo	Rodrigo Zarate (Relator: Álvaro Velázquez) Liderazgo y Cambio organizacional
12:00 p.m. 1:00 p.m.		Héctor Beltrán Serrano (Relator, Sigifredo Arce) La gestión de proyectos en la transformación organizacional - PMI - en Colombia	Cesar Nieto (Relator: Jorge Ernesto Ochoa) Proyectos, organización y ser humano Gonzalo Castellanos (Relator, Juan Pablo Parra) Impacto de los proyectos de tecnología con fondos públicos
		RECESO	RECESO
2:00 p.m. -2:30 p.m.	INSTALACIÓN Dr. Jorge Enrique Silva Duarte	Pinkas Flint Blanck (Relator, Omar Patiño) Reflotamiento organizacional	Luis Gabriel Castillo (Relator, Néstor Porcell) Innovación en Sony Ericson (2:00 – 3:00)
2:30 p.m. 4:00 p.m.	Plenaria con Ponentes Internacionales (Conduce: Carlos Largacha)	Mauricio Nieto (Relator, Joaquín Palacios) Evolución reciente del entorno económico y su impacto en las organizaciones colombianas	Estudiantes (3:00-4:00) (Relator, Carlos Mario Reyes)
4:00 p.m. 4:30 p.m.	Café	Café	Cierre
4:30 p.m. 6:00 p.m.	Brahim Meddeb (Relator: Ramiro Molina) Impacto de los modelos de calidad en la gerencia de proyectos	Rafael Pérez Uribe (Relator, Willington Ortiz) “El pentágono de la excelencia para PYMES Universidad EAN” Antonio Rodríguez (Relator: Alberto Ortiz) Gestión de proyectos en Colombia	



Fuente: Cv Dr. Meddeb

Capítulo I: Impact des modèles de gestion de la qualité: un cadre théorique et des résultats empiriques

Brahim Meddeb

Relator: Ramiro Molina¹

Professeur Brahim Meddeb est détenteur d'un Ph.D. en Relations Industrielles. D'une maîtrise en analyse des politiques et d'une maîtrise en économie. Depuis 1991, il est professeur titulaire à l'Université du Québec à Chicoutimi, Québec (Canada) où il est Directeur - Fondateur d'un laboratoire d'expertise et de recherche sur les innovations et de soutien aux entreprises. Depuis juin 2009, il est Directeur de la Revue Organisations & Territoires.

Ses enseignements portent sur les innovations en gestion, les modèles d'organisation du travail, les approches d'optimisation de la productivité, la gestion des ressources humaines, le management de projets, les méthodologies de recherche et d'intervention, les nouvelles pratiques de management et de gouvernance des organisations publiques et privées. Il a été plusieurs fois professeur invité (Ecole Nationale d'Administration Publique, Université de Tunis, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Carthage, San Diego State University, California, et plusieurs universités africaines).

Sur le plan de la formation de jeunes chercheurs, il a dirigé plus d'une soixantaine de mémoires et de thèses de doctorat dans le domaine des sciences de l'administration. Les résultats de recherche issus de ces travaux sont valorisés et transférés vers les milieux organisationnels et de la pratique.

Au cours de sa carrière professionnelle, il a assumé plusieurs responsabilités dans les domaines de l'enseignement et de la recherche: Promoteur d'un nouveau doctorat en management de projets, Directeur du Baccalauréat en administration, Directeur du Département administration Gestion de l'Université Internationale de langue française au service du développement africain en Egypte.

¹ Profesor asociado Universidad EAN. MGO Universidad EAN. MsC Université du Quebec. Administrador Publico ESAP.

Il est également actif dans le domaine de la coopération internationale en réalisant divers projets de développement financés par l'ACDI, l'AUCC et le Gouvernement du Québec et d'autres institutions de financement du développement.

Monsieur Meddeb est régulièrement sollicité pour ses services de consultation et d'expertise dans le domaine des innovations en gestion auprès d'entreprises privées et organisations publiques.

Enfin, le professeur Meddeb a publié plusieurs articles scientifiques, livres et rapports de recherches et a prononcé des conférences au Canada, en France, en Suisse et dans de nombreux pays d'Afrique.

La Conférence

Quelques images pour décrire les transformations de la réalité du monde des affaires:

1. La prospective et la vision du future



Source: Présentation de Brahim Meddeb

2. L'analyse scientifique d'une situation



Source: Présentation de Brahim Meddeb

3. Le changement permanent



Source: Présentation de Brahim Medeb

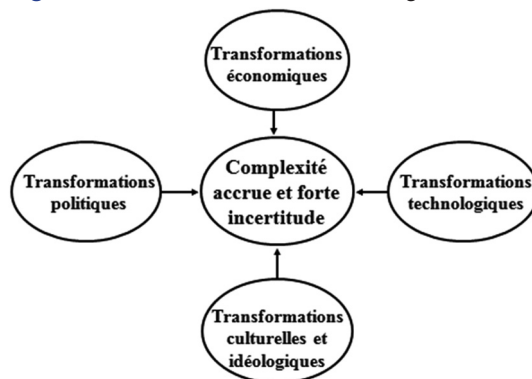
4. Les événements par lesquels une organisation et les travailleurs est d'aller.



Source: Présentation de Brahim Medeb

En bref, des changements permanents et des transformations variées, peut être vu dans quatre domaines (figure 1.1) dans une atmosphère de complexité accrue et une forte incertitude: Les transformations économiques, les transformations technologiques, les transformations culturelles et idéologiques et les transformations politiques.

Figure 1.1 Quatre domaines du changements.

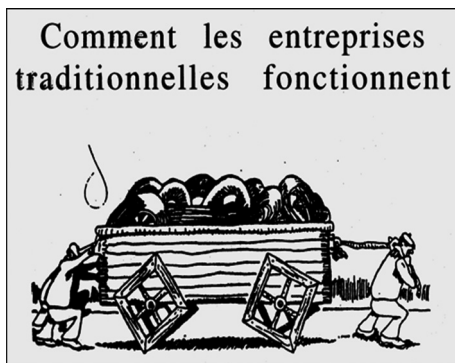


Source: L'auteur

Face à l'incertitude et à la complexité, les organisations de type traditionnel sont mises à l'épreuve et rencontrent des difficultés pour contrer les menaces et exploiter positivement les opportunités présentées par la mondialisation.

Gérer et produire suivant les recettes d'hier ne garantissent pas la performance et la compétitivité souhaitées (figure 1.2).

Figure 1.2. Les entreprises traditionnelles.

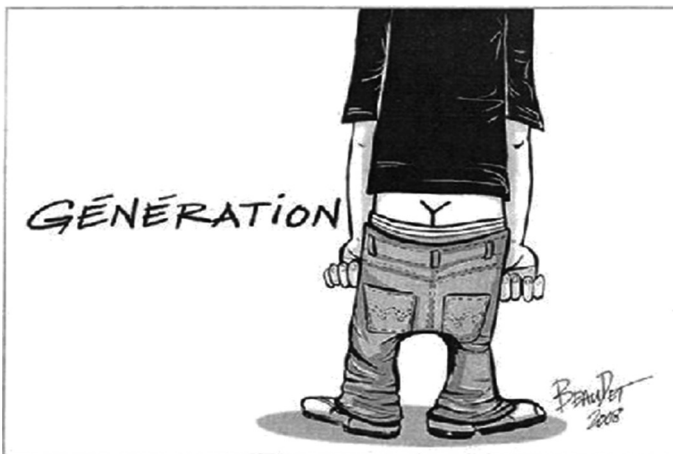


Source: L'auteur pour cette conférence

Ce type de sociétés traditionnelles se heurte aujourd'hui à de nouvelles générations. En cela réside la génération Y. La génération Y: des employés avec de nouvelles valeurs. Des employés de la génération Y avec des nouvelles valeurs et une vision différente vis-à-vis le travail doivent être gérés autrement (figure 1.3).

JOURNAL DE QUÉBÉC • MARDI 22 JANVIER 2008

Figure 1.3 Génération Y.



Source: L'auteur, pour cette conférence du journal de Québec (2008)

Les employés de la génération Y laissent tomber l'entreprise, si la direction n'est pas à l'écoute de leurs aspirations professionnelles (autonomie, reconnaissance, etc.).

Comment améliorer la performance pour faire face à la concurrence et aux changements? On aimerait bien s'en remettre à un clairvoyant, mais ce n'est pas possible. Du moins, c'est à vos risques et périls.

«Il n'y a pas de vents favorables pour ceux qui ne savent pas où aller» (Sénèque (v. 4 av. J.-C. à 65 apr. J.-C.). N'oubliez jamais que seuls les poissons morts nagent avec le courant.

«La chance ne sourit qu'aux esprits préparés». Autrement dit, un management stratégique orienté vers l'innovation pour naviguer dans la tempête. Donc, toujours innover, Innover, innover et innover!!!!

Sur ce point, le Conseil de la science et de la technologie est clair: «*Innover, innover dans toutes les fonctions de l'entreprise, gérer stratégiquement ces innovations en tenant compte de la vision globale de l'organisation, transformer l'entreprise en organisation apprenante, voilà les exigences des nouvelles conditions du marché auxquelles doivent désormais répondre les dirigeants d'entreprise. Ils n'ont pas d'autres choix pour tirer leur épingle du jeu.*» (2006) (figure 1.4)

Figure 1.4 Les recettes de l'amélioration.

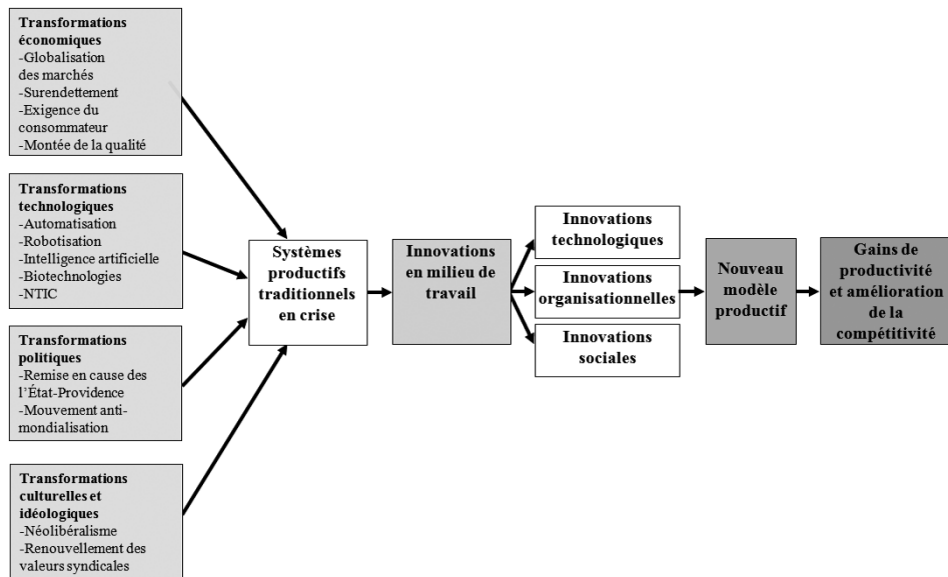


Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

I. Vers un modèle d'innovation et une organisation innovante.

En tenant compte des quatre types de transformations qui, ensemble, serait entré dans un système de production traditionnel en crise, qui doit s'innover en permanence pour générer un processus de production de nouveaux résultats pour l'amélioration de la productivité (figure 1.5).

Figure 1.5 Cadre d'analyse des innovations en milieu de travail.

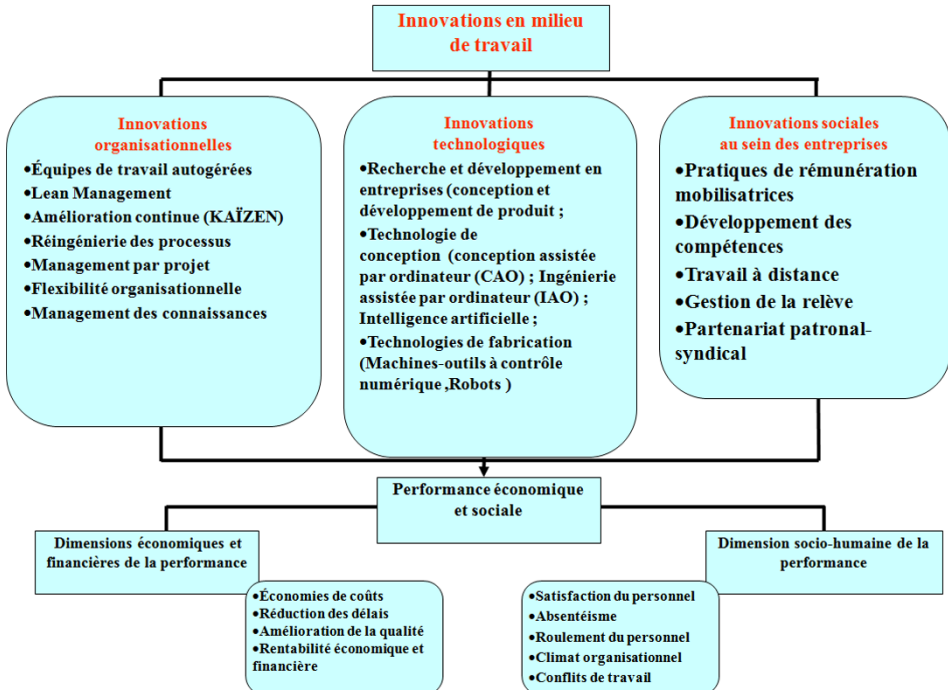


Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

La innovation en milieu de travail est donnée par trois innovations (figure 1.6): organisationnelles, technologiques et sociales au sein des entreprises. La première, l'organisationnelles pourrait être fait par: Équipes de travail autogérées, Lean Management, amélioration continue (KAIZEN), reingénierie des processus, management par projet, flexibilité organisationnelle et management des connaissances. La seconde, la technologique pourrait être fait par: Recherche et développement en entreprises (conception et développement de produit, technologie de conception (conception assistée par ordinateur (CAO), ingénierie assistée par ordinateur (IAO), intelligence artificielle et technologies de fabrication (Machines-outils à contrôle numérique, Robots). La troisième, l'innovations sociales au sein des entreprises se développe à travers de: Pratiques de rémunération mobilisatrices, développement des compétences, travail à distance, gestion de la relève et le partenariat patronal-syndical.

Avec ces trois innovations nous pouvons faire la performance économique et sociale en deux dimensions : les économiques et financières de la performance (Économies de coûts, réduction des délais, amélioration de la qualité, et la rentabilité économique et financière), aussitôt comme la dimension socio-humaine de la performance (Satisfaction du personnel, absentéisme, roulement du personnel, climat organisationnel et conflits de travail).

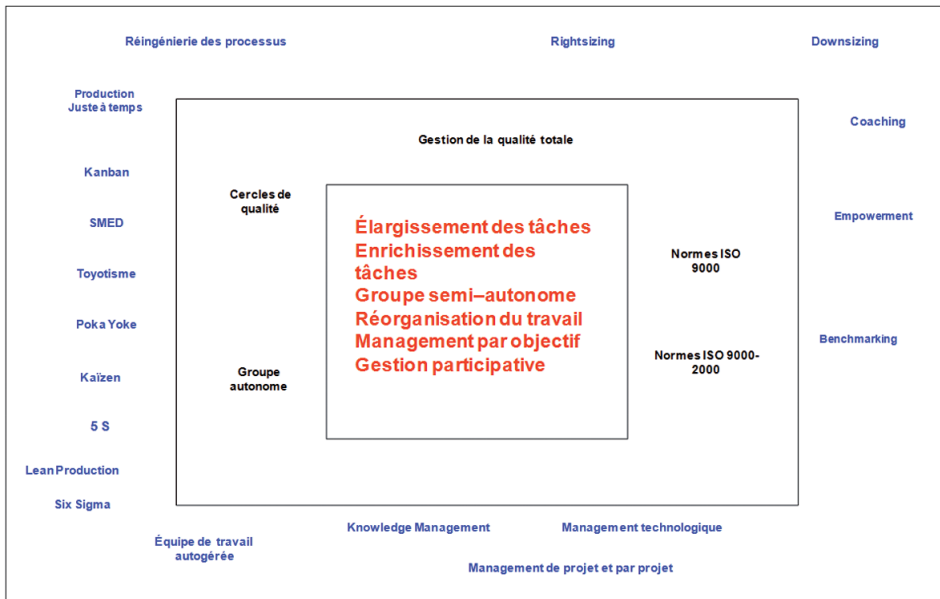
Figure 1.6 Lien entre innovations en milieu de travail et performance de l'entreprise



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Aussi, il y a eu des efforts pour améliorer l'innovation à travers d'une série d'approches de gestion, dont le lieu de l'emploi a été (figure 1.7): Élargissement des tâches, enrichissement des tâches, groupe semi-autonome, reorganisation du travail, management par objectif et gestion participative.

Figure 1.7 Des innovations organisationnelles: Un échantillon

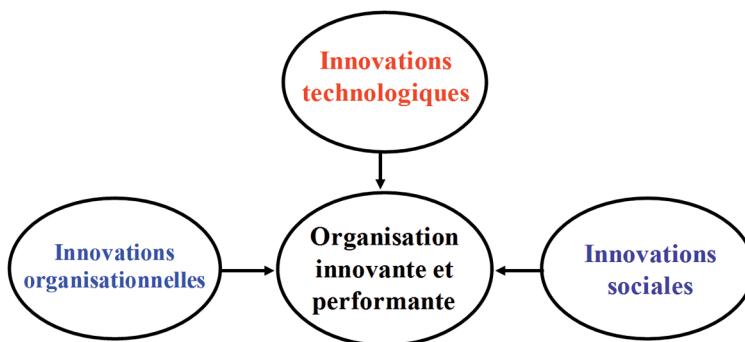


Source: L’auteur, présentation pour cette conférence

Mais revenons à reprendre les différents types d'innovation (figure 1.8). L’organisation innovante cultive la coopération et mise sur les compétences et sur l’intelligence productive de ses ressources humaines en vue de gérer l’incertitude et de s’adapter continuellement à la complexité et l’instabilité de son environnement.

L’organisation innovante ne produit que ce dont le marché a besoin. Grâce à des nouvelles pratiques de gestion, elle cherche constamment à baisser les coûts en réduisant les stocks. Il s’agit donc du Lean Management!

Figure 1.8 Des innovations de toutes les couleurs: socle d’une organisation innovante



Source: L’auteur, présentation pour cette conférence

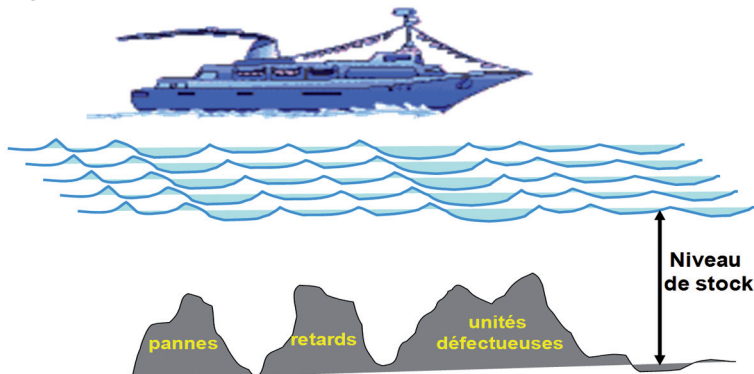
2. Le Lean Management.

Le Lean Management ou le juste-à-temps est un système de gestion qui produit seulement les quantités effectivement commandées au moment où l'on en a besoin: fabrication et le stockage des bonnes quantités, au bon moment et à chaque étape du processus.

Derrière les stocks, il y a le sur-effectif, le sur-équipement, la non-qualité et des gaspillages de toutes sortes (figure 1.9).

Les stoks «au cas où»:

Figure 1.9 Stoks en problèmes.



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

«Le Gaspillage consiste en tout ce qui dépasse la quantité minimale requise en matériel, équipement, espace et temps pour ajouter de la valeur au produit.»

Fondateurs du Lean Management (TPS)

Les Japonais ont innové en s'inspirant de l'Amérique.



Source: Mr. Taiichi Ohno.
Présentation de Brahim Medeb

- Ohno, T. « Présent et avenir du toyotisme », 1993
- Ohno, T. « L'Esprit Toyota », 1989
- Shingo, S. « La production sans stock », 1990
- Shingo, S. « Le système SMED », 1987
- Shingo, S. « Le système Poka Yoke », 1987
- Shingo, S. « Maîtrise de la production et méthode Kanban », 1983

Ces maîtres penseurs ont conceptualisé, mis en œuvre et perfectionné le «Toyota Production System».

Quelques conseils de Taiichi Ohno:

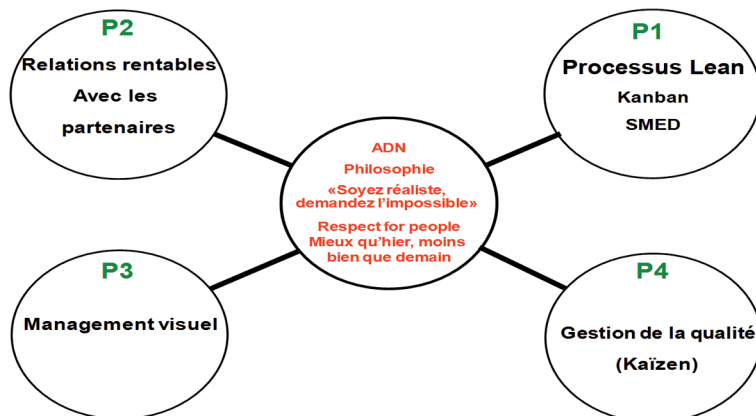
- Pourquoi faire aujourd'hui ce que l'on peut faire demain?
- Ne produisez pas plus que ce que les clients sont prêts à acheter.
- Garder plus de stocks que ce que vous avez besoin pour bien faire fonctionner votre usine est du gaspillage.

Le Lean Management ne tolère pas les délais, les pannes, les défauts ou toutes autres anomalies. Compte tenu de cette intolérance, il faut être dans le club des zéros :

- Zéro panne
- Zéro défaut
- Zéro délais
- Zéro papier
- Zéro stock
- Zéro gaspillage
- Zéro mépris humain
- Zéro désordre

Certains principes de fonctionnement sont nécessaires (figure: 1.10)

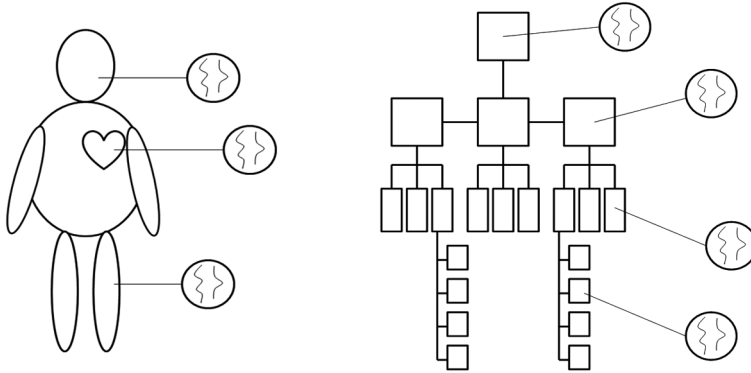
Figure 1.10 Les principes du Lean management



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Le développement et le pilotage d'entreprises au régime minceur est conforme à l'exemple de la nature. Chaque collaborateur possède les mêmes principes de travail que les gènes dans chaque cellule du corps. Sur la base de ces principes, chaque collaborateur et chaque unité d'organisation est en mesure d'exécuter ses propres tâches dans l'esprit de l'ensemble (figure 1.11).

Figure 1.11 Les principes dan l'esprit de l'ensemble

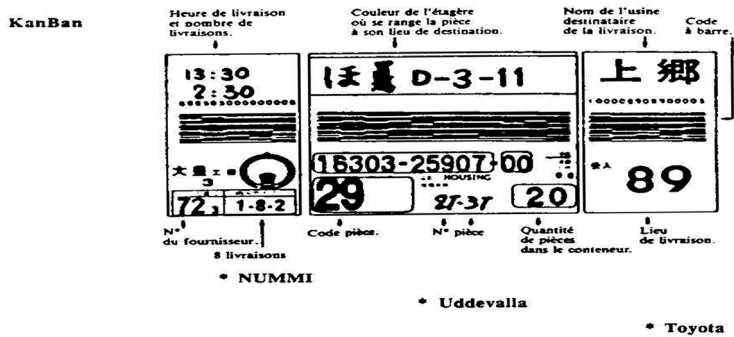


Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

P 1. Processus fluide, flexible et rapide : Le Kanban 生産力

Il s'agit d'une méthode d'ordonnancement des activités productives en flux tendus ou tirés par les commandes adressées par les clients (figures 1.12 et 1.13).

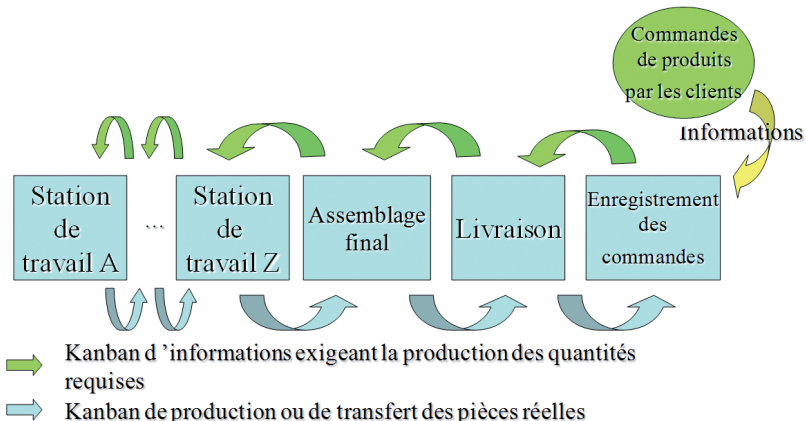
Figure 1.12 kanban.



Source: Shingo, S. 1983. *Maîtrise de la production et méthode Kanban*. Paris: Éditions d'organisation.

Source: L'auteur, présentation pour cette conférence de Shingo (1983)

Figure 1.13 L'explication du kanban.



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

SMED ou Single Minute Exchange of Die

C'est un système développé par Shingo au début des années 50. Le SMED a comme objectif le changement rapide d'outils. Un exemple parfait est le changement des roues à la Formule 1 (figure 1.14).

Figure 1.14 Le changement des roues à la Formule 1

- un pit-stop de F1 d'il y a 30 ans



- un pit-stop actuel...



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

P 2 Relations rentables avec les fournisseurs.

Il s'agit de développer un réseau de relations avec des fournisseurs au moyen d'un arbitrage constant : «faire ou faire faire» (figure 1.15).

Figure 1.15 Structure et origine de la production

Structure et origine de la production

76 %	Produits achetés 31 %	Fournisseurs divers 26 %
		Sous-traitants ordinaires 24 %
24 %	Produits commandés 45 %	Sous-traitants de 1 ^{ère} catégorie 16 %
		Compagnies associées 10 %
	Production interne 24 %	

Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

P 3. La direction par les yeux ou management visuel

Vu que la production sans stock ne tolère pas les anomalies, le management visuel permet de surveiller continuellement le fonctionnement de tous les processus de production en mettant en relief et en corrigeant immédiatement les problèmes qui surviennent.

Comment mettre en application le management visuel? Le management visuel est mis en œuvre au moyen de certaines ingénieries:

- Jidoka et Andon
- Tableau de bord
- Les 5S

Jidoka signifie «contrôle autonome», technique qui émet un signal en cas d'anomalie ou lorsque nécessaire à l'aide d'un «andon».

Un andon est un indicateur lumineux qui est suspendu au-dessus de chaque ligne. Il permet de voir de très loin le bon fonctionnement du processus ou les anomalies.

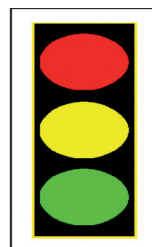


Figure 1.16 Un exemple du tableau du Bord
Un tableau de bord



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

La technique des 5S.

La technique des 5S repose sur un postulat fort simple. Un lieu de travail propre, ordonné et bien rangé, augmente l'efficacité productive en réduisant les pertes de temps et les activités sans valeur ajoutée.

La technique des 5S: Chaque chose a sa place. La méthode des 5 «S» tire son origine de la première lettre de chacune des cinq opérations:

- Seiri 整理 Sélectionner (situer).
- Seiton 整頓 Se ranger, mettre les choses en ordre, les identifier et les rendre accessibles.
- Seiso 清掃 Se nettoyer (propreté des lieux et des machines).
- Seiketsu 清潔 Standardiser (suivre des règles et des pratiques uniformes).
- Shitsuke 躰 S'autodiscipliner (vérifier, s'inspecter).

Figure 1.17 Un exemple de 5S.

- Ordonner,
- Ranger,
- Dépoussiérer, Découvrir et ôter l'inutile et les anomalies,
- Rendre évident,
- Etre rigoureux.



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

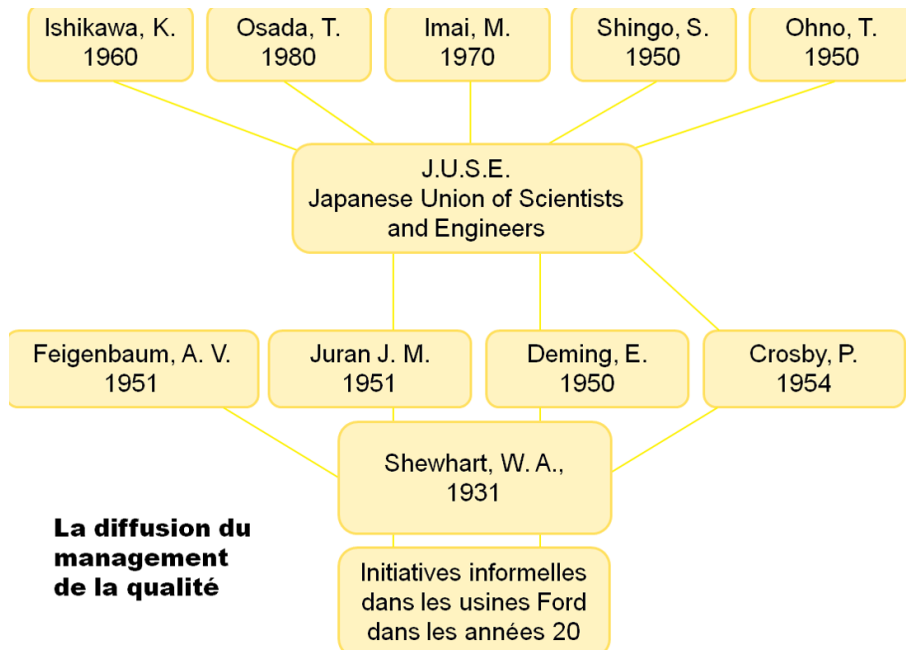
Le principe 4 concerne le management de la qualité qu'il convient de préciser dans les sections suivantes.

3. Le Kaizen: une démarche d'amélioration continue

L'idée des groupes d'amélioration de la qualité trouve son origine aux États-Unis. Elle est ensuite prise au sérieux par les entreprises japonaises sous l'influence d'expert américain qui ont donné naissance à la philosophie «Gestion de la qualité totale».

Les penseurs sont nombreux (figure 1.18) :

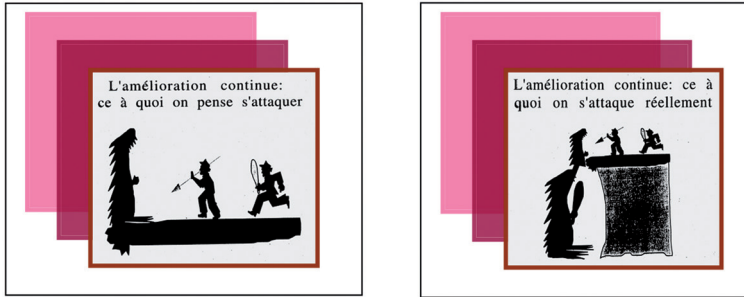
Figure 1.18 Les auteurs de la Qualité



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Le KAÏZEN est une méthodologie scientifique orientée vers la recherche continue de l'excellence. Il repose sur les postulats suivants (figure 1.19 et 1.20):

Figure 1.19 Touches sur l'amélioration continue



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

- Plusieurs types de relations entre les phénomènes et les choses.
- Faire l'effort de ne pas oublier que nous avons oublié.
- Connaître et comprendre pour agir et transformer.
- Priorité accordée au Client «L'entreprise vit du client, le client vit avec le produit»
- La responsabilisation et l'engagement des employés (ils sont des experts dans leur travail et dignes de confiance)
- Faisons mieux qu'hier, moins bien que demain
- Les contrôles ne réduisent pas les défauts
- Bon du premier coup
- Poka-Yoke
- Organisation et ordre des ateliers
- Technique de Pareto
- Diagramme causes-effet
- Travail en équipe
- Management visuel.

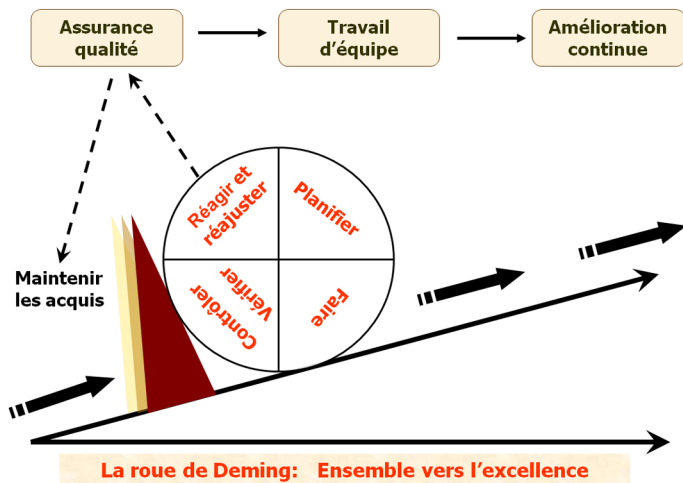
Figure 1.20 Le parapluie du Kaizen.



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

L'ensemble du concept d'amélioration continue est également soutenue par les concepts de Dr. Deming (figure 1.21):

Figure 1.21 La rue de Deming.

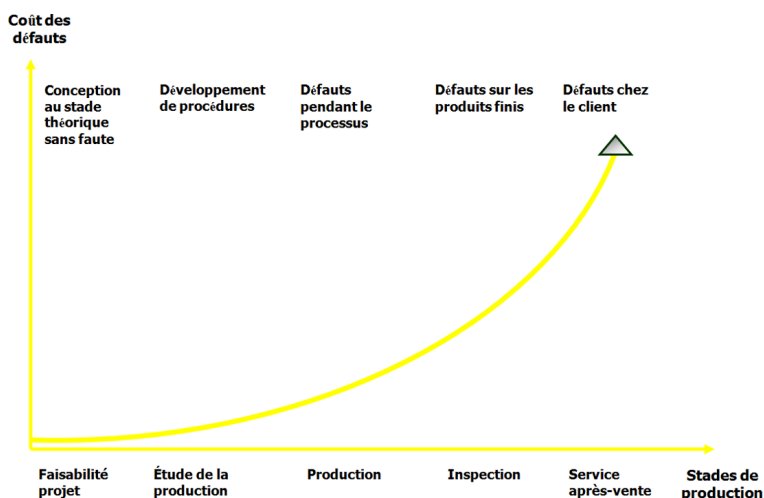


Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Concrètement une démarche KAÏZEN est une méthode d'amélioration rapide réalisée par une équipe de 4 à 10 personnes qui se réunissent sous la responsabilité d'un facilitateur afin de trouver des solutions à des problèmes liés à la qualité des produits, aux processus de travail ou autres.

Le management de la qualité et de l'amélioration continue vise le zéro défaut, panne, délai, etc (figure 1.22).

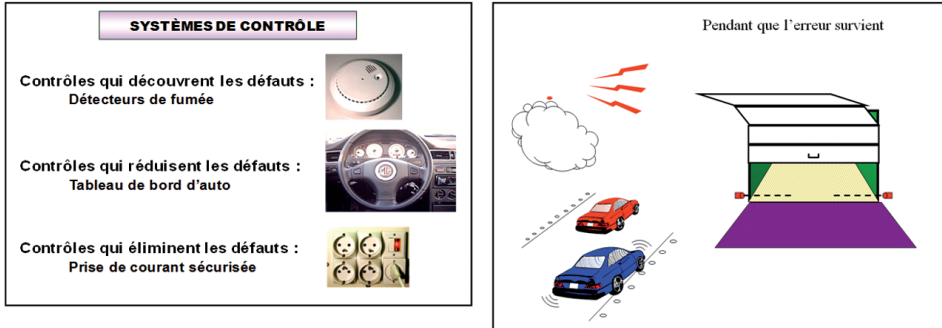
Figure 1.22 Le processus de production zéro défaut



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Un des outils utilisés est le Poka Yoke ou système anti-erreur Error-Proofing ou Mistake-Proofing. Un ensemble de dispositifs qui ont pour fonction de provoquer l'arrêt de la production dès qu'une anomalie se présente (figure 1.23).

Figure 1.23 Systèmes de contrôle.



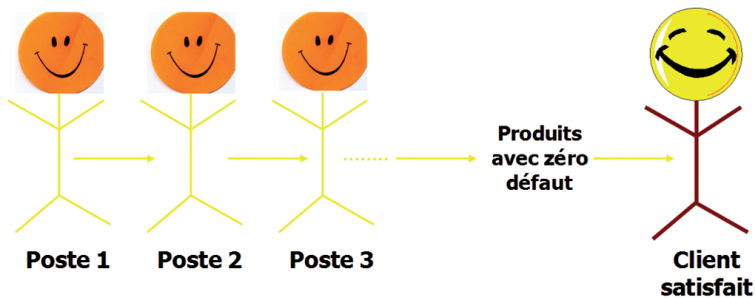
Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Le Poka-Yoke mise sur les contrôles qui éliminent les défauts en responsabilisant la personne la plus proche, c'est-à-dire l'opérateur de l'opération suivante (figures 1.24).

Figure 1.24 Poka Yoke et les controles.

Un employé client-fournisseur:

- **N'accepte que la qualité impeccable**
- **Ne produit que la qualité impeccable**
- **Ne fournit que la qualité impeccable**



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

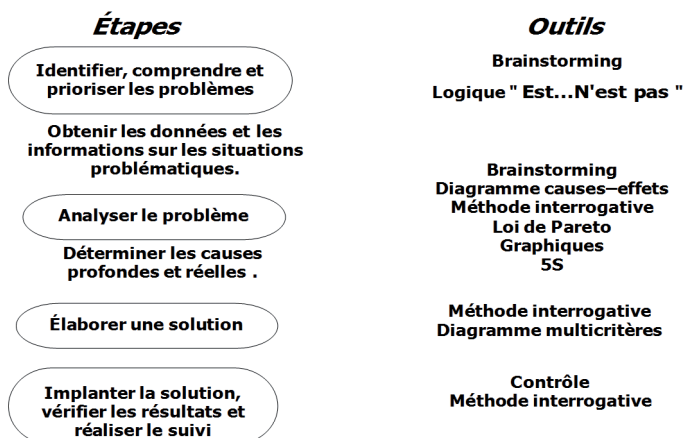
4. Le fonctionnement des groupes Kaizen ou d'amélioration continue.

L'identification des problèmes est la première étape à effectuer quand on cherche à réaliser des améliorations. Les postulats de base de cette étape (figure 1.25 et 1.26):

- Mieux qu'hier, moins bien que demain : Le statu quo est toujours remis en question.
- Chercher les problèmes là où on pense qu'il n'y en a pas.
- Découvrir le gaspillage plutôt que de l'éliminer "Le plus grand gaspillage est celui que nous ne voyons pas", Shingo.
- L'optimisation de la valeur ajoutée en réduisant les activités à non valeur ajoutée.
- On ne peut résoudre les problèmes en y réfléchissant dans le cadre où ils ont été créés. Albert Einstein.

Figure 1.25 Méthodologie de résolution de problèmes

Méthodologie de résolution de problèmes



Source: L' auteur, présentation pour cette conférence

Figure 1.26 Schéma récapitulatif.

Schéma récapitulatif

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
<p>Identification et sélection des problèmes</p> <p><u>Postulats:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieux qu'hier moins bien que demain • Découvrir le gaspillage plutôt que de l'éliminer • Optimisation de la valeur ajoutée en réduisant les activités à non valeur ajoutée <p>« Créer de la valeur ou travailler c'est plus et autre chose que des employés en mouvements »</p> <p><u>Outils:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Logique « Est-N'est pas » • Technique du groupe nominal 	<p>Analyse et recherche des causes du problèmes</p> <p><u>Postulats:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir-pourquoi plus que savoir-faire • Comprendre l'existant en observant et en pensant de manière analytique • Pensée créative • Bien déchiffrer les mystères des statistiques <p><u>Outils:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Méthode des cinq pourquoi • Diagramme d'Ishikawa • Diagramme de Pareto • Méthode Poka-Yoke • Les 5S 	<p>Élaboration de solutions</p> <p><u>Postulats:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se concentrer sur le problème • Mieux qu'hier, moins bien que demain <p><u>Outils:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Méthode multicritères • Etc. 	<p>Implantation, Évaluation et Suivi</p>





Source: L' auteur, présentation pour cette conférence

Dans un processus de production, il existe plusieurs activités:

- Opération: travail
- ⇒ Transport, déplacement et manutention
- Contrôle
- ▶ Attente
- ▽ Stockage

Seulement le travail ajoute de la valeur. Pour concentrer sur le processus de génération de valeur, nous devons repérer les problèmes et commencer une campagne visant à les réduire (figure 1.27).







Figure 1.27 Demandez ce un problème?

- QU'EST-CE QU'UN PROBLÈME ?** 
- LOGIQUE : « EST... N'EST PAS »** 
- BRAINSTORMING** 
- La démarche KAIZEN et les coûts de non-qualité** 

Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

L'analyse du problème consiste à trouver toutes les causes possibles. Plusieurs outils sont utilisés. «Si vous n'avez à votre disposition qu'un marteau, vous finirez par prendre tous les autres pour des clous» (figure 1.28).

Figure 1.28 L'analyse du problème

- Méthode interrogative** 
 - Méthode QQOQCP** 
 - Diagramme des 6 M** 
 - Diagramme de PARETO** 
 - Système POKA-YOKE** 
- 

Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

L'élaboration d'une solution. C'est une étape où l'effort est concentré sur la recherche des moyens pour éliminer les causes fondamentales du problème. Les membres du groupe peuvent avoir recours à des personnes ressources (ingénieurs, analystes, financiers, etc.).

Implantation et évaluation des solutions.

- Planifier la mise en œuvre. (Qui fait quoi, avec qui, où et quand)
- Corriger, gérer le changement et la résistance.
- A-t-on éliminé le problème?
- "Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait".

5. Impact des démarches KAIZEN sur l'efficacité productive.

- Meilleure satisfaction des clients
- Réduction des coûts de la non-qualité
- Amélioration de l'utilisation des machines
- Économies dans les coûts d'information
- L'amélioration du climat organisationnel et de la satisfaction des travailleurs

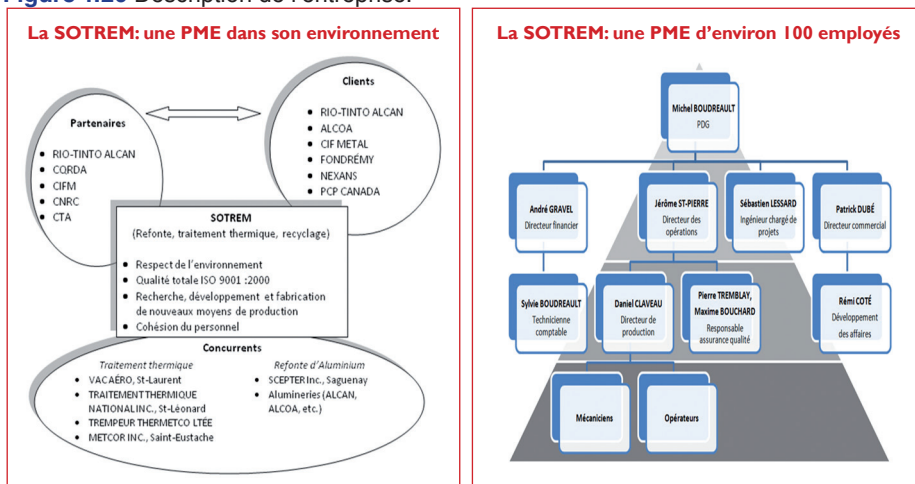
6. Résultats de recherches-intervention.

6.1 Diagnostic et mise en place de structures d'innovation et

d'optimisation des processus de production en



Figure 1.29 Description de l'entreprise.



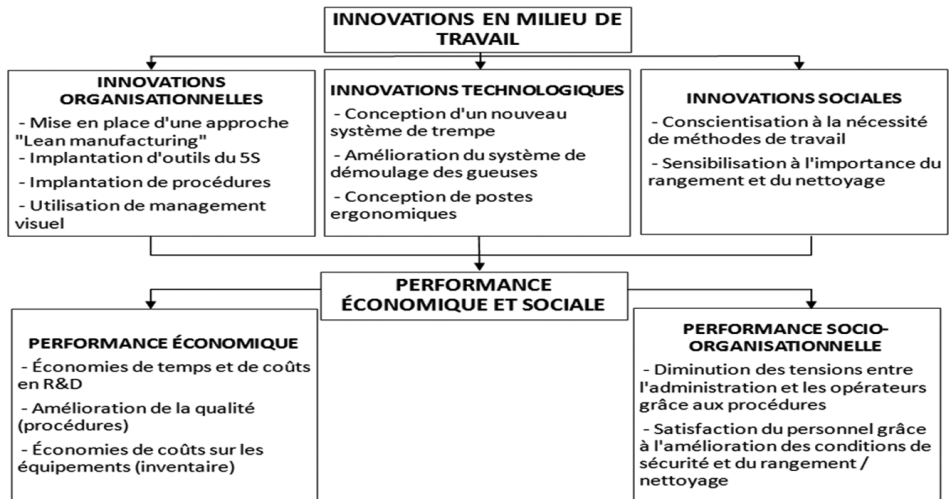
Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Figure 1.30 Quelques résultats en SORTREM

Concept	Avantages	Inconvénients	Investissements
<i>Simplification du flux de fabrication des gueuses</i>	- Appui de tout le personnel - Gain de temps et d'énergie - Amélioration de la sécurité	- Pré requis de nettoyage	- Aucun
<i>Attribution d'espaces de stockage équipements</i>	- Gain de place pour la circulation - Gain de surface de stockage - Facilite l'inventaire	- Demande de la discipline - Nécessite une bonne évaluation des besoins en équipements	- Aucun
<i>Création de zones spécifiques dans la ZRSE & utilisation d'étagères</i>	- Meilleure circulation - Optimisation de la surface de stockage - Facilite l'inventaire	- Demande beaucoup de rigueur et de discipline - Nécessite une bonne gestion des stocks	- 1000\$ par étagère (estimation)
<i>Création d'un outil visuel de toutes les tâches et stockages en cours</i>	- Aperçu rapide des opérations en cours dans toute l'usine	- Demande beaucoup de rigueur, de discipline et d'engagement - Besoin de trouver des appuis sur l'utilité de l'outil et d'éduquer le personnel	- Aucun
<i>Conception d'un système visuel des pièces en cours de traitement</i>	- Simplicité - Connaissance des produits présents dans le four	- Ne pas oublier de changer de carte lors du chargement du four - Doit convaincre de son utilité	- Aucun
<i>Rénovation du plancher</i>	- Amélioration des conditions de travail, de sécurité et de qualité	- Bloque la circulation ponctuellement (il faudra bien planifier les travaux)	- Faible, achat du béton uniquement
<i>Amélioration de l'ergonomie du poste d'expédition</i>	- Amélioration des conditions de travail - Inventaire du matériel facilité	- Aucun	- Minimales
<i>Démantèlement du poste de Scellement d'Anodes</i>	- Gain de place - Revente de l'équipement si possible	- Aucun	- A déterminer

Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

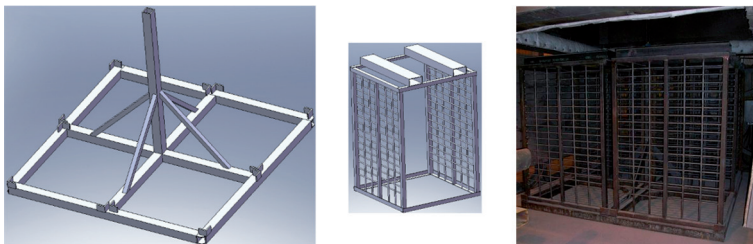
Figure 1.31 Innovations au sein de SOTREM



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Les innovations implantées.

Figure 1.32 Innovation technologique : système de trempage pour le nouveau four



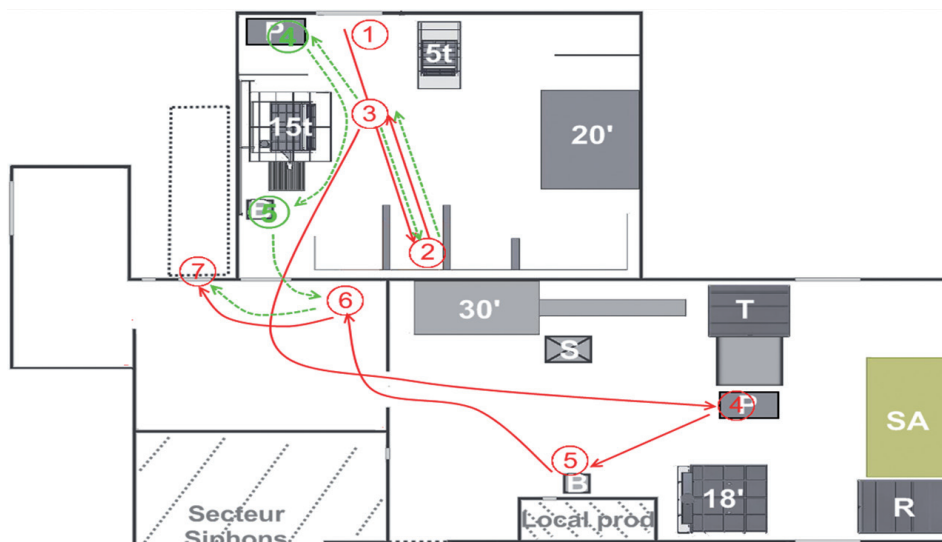
Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Figure 1.33 Innovation technologique: amélioration de la plaque de démoulage



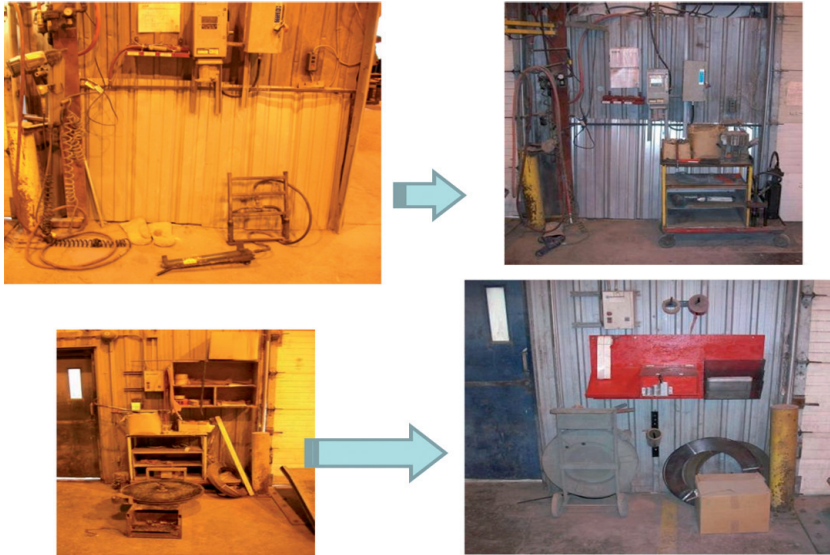
Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Figure 1.34 Innovation organisationnelle : simplification du flux de refonte



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

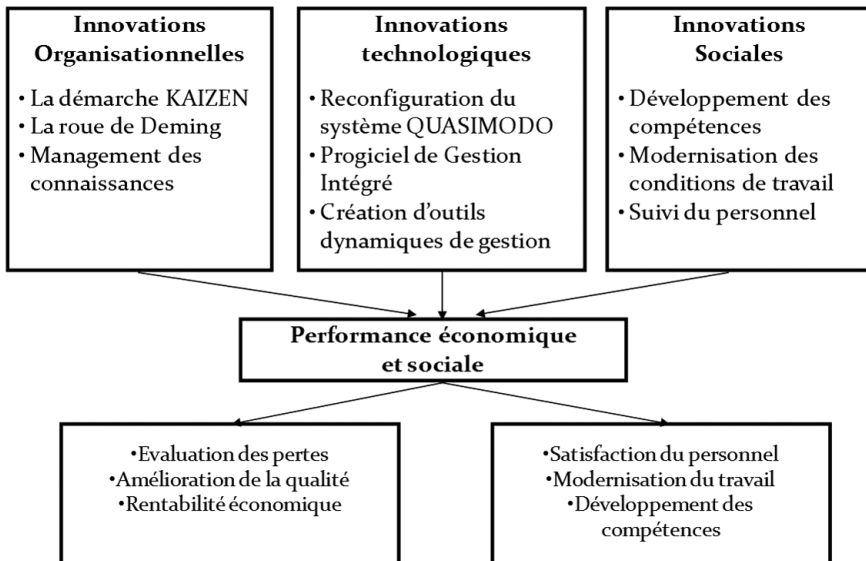
Figure 1.35 Innovation organisationnelle : implantation de l'approche des 5S



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

6.2 Innovations dans une laiterie Nutrinor

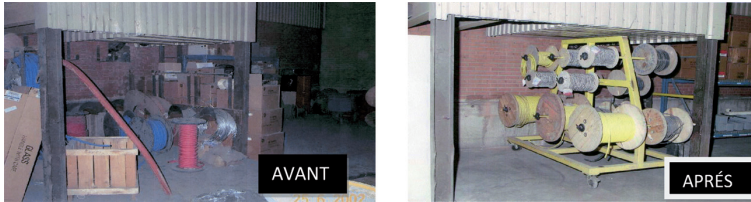
Figure 1.36 Innovations dans NUTRINOR



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

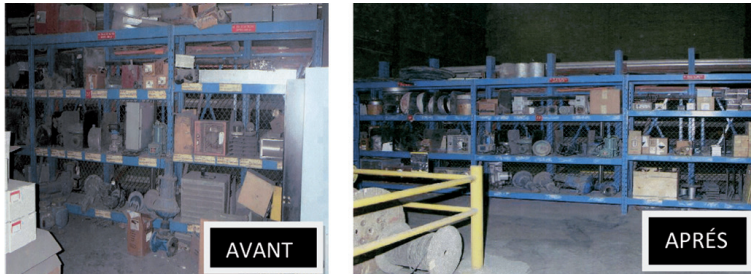
6.3 Innovations dans Mur Nord.

Figure 1.37 Innovations avant et après dans Mur Nord



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Figure 1.38 Innovations avant et après dans Cloison sud



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Figure 1.39 Innovations avant et après dans Mur Est



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

Pour conclure, on improvise un peu !

Figure 1.40. La formule de l'Innovation.



Source: L'auteur, présentation pour cette conférence

$$E = MC^2$$

Efficacité = Motivation X Compétences X Culture organisationnelle

Tout élément nul entraîne une efficacité nulle; donc des problèmes de gestion.

«Pourquoi se donner la peine de bien faire les choses lorsqu'on ne sait pas si on fait les bonnes choses?»

«L'efficacité, c'est faire les bonnes choses; l'efficience, c'est bien faire les bonnes choses.»

"Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles"

Un va et vient entre Théorie et Pratique. *«La théorie c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi»* Albert Einstein

La vérité est comme l'eau, elle prend la forme du vase qui la contient.

Dans la course de la qualité, il n'y a pas de ligne d'arrivée.

Si le but est de rattraper quelqu'un qui court, il faut considérer non seulement sa position mais aussi sa vitesse.

.....

Bibliographie sélective

Imai, M. (1995). KAIZEN: La clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, Paris

Deming, E. (1951). Elementary Principles of the Statistical Control of Quality, J.U.S.E.

Ishikawa, K. (1990). La gestion de la qualité: Outils et applications pratiques, Dunod, Paris.

Juran, J. (1989). Planifier la qualité, AFNOR, PARIS.

Ohno, T. (1989). L'esprit Toyota, Masson, Paris.

Shingo, S. (1987) Le système Poka-Yoke. Zéro défaut = zéro contrôle, Les Éditions d'organisation, Paris.

Shingo, S. (1983). Maîtrise de la production et méthode Kanban: Le cas Toyota. Les Éditions d'organisation, Paris.

Osada, T. (1991) The 5S: Five Keys to a Total Quality Environment, Asian Productivity Organization, Tokyo.

Crosby, P. (1979). La qualité, c'est gratuit, Economica, Paris.

.....



Fuente: Cv Dr. Medeb

Capítulo II: Why is stakeholder management so difficult?

Lynda Bourne²

Relator: Carlos Largacha³

Professor Lynda Bourne focused his presentation on the theme of the Stakeholders or stakeholder of a company. Projects involve more than the delivery of a *product, service or result*: they create change. More than anything, they are about managing relationships both within and around the work and outcomes of the project. The challenge for organizations is to deliver successful projects in a climate of uncertainty by ensuring that all those groups and individuals affected by the change, stakeholders, are engaged in a way that enhances their collaboration. The focus of this presentation is the construction and operation of Heathrow Terminal 5 for British Airways.

Through tracing its development from a successful construction project to its disastrous opening in 2008 where thousands of bags were lost in the first couple of days, the importance of collaboration in every aspect of successful delivery of a project's outcomes is developed. A methodology to assist organizations in effective engagement of a project's important stakeholders is described and lessons that will benefit all projects are identified.

The conference

We are social animals: we don't thrive alone. We need to build relationships in our personal and professional lives to be effective human beings. Building relationships requires us to understand two important factors: firstly, a sustainable relationship provides benefits to both parties; and secondly communication is the tool to build and maintain robust relationships.

² Dra. Lynda Bourne PMP, FAIM. Melbourne, AUSTRALIA

³ Vicerrector de Investigación Universidad EAN. Ph.D. Ingeniero Industrial Universidad de los Andes.

This is indisputably the case in personal relationships, but the same conditions apply to professional relationships. We all communicate: sometimes we do so unconsciously, but we need to appreciate that the most effective communication, personal or professional, is planned – we know the purpose of the communication, we are certain that the relationship is important, and we are clear about the level of effort we need to apply to the communication activity. Stakeholder management and communication is complex and usually takes more time than planned. By understanding which stakeholders are important and how best to provide the information that meets their needs and the needs of the organization it is possible to reduce the difficulty of communication and stakeholder engagement. Stakeholder management is difficult because it involves different people with different expectations and different information needs. Engaging stakeholders for collaboration involves constant vigilance in a constantly changing landscape of relationships with stakeholders whose support, interests and influence fluctuates unpredictably.

This paper applies the processes supporting effective communication to the task of building and maintaining robust relationships with organizational stakeholders, through analysis of a case study – that of the construction and opening of Heathrow Terminal 5.

They are two separate projects: one considered very successful and the other considered to have marred the reputation of British Airways staff and management because of the first disastrous week of operation. The first section will analyse the factors, both positive and negative, that led to development of perception of the success of the first and failure of the second. The next section is an analysis and application of ‘learnings’ about the importance of people, and their engagement, to any activity that an organisation undertakes. The third section describes a structured methodology, the **Stakeholder** Circle, which provides guidance for teams to identify which of an organization’s stakeholders are the ‘right’ stakeholders for any particular time in the project or activity and to define the best approach to communicating effectively for maximum collaboration. Finally, there is a discussion of common problems that projects encounter when seeking to accomplish successful outcomes in an environment that requires collaboration amongst all parties for success.

The case study: Heathrow Terminal 5

The saga of Heathrow's Terminal 5 (T5) covers many years and many stages. The focus of this paper is on two of these stages:

- Construction of the terminal for British Airport Authority (BAA), supported by enlightened contractual arrangements;
- British Airways (BA) begins operation and opens its facilities to the public.

Construction

The £4.3bn Heathrow T5 project has been acknowledged as 'most successful UK construction project' due innovative project management practices which focused on collaboration. This collaboration is achieved through an emphasis on integrated teams, early risk management to anticipate, manage and reduce risks associated with the project, and an acceptance by BAA of total risk in all contracts, rather than the previously common adversarial approach of contract negotiation.

Under the 'new' approach to construction project management resulting from the Egan Report (Egan 1998), T5 had been completed on time and within budget at the human cost of two fatalities, compared with a project of this size managed under traditional arrangements which would potentially have resulted in average time overruns of two years, 40% budget overruns and six to eight fatalities. This change in BAA's culture was described as a 'watershed' (Potts 2006), creating an environment for early problem-solving, sharing of information and collaboration.

The opening

T5 was designed exclusively for BA's use. Features of the new terminal included seamless check-in designed to eliminate queuing; improvements in punctuality because all BA flights would arrive and depart from one terminal; state-of-the-art baggage system using technology already in use at other airports that would streamline the retrieval of passenger's baggage.

T5 was officially opened on 14 March, 2008 by HM Queen Elizabeth and began operating in 27 March, 2008. From the first day flights had to be cancelled, passengers were stranded, and over 15000 pieces of baggage were lost. An enquiry conducted by the House of Commons Transport Committee in 2008 described a series of issues and blunders resulting from poor planning and inadequate preparation of BA staff (House of Commons Transport Committee 2008).

The Chief Executive Officer (CEO) of BA, Willie Walsh, stated in an interview:

“T5 chaos was in part the result of calculated risk taken by the airline’s management.... The company had known there were problems with the building from September when BA began to move in its staff and test systems. It was not 100% complete ... managers had reviewed their decision to open as planned on March 27 on a weekly basis and had decided that the problems caused by delaying the move to [October] ...would be greater than those caused by pressing ahead.”⁴

Staff arriving for their morning shifts at T5 on that first day, encountered a number of issues⁵: a scarcity of staff car parking places, with staff overflow car parks closed; delays in passing through security; unfamiliarity with the new terminal building and the new systems.

The House of Commons report (2008) provided additional information:

- Baggage handlers claimed that they had not been adequately trained and did not
- Have any support or backup even on this first day;
- BA asked for volunteers to make up additional numbers to provide this support, but due to low morale staff were not prepared to attend on their day off;
- Staff did not know what tasks they had been given on that day;
- Check-in staff continued to add bags to the system, causing the new baggage handling system to overload, because baggage handlers were not removing them quickly enough off the belts. *There was no over-ride switch to stop the belts!*

An analysis

The construction of the terminal was acknowledged as a success from a time, cost, scope and quality perspective, but also from the perspective of the soft skills of proactive management of risk and reduction of disputes and conflicts. There was a focus on collaboration: the project owner, BAA, recognized that reducing conflict and the use of integrated teams would increase productivity. This arrangement was later known as the

⁴ Business.timesonline.co.uk “Airline tie-ups loom as crunch hits; May 18, 2008 Dominic O’Connell

⁵ www.bbc.co.uk “What went wrong at Heathrow’s T5?” 31 March, 2008

'T5 agreement' and intended to be the blueprint for all future major UK construction projects, in particular the preparation for the London Olympic Games in 2012. The innovative focus on collaboration reflected the inclusive flavor of the development of the Egan report – inviting representation and input from other industries, and excluding representatives of the construction industry (Crane 2010).

Inadequate staff training for the opening of T5 was a clear indicator of BA's lack of understanding of the importance of training and preparation of staff for implementation.

There was no contingency on that first day, no recognition that something might go wrong:

- Management did not ask staff to come early to counteract the effect of any potential delays in entering a building they had not entered before;
- They did not offer overtime or offer to pay for additional staff, merely asking staff to come on their day off to help out;
- The baggage handlers appear to have not been trained at all – they did not know how to work within the new processes or technology;
- The baggage handling system appeared to have no backup system to support the new complex system.

What does the experience of the T5 construction project and its implementation tell us about success and failure? BA's reputation was damaged from the events of T5's opening.

Its failure was a failure to manage the people side – poor preparation of the people responsible for operation of the facility. If T5's success were to be judged just on the completion of the construction project it would continue to be known as a success. But the perception of the travelling public and many other stakeholders is that T5 "does not work".

Lessons Learned

Whether the focus was on the successful construction of T5 or the 'unsuccessful' opening, the common element of both the success and the failure was the 'soft skills' of project management – stakeholder engagement and effective communication. On the one hand the focus of the construction project on collaboration, integrated teams, proactive risk management and long-term contracting relationships; and on the other

hand, the absence of recognition of the importance of people, indicated by the failure to prepare the staff for the immense changes of working within the new building and its infrastructure, involve staff through adequate training and include contingencies on the first couple of days of operation.

The examples of both T5 projects illustrate the importance of proactive risk management, development of long-term contractual relationships, and stakeholder engagement.

Increasing the chances of success

The success of the implementation of the Egan Report on the construction of the terminal has been attributed to the results of the extensive consultation to develop the report and ensure its acceptance by the UK construction industry (Crane 2010). Understanding the stakeholder community of the construction project in the widest possible sense and also understanding what the expectations of these stakeholders were, were both crucial to its success and also to the recognition (or perception) of its success. It is clear that BA management were focused on meeting a specific opening date for the terminal, neglecting those stakeholders who were instrumental to success (staff) and the users of the facilities (the travelling public).

We don't know who the project manager was for the opening: the public face of BA at the time was the CEO, Willie Walsh. He has been quoted in the House of Commons report as knowing there were risks in opening before all the infrastructure was complete, but management *had decided* that the problems caused by delaying the move would be greater than those caused by meeting whatever obligations dictated opening at the scheduled date.

The common theme for both projects is stakeholder engagement: when stakeholders are engaged and informed they are instrumental to success; when they are not engaged and informed, success becomes elusive. The next section of this paper will explore the concepts of stakeholder engagement and effective communication.

Stakeholder relationship management

Stakeholders are defined as: *Individuals or groups who will be impacted by, or can influence the success or failure of an organization's activities* (Bourne 2009).

Stakeholders will be groups or individuals who supply critical resources, or place something they value at risk through their investment of funds, career or time in pursuit of the organization's business strategies or goals. Alternatively, stakeholders may be groups or individuals opposed to the organization or some aspect of its activities.

By definition, a stakeholder has a stake in the activity. This stake may be:

- An interest in the outcome, an individual or group affected by the work or the outcome, whether direct or indirect;
- Rights (legal or moral);
- Ownership, such as intellectual property rights, or real property rights;
- Contribution in the form of knowledge (expertise or experience) or support (in the form of funds, human resources, or advocacy (Bourne 2009).

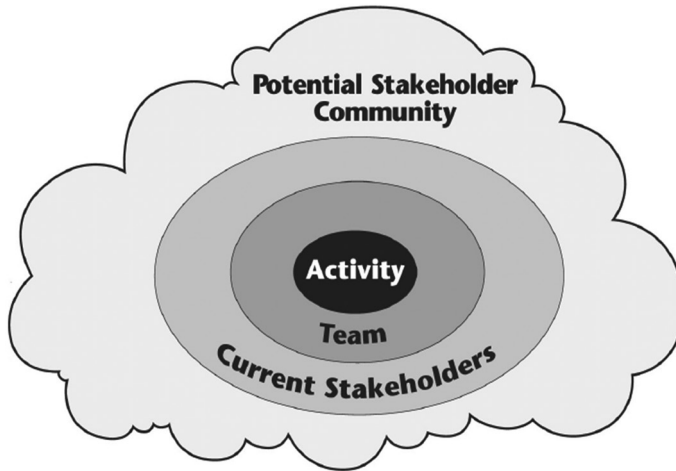
The methodology

The **Stakeholder Circle** methodology is based on the concept that success of an organization's activities to achieve its business strategies and objectives (often projects) depend on the engagement and involvement of the stakeholder community. Figure 1 shows the relationships between the activity and its stakeholders. All decisions or understanding of the relationships are made from the perspective of the project manager or manager of the activity. Surrounding the activity itself is the team; often overlooked in many stakeholder engagement processes, just as it appeared to be by BA management.

Surrounding the team is the community of stakeholders that has been identified as being important to the success of the activity at the present time. The outermost circle references potential stakeholders: those who may, or will, be important to the success of the activity at a later stage.

By differentiating current stakeholders and potential stakeholders in this way, confusion about which stakeholders are important at that moment and how best to manage the current relationships will be minimized, while ensuring that planning for future relationships is managed effectively. The stakeholders in the outer circle may also be considered in risk management planning because they may cause the activity to be at risk of failure in the future, or these stakeholders may need to be considered in an organization's marketing plans, as potential customers.

Figure 2.1 The circle of stakeholders



Managing stakeholder relationships

The **Stakeholder Circle** is a five step methodology that provides a flexible but structured approach to understanding and managing relationships within and around the activity. The methodology is based on the concept that an activity can only exist with the informed consent of its stakeholder community, and that managing the relationships between this community and the activity will increase the chances of success. The stakeholder community consists of individuals and groups, each with a different potential to influence the activity's outcome positively or negatively. The team must develop knowledge about this community and appreciation of the right level of engagement. This information will help define the appropriate level and content of communication needed to influence stakeholder's perceptions, expectations and actions. Stakeholder relationship management is complex and cannot be reduced to formula, each person is unique and the relationships between people reflect that uniqueness and complexity.

The **Stakeholder Circle** is a five step methodology that enables the team to accumulate information necessary for the engagement of its stakeholders:

- *Step 1:* identification of all stakeholders;
- *Step 2:* prioritization to determine who is important;
- *Step 3:* visualization (mapping) to understand the overall stakeholder community;
- *Step 4:* engagement through effective communications;
- *Step 5:* monitoring the effect of the engagement.

The next section of this paper describes the steps of the methodology and how to apply them for increased understanding of the specific and unique community of the project or activity and to provide guidance on stakeholder relationship management practices.

Step 1: identify

Step 1: identify consists of three activities:

1. Developing a list of stakeholders;
2. Identifying *mutuality*:
 - a. How each stakeholder is important to the work of the project; and
 - b. What each stakeholder expects from success (or failure) of the project, or its outcomes;
3. Categorize: document each stakeholder's:
 - a. *Directions of influence*: these are *upwards*, *downwards*, *outwards*, and *sideways*,
 - b. Relationship to the organization - whether they are *internal* to the organization or *external*.

The output of this step will be a list of all stakeholders that fit the definition of stakeholder.

How many stakeholders? Beware of 'STAKEHOLDER MYOPIA'!

Some organizational activities are large and complex, and may affect many stakeholders. For example, construction of public facilities or national infrastructure projects will affect private citizens, landowners, and the natural and historical environment. For such projects, it is essential to recognize and accept that there will be large numbers of stakeholders identified. There is often an unconscious boundary on what a 'good number' of stakeholders can be – this is *stakeholder myopia*. It is important for the team and for their management to understand that while the initial number of stakeholders identified may appear unwieldy or overwhelming, *step 2: prioritize* provides a structured and logical means to prioritize the key stakeholders for the current time.

Mutuality

The application of mutuality to stakeholder relationship management addresses the two-way nature of any relationship whether personal, family or work-related. Two additional questions must be asked to gauge and then document both characteristics of each stakeholder:

1. “How is this stakeholder important to us? What is their stake?”
2. “What does this stakeholder require from the success or failure of the work’s execution or its outcomes?”

The answer to the first question establishes that this person or group actually is a stakeholder and what their potential contribution to the project’s success (or failure) may be.

Generally, a stakeholder is important to the project because he or she is an important source of funds, personnel or materials or can impact the success or failure of the project through either action or inaction.

The answer to the second question establishes the stakeholder’s expectations or requirements of the success or failure of the project. Generally a stakeholder will have expectations of either personal or organizational gain through either the success or failure of a particular organizational activity. An understanding of the two parts of the relationship with the stakeholder community is crucial to subsequent steps in the stakeholder mapping process and to developing targeted communication strategies.

The final task in *step 1: identify* is to categorize the listed stakeholders according to the type of influence that they can have on the work or its outcomes, or that the work and outcomes can hold over the stakeholders. This is the start of the refinement of the raw list of stakeholders into more manageable information.

Directions of influence

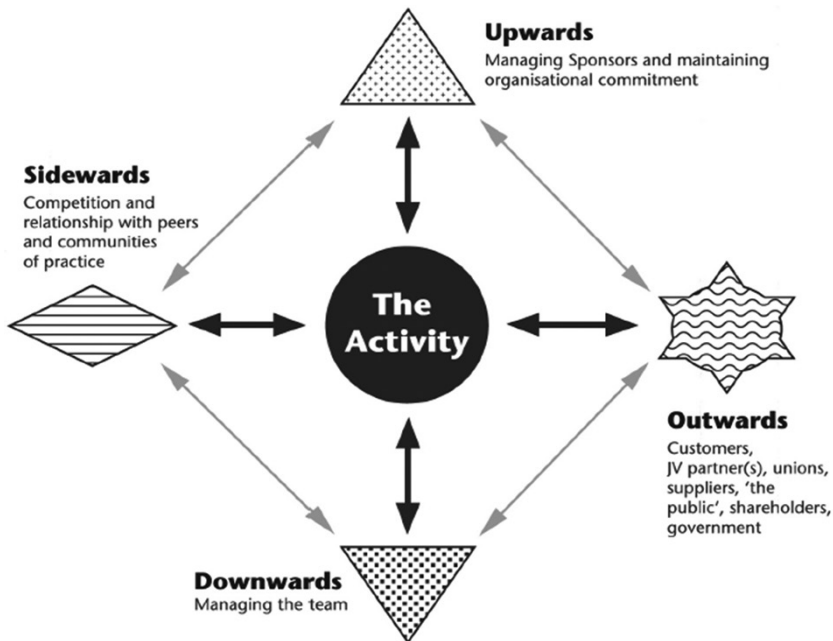
There are two sets of influence to consider:

1. Is the *direction of influence* of the stakeholder *upwards*, *downwards*, *outwards* or *sideways*? These influences are shown in Figure 2.
2. Is the stakeholder part of the organization or outside it: *internal* to the organization or *external* to the organization?

Upwards defines the influence that senior management, especially the sponsor, exert over the activity. *Downwards* denotes team members, whether full-time staff, consultants, contractors or specialists who work with the manager to achieve the objectives or outcomes of the activity. *Outwards* stakeholders are those outside the team and will include individuals and groups such as: end users, Government, regulators, the public, shareholders and lobby groups. Finally *sideways* stakeholders are peers of the manager, industry groups and managers within the organization who are considered to be at the same level professionally.

Categorizations for *internal* and *external* are primarily directed to the information necessary for planning communication.

Figure 2.2 Directions of Influence



Step 2: Prioritize

Most stakeholder management methodologies rely on an individual's (or the team's) subjective assessment of who is important. The approach adopted in the **Stakeholder Circle** methodology attempts to provide consistency in decision making about stakeholders. It does this through a structured decision-making process where team members agree on and rate the characteristics of stakeholders to assess their relative importance.

How to understand who is important

The results from *step 1: identify* are the starting point for *step 2: prioritize*. For complex high profile activities, the unranked, unrefined list can be quite large⁶, 3. *Step 2: prioritize* provides a system for rating and therefore ranking stakeholders. The ratings are based on three aspects:

- *Power*: the power an individual or group may have to permanently change or stop the project or other work;
- *Proximity*: the degree of involvement that the individual or group has in the work of the team;
- *Urgency*: the importance of the work or its outcomes, whether positive or negative, to certain stakeholders (their stake), and how prepared they are to act to achieve these outcomes (stake). *Urgency* is difficult to define and rate consistently⁷ and has been further divided into two sub-categories: defining the *value* of the stake to the stakeholder and then defining the level of *action* that the stakeholder is prepared to take to attain that value.

The team applies ratings to each stakeholder, for 1 – 4 for *power*, and *proximity*, (where 4 is the highest rating) and 1 – 5 for each of the two parts of *urgency* – value and action (where 5 is highest).

Why choose these prioritization attributes?

The three attributes of *power*, *proximity* and *urgency* are the essential elements for understanding which stakeholders are more important than others. The definition of *power* used in *step 2: prioritize* describes the relative power to 'kill' or 'save' the work or activity, or cause permanent change. It is not necessary to identify the type of power that a stakeholder wields, it is essential only to understand the extent to which the stakeholder has power over the continuation of the work itself, the extent to which he or she must be consulted, or at the lowest level, that he or she has no power at all.

⁶ In working with organizations using the *Stakeholder Circle* methodology and software for mapping and managing stakeholder relationships, the author has assisted in projects that have over 100 stakeholders (both individuals and groups) identified in the first step.

⁷ During the 12 months research in development of this methodology in 2003, it became evident that the concept of *urgency* was too multi-dimensional for consistency. Once the concept was developed in two parts – *value* and *action*, it was possible to apply the new ratings consistently.

Rating for *proximity* provides a second way of identifying how a stakeholder may influence the work or its outcomes. Its contribution is the acknowledgement of the importance of regular, close and often face-to-face relationships in influencing the outcomes of the work.

The immediacy of this relationship contributes to trust between members of the team, and more effective work relationships as the team members understand the strengths and weaknesses of those they work with on a regular basis (Granovetter 1973). An individual's ability to access independently all other members of the team (Rowley 1997), develops a stronger team culture, and enhances the team's ability to achieve group goals. Groups work best when they have met each other (face-to-face) at least once; and that they work even more effectively if co-located⁸ (McGrath 1984).

Urgency is based on the concept described in (Mitchell, Agle and Wood 1997) whose theory described two conditions that may contribute to the notion of urgency:

1. Time sensitivity: work that must be completed in a fixed time, such as a facility for the Olympic Games;
2. Criticality: an individual or group feels strongly enough about an issue to act, such as environmental or heritage protection activists.

In the **Stakeholder Circle**, *urgency* is rated through analysis of two sub-categories: the value that a stakeholder places on an outcome of the work, and the *action* that he or she is prepared to take as a consequence of this stake. The inclusion of *urgency* in the prioritization ratings balances the potential distortion of an organizational culture that identifies stakeholder with a high level of hierarchical power as most important. If *power* and *proximity* are the only measures, stakeholders such as the 'lone powerless voice' who can cause significant damage to successful outcomes if ignored, will not be acknowledged.

⁸ This research, conducted in the 1980s may soon be superseded by research into Generation Y's communication preferences for online forms and text messaging. The Stakeholder Circle simply defines proximity by involvement in the work of the teams.

The index number

The stakeholder's index number is calculated from the four sets of ratings developed by the team. Calculations are inbuilt in the **Stakeholder Circle** software or the Excel worksheet. For paper-based use of the methodology, the arithmetic addition of all four ratings will be sufficient. The consideration of *urgency* ensures visibility of stakeholders who may not be considered as important to the project or the work within the prevailing organizational culture (Mitchell, Agle et al. 1997; Bourne and Walker 2008)⁹.

Step 3: Visualise - mapping complex data

The objective of every stakeholder mapping process is to:

- Develop a useful list of current stakeholders;
- Assess some of their key characteristics;
- Present data to assist the team's planning for engaging these stakeholders;
- Reduce subjectivity;
- Make the assessment process transparent;
- Make the complex data collected about the stakeholders easy to understand;
- Provide a sound basis for analysis and discussion.

Presenting complex data effectively will be directly useful to two important stakeholder groups: the organisation's management generally requires information in the form of lists, tables, pictures or graphics, whereas the project team responsible will need charts and graphics for analysis of the community to highlight potential issues. The mapping from the Stakeholder Circle fulfils all these requirements.

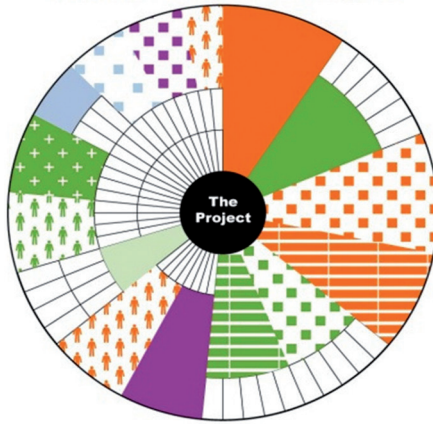
The Stakeholder Circle

The **Stakeholder Circle** (Figure 3) shows a multidimensional map of the activity's stakeholder community, produced from data gathered during *steps 1 and 2* of the **Stakeholder Circle** methodology.

⁹ By weighting *urgency* more highly than *power* or *proximity* the methodology helps team members identify less obvious, or less outspoken, stakeholders thus ensuring that 'surprises' are minimised. Generally, those stakeholders with power in the project environment will be relatively easy to identify, but those with high levels of *urgency* may not be.

Figure 2.3 Stakeholder Circle

Asset Management Project



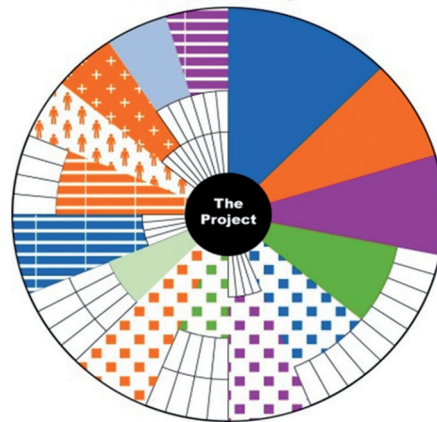
- Sponsor
- Project Team
- CEO
- Senior Leadership Team
- Core Team for Stage 1
- IT Specialists Assigned to Project
- Functional Manager #1
- Information Management Group
- Contractors from Supplier
- Asset Specialists Stage 1
- Asset Specialists Stage 2, 3, 4 & 5
- Auditors
- SAM Supplier
- Functional Manager #2
- Councillors

Office Accommodation



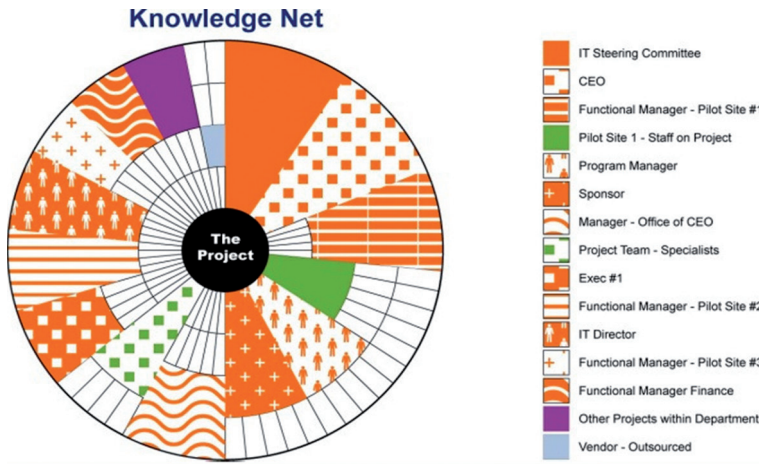
- CEO
- Project Steering Committee
- Executive Implementation Group
- Sponsor
- Project Implementation Group
- Builder
- Councillors
- Technical Advisor - Buildings
- Technical Advisor - IT
- Utilities - Telco, Energy, Water
- Functional Group 1
- Functional Group 2
- Project Management Contractor
- Architect
- Engineers & Specialist Groups

eDocRec Project



- Pilot #1 Staff working with team
- Project Steering Committee
- Regional Chief Technology Officer
- Corporate IT - Technical Contact
- Pilot Group #1
- Div #1
- Project Team
- Sponsor
- Supplier
- Div #2
- Business Owner
- CEO
- IT Steering Committee
- Regional Central Office of the CIO
- Internal Records & Info Specialists

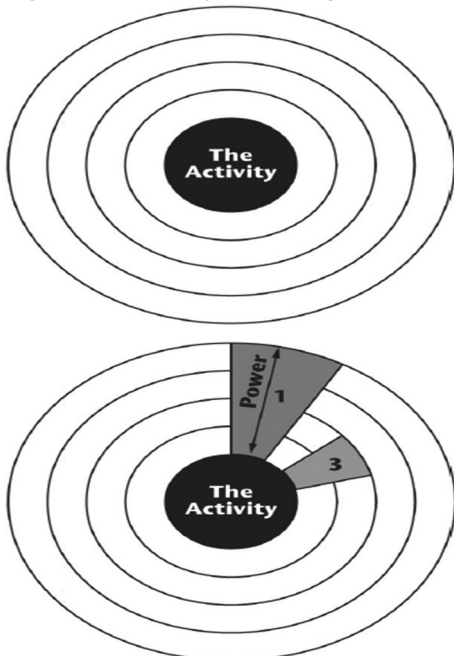
Figure 2.3 Stakeholder Circle



Key elements of the **Stakeholder Circle** are (Figure 4):

- Concentric circles that indicate distance of stakeholders from the work of the activity or project;
- The size of the block represented by its relative length on the outer circumference, indicates the scale and scope of influence of the stakeholder; and
- The radial depth of the segment indicates the stakeholder's degree of power;

Figure 2.4 The key for reading the **Stakeholder Circle**.



The **Stakeholder Circle** represents the work of the activity surrounded by its stakeholder community.

The activity leader of project manager represents the work, and all dimensions of the stakeholder analysis are relative to this person; eg, *downwards* represents the team members working for the leader.

Four concentric circles represent the *proximity* of the stakeholders to the work and their *power*. The closer a stakeholder is to the work, the nearer it will be drawn to the centre of the circle.

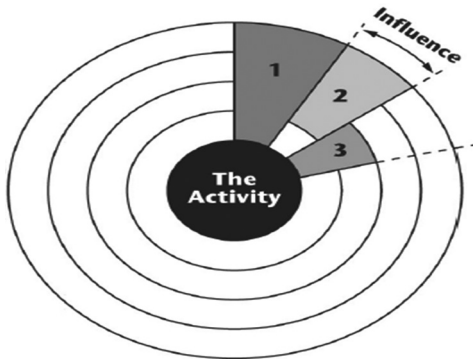
Stakeholder are represented by segments of the circle.

The *power* of the stakeholder is represented by the radial depth of the segment.

Stakeholder 1 has a *power* of 4 and can 'kill' the project, it 'cuts the circle'. This person is a key stakeholder.

Stakeholder 3 has a *power* rating of 2, a significant informal capacity to cause change. This stakeholder is also very close to the work, possibly a team member.

Figure 2.4 The key for reading the *Stakeholder Circle*.



The importance of each stakeholder and their degree of influence is indicated by the relative size of each segment measured on the other circumference of the circle. The larger the segment, the more influential the stakeholder.

The most important stakeholder (with the highest level of influence) is plotted at position 1, starting at 12:00 o'clock, the second most important is next, through to the 15th most important*.

Finally, colours and shadings indicate the direction of influence of the stakeholder and whether the stakeholder is internal or external to the organisation.

***Note:** The design constraint in the *Stakeholder Circle* to plot the top 15 stakeholders does not mean these are the only important stakeholders or that every activity should always manage all 15. The number of important stakeholders that need active management is entirely dependent on the nature of the activity. The choice of 15 stakeholders for the *Stakeholder Circle* display was based on empirical observation of 'who mattered' during the development of the tool.

Colors indicate the stakeholder's direction of influence relative to the activity:

- Orange indicates an upwards direction – these stakeholders are senior managers within the performing organization that are necessary for ongoing organizational commitment to the activity;
- Green indicates a downwards direction – these stakeholders are typically members of the project team or suppliers of services needed by the activity;
- Purple indicates a sideways direction – peers of the activity manager either as collaborators or competitors; and
- Blue indicates outwards – these stakeholders represent those outside the activity such as end users, Government, the public and shareholders.

Color intensity differentiates stakeholders internal to the organization (dark hues and patterns) and light hues and patterns for those external to the organization¹⁰.

Some changes within a stakeholder community are to be expected. For example, the degree of importance attached to the end users of a new airport terminal may be relatively low during the early phases of the work where the key focus is on obtaining design approvals and funding. However, as the

¹⁰ To view a color representation from the Stakeholder Circle database, refer (Bourne, 2009)

opening day approaches, the expectations and actual experiences of both airline staff and passengers (the end users) will become increasingly important and this should correspond to a higher ranking in the Stakeholder Circle.

Step 4: engage

The team must understand the expectations of all stakeholders and how those expectations can be managed to maintain supportive relationships and to mitigate the consequences of unsupportive stakeholders. The process of documenting stakeholder attitude is developed through application of step 4: engage.

A stakeholder's attitude towards an organisation or any of its activities can be driven by many factors including:

- Whether involvement is voluntary or involuntary;
- Whether involvement is beneficial personally or organizationally;
- The level of a stakeholder's investment either financial or emotional in the activity.

If the individual or group's stake in the activity is perceived to be beneficial, or potentially beneficial to them, they are more likely to have a positive attitude to the activity and be prepared to contribute to the work to deliver it. If on the other hand, they see themselves as victims, they will be more likely to hold a negative attitude to that activity. Any assessment of attitude will need to take into account the following elements:

- Culture of the organization doing the activity and a stakeholder organization;
- Identification with the activity and its outcomes or purpose;
- Perceived importance of the activity and its outcomes;
- Personal attributes, such as personality or position in the organization.

Engagement profiles are developed by assessing the actual attitude of selected stakeholders and the target attitude of these stakeholders necessary for success of the activity. The steps in this process are (Bourne 2010):

- Identify the current level of support of the stakeholder(s) at five levels: from active support (committed – rated as 5), through neutral (rated as 3), to actively opposed (antagonistic – rated as 1).

- Analyze the current level of receptiveness of each stakeholder to messages about the activity: from eager to receive information (direct personal contacts encouraged – rated as 5), through ambivalent (rated as 3), to completely uninterested (rated as 1).
- Identify the optimal engagement position: the level of support and receptiveness that would best¹¹ meet the needs of both the activity and the stakeholder. If an important stakeholder is both actively opposed and will not receive messages about the activity, he or she will need to have a different engagement approach from stakeholder(s) who are highly supportive and encourage personal delivery of messages.

The result will be a matrix that compares the current and target attitude of any particular stakeholder. The first of these matrices will provide a baseline for measuring the effectiveness of any communication planned to engage a stakeholder. It will also indicate which stakeholders will require additional communication beyond the regular reports and other communication through meetings.

Figure 2.5 Example of attitude

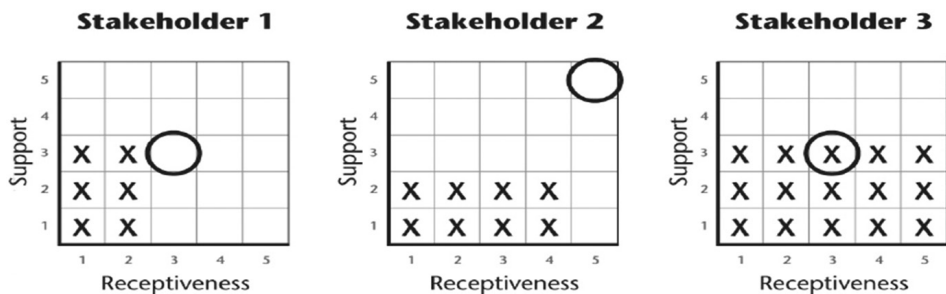


Figure 5 shows the results of this step for three different stakeholders. Stakeholder 1 has been assessed as being ambivalent about the activity, neither supportive nor unsupportive (3), and not really interested in receiving any information about the activity (2).

These results are shown by 'X' in the appropriate boxes in the matrix. However, the team has decided that the target attitude SHOULD BE neutral (3) and ambivalent about information (3); this is shown with a bold circle. In this assessment there is only a small gap between the stakeholder's current attitude and the attitude the team has agreed is essential for the success of the activity: the engagement profile is shown as being close to optimal¹².

¹¹ 'Best' involves balancing what is realistically achievable against the importance of the stakeholder moderated by the amount of effort that team can allocate to the communication process.

¹² It is not essential that all stakeholders have a high level of support and receptiveness toward the activity: part of the key decision the team has to make is whether the stakeholder in question is important enough to warrant any work that is necessary to achieve this high level of support.

Stakeholder 2 has been assessed as passive unsupportive (2) and at a medium level of interest in receiving information about the activity (4). The engagement profile SHOULD BE actively supportive (5) and eager to receive information at any time (5). In this case, the gap between the current engagement profile and the optimal profile indicates that a high level of effort will be required to develop communication strategies for this stakeholder, to encourage their support and interest in information about the activity, generally this level of support is only needed from key stakeholders such as the sponsor, steering committee, or a member of the steering committee.

Stakeholder 3 has been assessed as being neither supportive nor unsupportive (3), but eager to receive information any time (5). The team has assessed that this stakeholder SHOULD BE at a level of receptiveness of ambivalent: neither supportive nor non-supportive (3). This is a situation where the current profile is quite different from the optimal profile and will require careful handling from the team, to avoid alienating the stakeholder.

Based on the overall level of engagement and the mutuality factors identified in step 1, a targeted communications plan can be developed focusing on the important stakeholders and stakeholders with a significant gap between their current attitude and the target attitude.

Communication

In any project, the major constraints will be availability of resources, both human and financial. The timeframe for completion of the activity will usually provide an additional constraint. For these logistical reasons alone, the team will need to consider how best to manage its communication activities for maximum efficiency and effectiveness. A structured approach to understanding which stakeholders are most important, what their expectations and attitude to the activity are, an understanding of potential conflicts between stakeholders expectations of the activity can be exposed and addressed early.

The basis for an effective communication plan is defining for each stakeholder:

- The purpose of the communication: what do the team need to achieve through the communication
- The most appropriate information: to meet the expectations and requirements of the stakeholder;
- The most effect message format and delivery method.

Purpose

The purpose of the message will affect the format, content and frequency of its delivery, as well as the decision about who should deliver it. To prepare a purposeful message the question must be asked: What does the team want to achieve through the distribution of this information? Is it:

- Raising the profile of the project;
- Providing stakeholders with information to maintain credibility or to build credibility for the team;
- Improve support of important stakeholders;
- Reduce resistance to change resulting from the work.

The most effective message

Mutuality (from step 1: identify) will define the focus of the message. If the message is crafted to give the stakeholder information that shows that his requirements are known and being considered, this will sustain a perception that the activity is well-managed.

The most efficient methods

The following guidelines provide the team with an understanding of where to focus their communication efforts. It is based on the analysis of engagement profiles described earlier (step 4: engage), and by defining different levels of communication activities depending on whether the current engagement position:

- Is equal to the optimal position – the current and target attitude are the same;
- Is less than the optimal position (see stakeholder 2);
- Is greater than the optimal position (see stakeholder 3).

In the first instance where the current attitude is equal to the target attitude communication can be maintained at its current level: the defined level and frequency of regular reports, meetings, and presentations can be safely maintained. For the situation where the current engagement position is greater than the optimal position, two possible approaches need to be considered, depending on the results of the engagement matrix.

Stakeholder 3 is rated as being well above the level of receptiveness to messages necessary for success of the activity, but at the appropriate level of support of the activity to ensure success of support. The decision the team has to make regarding stakeholder 3 is whether to reduce the level of information flowing to this stakeholder (and risk a reduction in support from this stakeholder) or to maintain the current level of communication. The decision can only be made in the light of the knowledge the team has gained during the preceding steps of the stakeholder analysis.

The third category where the current engagement position is less than the optimal position; if the stakeholder is important, the team needs to focus communication efforts on heroic communication; stakeholders 1 and 2 are in this category. Heroic communication is generally needed for only a small percentage of stakeholders, but any effort expended on increasing the levels of support and receptiveness to the optimal position will significantly benefit the work of the team, and its potential for success.

The Communication Plan

Based on each stakeholder's engagement strategy, a communication plan can be developed. The communication plan should contain:

- **Mutuality:**
 - How the stakeholder is important to the activity;
 - The stakeholder's stake and expectations;
- **Categorization of influence (upwards, downwards, outwards, sideways, internal and external);**
- **Engagement profile preferably in graphical form:**
 - Level of support for the activity;
 - Level of receptiveness to information about the activity;
 - Target engagement: target levels of support and receptiveness;
- **Strategies for delivering the message:**
 - Who will deliver the message
 - What the message will be: regular activity reports or special messages
 - How it will be delivered: formal and/or informal, written and/or oral; technology of communication – emails, written memos, meetings
 - When: how frequently it will be delivered; and over what timeframe (where applicable)

- Why: the purpose for the communication: this is a function of mutuality
 - why the stakeholder is important for activity success, and what the stakeholder requires from the activity
- Communication item: the information that will be distributed – the content of the report or message.

Effective Communication

Irrespective of how well the communication strategy and plan are crafted, other factors must be considered:

- The different levels of power or influence between the team and the stakeholder: it may not be considered appropriate for an individual from the team to communicate with a stakeholder at a higher level in the organization or the community outside the organization;
- Role of the stakeholder
 - Sponsor or other political activity supporters may require exception reports, briefing data sufficient to be able to defend the activity; and no surprises;
 - Middle managers who supply activity resources need timeframes, resource data and reports on adherence to resource plans and effectiveness of resources provided; more comprehensive information;
 - Staff working on the activity and other activity team members need detailed but focussed information that will enable them to perform their activity roles effectively;
 - Other staff need updates on progress of activity, particularly information on how it will affect their own work roles;
 - External stakeholders will also require regular planned and managed updates on the activity, its deliverables, its impact, its progress;
- Credibility of the messenger and the message: the more the team has worked to build trust and a perception of trustworthiness and competence the more readily a stakeholder will receive, and act on, information. Credibility of this nature takes time to develop and is often the result of previous positive experiences, a reputation for being trustworthy, or through being seen by stakeholders as delivering information in a proactive and timely manner, even if it is bad news;
- The relevance of the information to the recipient: The team must ensure that information is of interest to the stakeholder and delivered in a manner that is most easily read and absorbed;

- The format and content of the message: the most appropriate level of detail and presentation style will also assist in ensuring that information is received and responded to in the most suitable way.

Other barriers

Other factors may act as barriers to effective communication: some of those listed below can be managed through accessing information already available through data collection within the Stakeholder Circle methodology itself, other factors, such as environmental and personal distraction may be temporary. Awareness of these factors and their consequences may drive the timing and context of the communication activity.

- Personal reality: conscious and unconscious thought processes will influence how individuals receive and process any information they receive;
- Cultural differences: differences in communication requirements may be caused by cultural norms influencing the preferred style of presentation, content, delivery of information. These differences may be national, generational, professional, and organizational;
- Personal preferences: personality differences may also dictate the how and what of effective communication. A senior manager with limited available time and a preference for summary information will have no patience for information delivered as a story, whereas a team member or a stakeholder with a different personality style may find the delivery of facts not interesting enough;
- Environmental and personal distractions will include noise, lack of interest, fatigue, emotions - if either the sender or the receiver is known to 'have a bad day', or is feeling unhappy, it is better to postpone any face-to-face communication until another occasion.

Step 5: Monitor the effectiveness of the communication

The process of monitoring the effectiveness of communication involves:

1. Review of the stakeholder community to ensure that the membership is current – the right stakeholders for the current phase or time;
2. Review of the stakeholder engagement profile.

Maintenance of the Stakeholder Community

The process of identifying, prioritizing, and engaging stakeholders cannot be a once-only event. The work of managing relationships with stakeholders does not stop with planning.

The nature and membership of the stakeholder community changes as stakeholders are reassigned or leave the organization, assume different levels of relative importance to the activity, experience fluctuations in their power, interest or influence.

The key to managing stakeholder relationships is in understanding that the stakeholder community is a network of people. It is not possible to develop relationships that will never change, just as it is not possible to make objective decisions about people. At best, a methodology should aim to reduce the subjectivity inherent in people making decisions about how to develop and maintain robust relationships with other people.

Because relationships are not fixed, it is necessary to review the membership of the stakeholder community regularly and continuously. Regular reviews should be programmed when the work of the activity moves from one stage of its implementation to the next: that is from planning to build, or build to implement; at regular intervals within a particular phase, if that phase is intended to go for a long time. A typical interval for this type of review would be three months.

The team also needs to continuously scan their stakeholder community for unplanned occurrences that may trigger a review when the activity moves from one stage of its implementation to the next or new personnel join the team. Each time the dynamics of the stakeholder community change, membership of the community must be re-assessed.

Review of the stakeholder engagement profile

Each time the stakeholder community is re-assessed and the Stakeholder Circle updated, the corresponding engagement profile should also be reviewed, any movement in the gap between the stakeholder's current attitude and the target attitude must be considered. This movement will provide an indicator of the effectiveness of the communication. Additional adhoc reviews are triggered when the team observes an unexpected change in attitude in a key stakeholder.

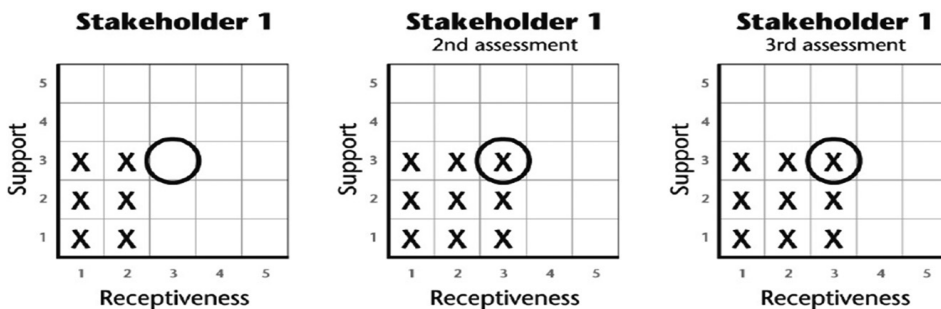
The process of review is a re-assessment of the ratings for attitude, consisting of assessing the current level of support and receptiveness. The new ratings are compared to the defined target attitude and any previous assessment, to measure any changes in the gaps between the current assessment and the target assessment and the current and previous assessment.

Some examples of results of reviews

Stakeholder 1 fits the profile of a government agency that is significant through its power to provide approvals (Figure 6). Like most government bodies it is neutral in support but requires more information (regular reports, other regulatory requirements). The first assessment of stakeholder 1 showed that there was not a large gap between the current attitude and the target attitude. To maintain this relationship the team must provide any and all information necessary to meet the agency’s requirements, and meet the team’s needs for the approvals.

On the next scheduled review, the attitude of stakeholder 1 has reached the target. No new action will be necessary as a result of this review. The 3rd assessment shows that the engagement profile is still at the target level: no additional communication effort is necessary under the current conditions.

Figure 2.7 Measuring effectiveness (stakeholder 2)



Monitoring trends

As noted earlier, it is not possible to develop a methodology that is able to objectively measure the relationships between an activity and its stakeholders. The process of this methodology and every other methodology that attempts to define relationships depends on one group of people making decisions about the needs, requirements and attitudes of other people. There are two issues: firstly, peoples’ needs, requirements and attitudes do not remain fixed and secondly we cannot read the hearts and minds of others no matter how empathetic we believe we are, or how close our relationship is with them.

Rather than attempt to measure absolutes, trend reporting is commonly used for measuring intangible or unmeasurable data, through measuring progress, such as actual against planned or other changes usually assessed against the first record – the baseline.

Through a comparison of each new set of data against the baseline, or previous sets of data, the changes or differences will provide an indication of the success or otherwise of what is being measured.

The difficulty of stakeholder management

The project to open T5 suffered the same issues that many projects face:

- One stakeholder (the CEO) was more demanding (and had more power) than others;
- His expectations were in conflict with the expectations of other important stakeholders;
- The aggressive timeframe he imposed caused the project team to operate in 'urgent' mode, believing that there was no time to properly analyse the stakeholder community and negotiate the conflicting expectations;
- Staff morale was low, there had been ongoing issues between staff (and the unions) and management, so management's request for volunteers was ignored.

These issues alone would be enough to prevent the team from fully defining their stakeholder community and applying any structure to their approach. Before the team could think strategically about the best way to identify and engage all stakeholders, they would have to manage the CEO's unrealistic expectations.

Advising upwards

Managing (or advising upwards) is a universal problem for project teams. The actions and reactions of a stakeholder such as the BA CEO will be familiar to countless project managers and teams as they strive to deliver outcomes for organizations. Some aspects that project managers and their teams need to consider are:

- The drivers for management 'deadlines': what does the stakeholder expect to achieve through meeting these deadlines (*expectations*)?

- *Being heard* – being able to discuss these expectations with a senior stakeholder and being listened to takes time. The manager needs to act strategically and build credibility with stakeholders (*credibility bank*).
- The manager may also need to develop a network of allies: influential stakeholders who are supportive of the work and are prepared to be an advocate for the work and the team (*influence networks*).
- Using the approach of a methodology such as the **Stakeholder Circle** to understand who all the important stakeholders are and how best to engage them through purposeful, targeted and appropriate communication.

Using the methodological approach

Using the approach of the methodology described in the previous sections, the project manager and team responsible for managing the opening of T5 could have identified the following stakeholders as most important:

- Travelling public
- Front-line staff
- Baggage handlers
- Sponsor (Willie Walsh)
- BA management team
- Infrastructure development teams
- Media
- BA marketing and PR teams

There were probably many more stakeholders whose requirements needed to be acknowledged, but from the transcripts of the report of the (House of Commons Transport Committee 2008), this list identifies the most important. As is often the case, the requirements of the sponsor to meet a particular timeframe overwhelmed and conflicted with the requirements of other equally important stakeholders – the staff and the travelling public.

The project manager and team were not able to convince the CEO and BA's management team of the importance of the expectations of these stakeholders. The results of this situation speak for themselves.

The minimum application of the methodology would have been to work with the list of stakeholders described above and using the *step 4: engage processes* develop an understanding of the *attitude* of each of these

stakeholders – how supportive were they of the objectives of management and the opening, and how willing were they to receive and respond to the information about the importance of the new terminal and its opening at that particular time. If the project team and BA's management team had not informed them properly of the benefits to the organization and themselves, BA's staff and their unions would not be prepared to meet the requests of management to volunteer their time and their services to meet the management drivers.

Making stakeholder management work

There are other factors that contribute to successful stakeholder relationship management. Firstly, the importance of the team approaches to developing knowledge about the stakeholder community. Many teams and individuals believe that if they are working within time constraints that they don't 'have enough time' to assemble and brief a team or to reach a decision. Research (Bourne 2009) has shown that even though working with teams may take a little extra time, the decisions that result are more robust and sustainable. Secondly, many teams will have concerns that using a structured methodology such as the **Stakeholder Circle** will be too complex and too time-consuming.

Using aspects of the methodology according to the needs of the team and the maturity of the organization (Bourne 2009) supports a flexible approach that enables the team focus on the parts of the methodology that matter.

Finally, projects such as the opening of T5 show what happens when the stakeholder community is not understood. In the tradition of continuous improvement (Deming 1982; Tague 2004) the benefit of the reduction of rework far outweighs the cost of using appropriate processes and practices in the first place. For stakeholder relationship management it is better to take a little extra time to better understand the stakeholder community and how best to engage important stakeholders, than to have to deal with the aftermath of the disinterest or lack of support of neglected stakeholders.

Conclusion

Communication is itself a human endeavor, and the complex communication that may be necessary for managing stakeholder relationships within an organization or around its activities requires planning, monitoring and also leadership. The team must apply analysis, skills and experience to succeed in communicating to engage stakeholders. The structured approach offered

by the five steps of the Stakeholder Circle methodology in tandem with proactive communication approaches and willingness to operate in the power structures of the organization are the keys to successful delivery of outcomes through projects or other activities that an organization undertakes.

The T5 construction project team used the principles of the Egan report to radically reduce the time and cost of delivery and to produce a safety record far superior to the culture of construction in UK at the time. Its success was based on acknowledgement of the importance of people (stakeholders) to its success, and understanding and developing appropriate relationships with these stakeholders. BA management, on the other hand, placed management objectives foremost: to open despite the risks of unfinished infrastructure and inadequate preparation of staff. BA failed to properly engage its important stakeholders – staff – yet expected them to be able to offer service to BA's other important stakeholders – travelling public. BA failed because it failed its stakeholders, and paid the price of a tarnished reputation.

Case studies such as the opening of T5 show what happens when the stakeholder community is not understood. Rather than being recognized for its customer-oriented approach to travel in the innovative T5 infrastructure and practices it is still remembered for the lost baggage and disaffected traveler when it first opened in 2008. Managing stakeholder relationships is difficult and takes more time than expected, but the costs of not engaging stakeholders are significantly higher.

References

Bourne, L. (2010). Stakeholder Relationship Management and the Stakeholder Circle. Saarbrücken, Germany, LAP - Lambert Academic Publishing.

_____. (2009). Stakeholder Relationship Management: a Maturity Model for Organisational Implementation. Farnham, Surrey, UK, Gower.

_____. (2008). SRMM: Stakeholder Relationship Management Maturity. PMI Global Congress, EMEA. Malta.

Bourne, L. and D. H. T. Walker (2008). "Project relationship management and the Stakeholder Circle." International Journal of Managing Project in Business 1(1): 125 - 130.

Crane, A. (2010). Rethinking Construction and Making Change Happen. CIOB Global Construction Summit. Shanghai, China.

Deming, W. E. (1982). Out of the Crisis. Melbourne, Australia, Cambridge University Press.

Egan, J. (1998). Rethinking Construction. London, HMSO, Dept of Trade and Industry.

Granovetter, M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties." American Journal of Sociology 78(6): 1360 - 1380.

House of Commons Transport Committee (2008). The opening of Heathrow Terminal 5. London, House of Commons

McGrath, J. E. (1984). Groups: Interaction and performance. New Jersey, Prentice Hall.

Mitchell, R. K., B. R. Agle, et al. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts." Academy of Management Review 22(4): 853 - 888.

Potts, K. (2006). Project Management and the changing nature of the quantity surveying profession - Heathrow Terminal 5 case study. COBRA 2006, London, The RICS, London.

Rowley, T. J. (1997). "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences." Academy of Management Review 22(4): 887-910.

Tague, N. R. (2004). The Quality Toolbox, ASQ Quality Press.



Fuente: Dr. Alberto Ruibal. Septiembre de 2010
Archivos de fotos de la VIN

Capítulo III: COLOMBIA megaplataforma y nexo viario del continente americano: Perspectiva y prospectiva para proyectos logísticos viarios

Ponente: Alberto Ruibal Ph.D.

Moderador – Relator: Pablo Ocampo¹³

El Dr. Ruibal es de nacionalidad peruana, suiza y croata. Desde 1978, está radicado en Ginebra (Suiza). Es consultor internacional y profesor de postgrado de logística comercial global. Es Ph.D. en logística comercial internacional. Magister en economía internacional en E.U.A. de la Universidad Steed y experto en consultoría internacional.

Su trayectoria profesional acumula una experiencia de 45 años en docencia en formación académica y capacitación empresarial en comercio internacional. En el 2009 fue conferencista y trabajó proyectos de investigación con la confederación suramericana de naciones. Uno de los principales trabajos que ha desarrollado en Suramérica, es sobre la perspectiva Viaria y perceptiva en megaproyectos Viarios.

En 1994 desarrolló el convenio o los libros de gestión logística en la distribución física internacional. En el 2005 corredores interoceánicos Suramericanos por Bolivia. En el 2006 corredores interoceánicos Suramericanos – Perú.

La ponencia

“No sé cuántas veces he estado en Colombia, ni tampoco en cuantos lugares he estado en este bello país, porque son varias afortunadamente y eso me permite la osadía y la audacia de contarles un poquito sobre visión de futuro. Las personas que me han presidido por tanto, Brahim como Lynda, creo que han dado pautas sumamente interesantes de cómo manejar un proyecto”.

¹³ Ingeniero Industrial, Universidad Autónoma de Colombia. Máster en sistemas de administración logística de la Escuela politécnica Federal de Lausanne, Suiza, certificado por la Asociación Logística Europea, ELA. Profesor Asistente Universidad EAN.

Cada uno de los países de Suramérica y Latinoamérica en general está llamado a desempeñar un rol muy importante en la esfera internacional de mega unidades geopolíticas del futuro. Sin embargo, no se debe pensar en micro ni en meso en términos de macro proyectos, sino en proyectos que realmente tengan impacto al desarrollo integral en lo económico, social y ambiental, de cada uno de los países y de Suramérica en general.

La ponencia se dividió en 3 partes para pensar en proyectos pequeños, grandes o megas. En este sentido, el concepto de entidad o unidad es todo el país, es decir el perfil logístico geoestratégico de Colombia dentro de Suramérica, seguidamente en América y en el continente, y vinculados directamente con este congreso, la prospectiva de megaproyectos viarios futuros en Colombia.

Todo país, toda empresa, todo proyecto cuando se va a iniciar tiene un entorno, que dentro del enfoque logístico, campo que compete a esta ponencia, representa ventajas y desventajas comparativas y competitivas.

Las comparativas son aquellas que no se pueden transformar o derribar. Por ejemplo, las tres (3) cadenas de los andes que cruzan Colombia, de sur a norte. Pero las competitivas sí, que son las que se pueden mejorar. Es el caso del ancho de las ferrovías de 0.94 m, que tiene Colombia por un ancho de ferrovías de 1,64 Mt, en el que puedan recorrer vagones de 100 toneladas en lugar de las 30 que actualmente circulan. Sin duda, esta es una limitación que restringe la competitividad de Colombia en frente de otros países.

Ventajas comparativas de Colombia

En la identificación de las ventajas comparativas que tiene Colombia, que son las que influyen en cómo se va a desarrollar cualquier tipo de proyecto, cualquiera que fuese su dimensión micro, meso, macro o mega dentro del país. Es el caso de la geoubicación estratégica de Colombia, ya que es uno de los pocos países bioceánicos. Lo que significa un acceso directo a través de los grandes océanos del planeta por el Atlántico - Mar Caribe al Pacífico, que es el acceso al mercado más grande con gran proyección futura, con topografía mayoritariamente plana.

El Dr. Ruibal siempre ha mencionado además, que Colombia tiene un gran territorio, que es el oriente Colombiano. Con una extensión de cerca del 60% de su territorio con alta capacidad vial en crecimiento, lo que representa una ventaja competitiva enorme para hacer proyectos de “nexos viarios” y de infraestructura Atlántico - Pacífico.

Es el caso también, del gran potencial fluvial: 18 - 225 de vías navegables, 5 cuencas hidrográficas [Amazonas, Magdalena, Orinoco y la cuenca del Pacífico del atrato en el baudo alto baudo]. La vinculación geográfica con Centroamérica es el lazo, es el apéndice que une el sur del continente americano con el centro, y por ende para acceder a Norteamérica.

Complementando la realidad logística de Colombia con los países fronterizos, se pueden hacer los siguientes ejercicios: si se trajera en este momento a un llanero Colombiano y a uno Venezolano, y se pusieran aquí en el escenario a tocar arpa, ninguno de los presentes podrían diferenciar y decir cuál es el colombiano y cuál es el venezolano. Si se juntara a la gente del sur del departamento de Nariño con gente de la provincia de Sucumbíos del Ecuador, se vería que son exactamente iguales. Entonces, esta situación trae una ventaja enorme para todo lo que se trate de proyectos, en el caso por ejemplo de comercializar productos similares porque hay costumbres similares, facilitando su intercambio y consumo.

Hay pocos países en el mundo, en donde el occidente es una columna vertebral que prácticamente es comercialmente navegable desde Puerto Salgar y La Dorada, hasta la desembocadura del Magdalena en Barranquilla y a través del canal del Níquel en Cartagena.

Tener una espina dorsal que es el Magdalena y tener una red ferroviaria, que desafortunadamente tiene enormes tramos desactivados, permite realmente tener una posibilidad de establecer una red inervaria que posibilite el que funcione todo un sistema y una red nacional inter-viaria que todavía no se ha planteado en Colombia.

La descentralización regional es un aspecto importantísimo, porque es el país más descentralizado de Suramérica, comparativamente con el caso antípoda Perú, Chile, Argentina que todo converge a Lima, a Santiago y Buenos Aires. Si por casualidad se observa en el mapa de Argentina la red viaria de ferrovías y autovías de carretera, todas son radiales a Buenos Aires y todos los vuelos en el caso de Chile convergen a Santiago. En el caso de Perú convergen a Lima. No es el caso de Colombia. También es el caso de México, en el que no se puede ir de la costa del Golfo en el Atlántico a la costa del Pacífico, hay que ir a través del Distrito Federal y eso trae como consecuencia tremendos problemas para el transporte de pasajeros y carga.

La interconexión terrestre para Suramérica es una posibilidad súper interesante a pesar de la existencia el Tapón del Darién que se tratará más adelante.

Con las rutas marítimas al Atlántico y al Pacífico, si se utiliza Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, se llega directamente a la costa este de Norteamérica, a Europa y al Norte de África, sin tener que atravesar ningún tipo de canal. Si se toma el Puerto de Buenaventura se puede acceder directamente al mercado de la Cuenca del Pacífico. Aquí también surge enorme responsabilidad de parte del empresario y del Gobierno.

En el mes de mayo de 2010, el presidente de Colombia y el de la asociación nacional de industriales ANDI, una entidad sumamente importante en el desarrollo económico de Colombia, hablaron en la mesa logística de Cali que Colombia necesitaba un segundo puerto en el pacífico. Esto es de común conocimiento, afortunadamente ya se pone en el tapete y este es un aspecto de preocupación, como colectividad aérea nacional e internacional y como ventaja competitiva.

Colombia ha sido el primer país en Suramérica en desarrollar la red de rutas aéreas nacionales de manera impresionante, inclusive hay una frase que muchos deben conocer: “primero llego el avión que el camión”, derivado de la geografía tan accidentada del occidente del país.

La necesidad de nuevos Puertos como Málaga, Tribugá, Bahía Solano, Puerto Mutis. Decisión que definitivamente tiene que tener aspectos determinantes en la forma de decisión de aspectos logísticos, no solamente viendo el impacto que pueda tener en el país en sí, sino mirando las fronteras de Colombia. Porque Colombia debe verse insertada físicamente en un continente que se llama Suramérica y es el vínculo geográfico de Suramérica con Centroamérica a través del Tapón del Darién.

La implantación de plataformas logísticas, como una expresión de la actitud intermodal que tiene Colombia dada las condiciones ideales envidiables, para poder establecer lugares en los cual converjan como nodos una serie de vías de transportes, aspirando no solamente al puerto seco, sino al puerto interior en la modalidad moderna en la que se denominan zonas de actividad logísticas. De hecho, hay lugares en Colombia increíbles dotados para que puedan convertirse en este tipo de zona, como Puerto Berrio y Puerto Olaya o en el caso del nexo entre la vía de Cúcuta hasta Medellín donde podría haber una mega plataforma logística fluvial, ferro, auto o aerovía con la construcción de un aeropuerto.

La localización geoestratégica de Colombia en América, permite un nexo con Centro–Mesoamérica, nexo Mesoamérica–México y nexo México–Norteamérica.

Desventajas comparativas

Entre las desventajas comparativas se pueden mencionar: topografía montañosa en los occidentes, los andes, que después del Himalaya es la cadena montañosa más alta del planeta y que solamente en Colombia, Perú y Bolivia tiene tres cadenas, lo que representa un reto enorme y un desafío muy grande para la construcción de vías, ferrovías y autovías que del oriente y con el occidente tienen acceso a litoral pacífico. Altura de los pasos andinos varios que no es el caso de los pasos argentinos, chilenos o bolivianos-chilenos. Hay pasos que están en los tres mil quinientos metros, lo que significa otro formidable desafío.

En lo que corresponde al tema de inversiones, se mezcla el tiempo y la cuantía para construcción de vías, como el caso en curso del túnel de la línea. En todo caso, esto significa posibilidades enormes de lograr un paradigma importante en logística, que es el famoso susto a tiempo de dragado y balizaje fluvial en Colombia, como el potencial viario de 18.225 kilómetros, lleno de residuos de la erosión que imposibilitan una navegación continua y tampoco se puede navegar las 24 horas porque no hay el mencionado balizaje.

La conexión limitada entre el Pacífico y las zonas de los Llanos y la Amazonia, con Bahía Solano como puerto para acceder, pero que no se puede llegar. Entonces no hay acceso de la zona del Pacífico con extensión al sur de Tumaco, con el centro a Buenaventura y menos a la Amazonia.

Para llegar a Puerto Carreño y la desembocadura del Meta sobre el Orinoco, prácticamente solo se puede ir en épocas de verano. Entonces está vigente la frase: “olvidado de Colombia es el oriente del país”.

Con la infraestructura ferroviaria actual no se puede hablar de competitividad en Colombia, hasta que no se reforme la red nacional. Como se menciono anteriormente, no se puede ser competitivo con una ferrovía de 0,9594 cm y aquí se aplicaría el refrán, “quien le pone cascabel al gato...” porque nadie habla del tema directamente. No hay ningún documento del departamento nacional de planificación que mencione esta necesidad y eso es lo que se dice que es urgente.

El programa de los cuatro carriles en las vías nacionales va a tener un tremendo impacto en la economía pero también en la contaminación. El transporte más contaminante sobre el planeta, es el transporte en camión.

Por esto, en el caso europeo particularmente se está incrementando, reflotando y potenciando el transporte ferroviario. En este sentido, está el caso de la vía Australia - Adelaida, hasta el norte de Dave a través de Alexander, en la parte Central del país, lo que ha permitido acortar el tiempo de tránsito, prácticamente a doce días que era para el transporte marítimo.

Nexo con Suramérica

Todos los presentes han oído hablar de la iniciativa para la integración de la infraestructura regional nacional de Sudamérica (IIRSA¹⁴) que desde el 2000 implementó los ejes de integración y desarrollo (EID¹⁵) y siete (7) procesos sectoriales con proyectos financiados por SID¹⁶ – CAF¹⁷ con fondos del BNDES¹⁸ (Banco nacional do desenvolvimento) de Brasil, estimados en USD 50.000 millones, como el primer eslabón de la cadena logística viaria que unirá todo el continente Americano.

Se puede observar en el mapa (figura 3.1) las diferentes redes de carretera, que parten del amazonas, el cual hay que proteger porque es la reserva de la biosfera del planeta y en Suramérica alberga el 27% del agua dulce del planeta y geoestratégicas.

Los politólogos dicen que los conflictos en el futuro serán por agua y los suramericanos albergan un porcentaje mayoritario de este precioso recurso.

¹⁴ Ver: <http://www.iirsa.org/index.asp?CodIdioma=ESP>

¹⁵ Ver: <http://www.iirsa.org/EjesIntegracion.asp?CodIdioma=ESP>

¹⁶ Ver: <http://www.sidint.net/>

¹⁷ Ver: <http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=61400&ms=19>

¹⁸ Ver: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt

Figura 3.1 Redes de carreteras



Fuente: Ruibal (2010)

Corredores inter-Oceánicos por Colombia

Hay algunos para mencionar: Colombo – Venezolano, Colombo – Brasileiro, Brasil – Colombiano, Perú – Ecuador, Colombia – Brasil, Colombia – Perú, Ecuador – Ecuador.

Se observa otro aspecto interesante entre todos los corredores interoceánicos que es el más importante: el del comercio internacional. Ejemplos de esto es el caso del que va desde Australia pasando por Adelaida y llegando hasta Spring, o el del corredor de Hollman San Francisco Login en California, hasta New York, Houston hasta Miami y Europa. O el corredor interoceánico ferroviario transiberiano desde los puertos del Pacífico de Rusia como Vladivostok, pasando por Bosnia y Banino que funcionan desde 1902, hasta el puerto de San Petersburgo en Rusia ubicado en el mar del norte.

En Suramérica estos estanques son potencial como la IRSE y el NEXO de sur a norte que pasa a través de Colombia. Estos son los ejes de la Irsa que han sido determinados para Colombia.

Nexo con centro – Mesoamérica

En el proyecto de integración y desarrollo de Mesoamérica¹⁹ (ex–PAP2001), Colombia es miembro de Villahermosa desde 2008, con 7 iniciativas que incluyen integración de transporte y facilitación del comercio con proyectos financiados por los países participantes (35%) BID, (24%) sector privado, (15%) BIRF, (65%) BCIE y (5,5%) otras fuentes, estimados en USD 50 millones de inversión.

Es el segundo eslabón de la cadena logística viaria que puede unir todo el continente americano, cuyo núcleo central es Colombia. El mapa nexo lo ilustra de Centroamérica para llegar a México.

En América para llegar a México y al Norte, cuanto falta para el tapón del Darién 58 kilómetros de apartadó de Colombia hasta la frontera Colombo – Panameña, 50 kilómetros desde la frontera hasta Bellavista en Panamá.

En este sentido, alguien dirá que el problema es el impacto en lo ecológico. En efecto, hay una serie de zonas sensibles como el pantanal Brasileiro o el Boliviano, que han podido mitigar los efectos de efecto ambiental.

¹⁹ Ver más en: <http://www.proyectomesoamerica.org/>

El problema no es solamente ambiental sino geopolítico, porque esto va a facilitar la migración sur – norte entre Latinoamérica y Estados Unidos, aspecto que no lo puede evitar nadie por más muros y barreras que se creen.

Ejes ferroviarios y autovías que recorren el país como en el caso de México con corredores como el de sureste – noreste entre las fronteras con Guatemala y Estados Unidos, y este – oeste entre los litorales del Golfo Caribe, Atlántico y Pacífico. Es el tercer eslabón de la cadena logística viaria que puede unir a todo el continente Americano. En el mapa (figura 1), se observan las vías de México. Los corredores viarios de México – corredor pacífico, corredor central – corredor centro Golfo y corredor de Miami.

Es el cuarto eslabón de la cadena que unirá todo el continente, nexo México Norteamérica, súper corredor que abarca las redes viarias de México – Europa – Canadá.

Estos son todos los ejes a través de todos estos corredores y se llega al siguiente punto importante: Suramérica vía Colombia – Centroamérica – Mesoamérica y Norteamérica estarán vinculadas por autovías actualmente y ferrovías a futuro.

Si se compartiera la carretera Panamericana desde Alaska (Bay-EUA), hasta la tierra de fuego (Ushuaia-Argentina/Puerto Williams-Chile) y por curiosidad se tomara un mapa del continente Norteamericano y se midiera con una regla la distancia que hay de Ushuaia hasta la tierra del fuego y hasta Colombia. ¿Se imagina lo que representa eso en ventaja comparativa y competitiva? Es formidable lo que representa. Un enorme sentido para Colombia.

Los megaproyectos que habría que desarrollar, según el Dr. Ruibal, algunos de los cuales están siendo pensados por autoridades nacionales, y que habría que completar y asignar gente e inversión, serían:

1. Reconfiguración de la red ferroviaria, que representa una inversión de cerca de 2.500 millones de dólares. “Cuando el presidente Juscelino Kubitschek²⁰ decidió mudar la capital de Rio de Janeiro a Brasilia, lo tildaron de loco y ahí no se hizo un análisis en términos de costo beneficio, porque hay otros elementos en consideración, y se trasladó la capital”.

²⁰ Ver más en: http://es.wikipedia.org/wiki/Juscelino_Kubitschek

2. El segundo megaproyecto es la interconexión del tapón del Darién. “Se imagina que el comercio Colombiano con Centroamérica y Norteamérica además de las vías aéreas y marítima, se presentaría la oportunidad del uso de la vía terrestre a través de la red auto viaria y a futuro ferroviaria, porque para la protección del medio ambiente hay que potencializar el ferrocarril y no la carretera”. “El corredor bioceánico río Atrato y Truandó, es un proyecto de vieja data, desde antes que se construyera el canal de Panamá, que reflató en la época del presidente Barco y que fue refutado por el presidente Álvaro Uribe”.

Plataforma logística regional

En el Caribe Colombiano que viene a ser el norte de Suramérica, va a implantarse una mega plataforma para que se puedan hacer los aviones cargueros de enclaje ancho, la versión del Airbus 380, el Antonov 124 y Ilyushin 76. Estos grandes aviones solo están en mega plataforma y son alimentados por líneas regionales de famosas firmas. De la misma manera sería para los súper cargueros.

Suramérica tiene solamente cuatro puertos: El mega puerto de bahía Solano en la Costa Pacífica, San Juan, Perú, y Mejillones de Chile. Solamente este último ha sido equipado, rompiendo todos los cánones de la economía del mercado siendo este un ejemplo sumamente interesante que ha sido financiado por el gobierno a través de una empresa Estatal que fue la Corporación del cobre, CODEL, con una inversión de cerca de 3 millones de dólares.

Y finalmente mega zonas de actividad logística con centro de consolidación y transferencias y carga en puerto Carreño y Puerto Páez. Puerto Páez a orillas del Orinoco y Puerto Carreño a orillas del norte del río Meta, casi en la desembocadura del Meta en el Orinoco. Porque esto y quizá en un futuro de mediano o largo plazo, tal vez más pronto de lo que se piensa y en el caso que está planteado, y que ha discutido en todo los foros, que las mega fuentes de Suramérica van a ser integrados así: la cuenca del Orinoco, con la cuenca del Amazonas y la cuenca del río Plata.

Comentarios del relator: Pablo Ocampo

Uno de los aspectos más importantes para Colombia es que sea más competitiva aprovechando la interconexión ferroviaria del país. Todos somos conscientes, de que hay una incipiente vía ferroviaria en Colombia. Es una realidad, que no se está llevando a cabo la aplicación

de estándares internacionales en las medidas ferroviarias en el ancho de ferrovías pasando de 0.94 m a 1.64 m. Esta es una variable clave para la competitividad colombiana y si se quiere que Colombia tenga oportunidades en un mundo globalizado e internacionalizado en sus mercados, se requiere que este país aplique estándares de clase mundial.

Otro de los aspectos a resaltar en la ponencia del Dr. Ruibal es lo relacionado a la gerencia de proyectos a la luz de por ejemplo el PMI (*Project Management Institute*) y la gestión logística, en términos de estándares internacionales.

Vale la pena también mencionar lo relacionado con la interconexión del tapón del Darién, que aproximadamente está a 100 – 150 km de construcción, la cual va facilitar la logística de interconexión entre Centroamérica y Suramérica. Lo que es un aspecto muy importante, frente al ámbito de la logística verde y el impacto al medio ambiente en el tema medioambiental. Pero es una realidad que se debe ser competitivo en toda la vía panamericana desde Alaska hasta Argentina, y Colombia no puede estar aislado del continente. Para que se de esta realidad se deben cambiar esos paradigmas para ser realmente más competitivos.

Otro aspecto muy importante y que muchas personas han observado, es la ampliación de la competitividad en lo portuario y viario del país. Para que se de este hecho, básicamente es que en verdad, el gobierno y todos los sectores económicos hagan un trabajo de colaboración, porque es importante que no solamente el gobierno trabaje de manera autónoma sino que, como lo decía la Dra. Lynda Bourne de Australia, en la primera ponencia, es trabajar en la consecución de los procedimientos para desarrollar de manera colaborativa con todos los miembros de la cadena logística, la generación de la orden del cliente hasta más allá de entregar un producto o un servicio. Entonces es importante no solamente trabajar frente a sectores de clase mundial, sino que estén integrados los actores principales y secundarios de la temática.

Un aspecto interesante fuera de la infraestructura es la aplicación de estándares de gerencia de proyectos y de lo que se denomina actualmente para la competitividad en el tema de la globalización e internacionalización de mercados, “logística global”. Es importante tenerlo en cuenta, porque sin estos dos criterios estratégicos a nivel departamental y para el desarrollo de los continentes, no habrá competitividad a través del tiempo.

En esto de la competitividad hay que recordar a uno de nuestros gobernantes de la década de 1950: el general Gustavo Rojas Pinilla, quien fue

uno de los que desarrolló la autopista del norte y determinó que en algún momento pasarían tres y cuatro carros en los años 60, 70 y 80. En este sentido, en el ámbito empresarial y de emprendimiento, el sector académico debe siempre velar por generar conocimiento a largo plazo y Colombia no puede estar lejos de esta gran estrategia.

Colombia se encontraba según los estándares del banco mundial, en el campo de la logística en el 2007, en el puesto 82 a nivel mundial y actualmente está en el puesto 61. Obviamente se debe fortalecer más en este ámbito y en el que hacer de la logística porque es parte esencial para el desarrollo de los proyectos. Esta es una de las conclusiones más importantes que el Dr. Alberto Ruibal nos ha compartido.

Preguntas de los participantes:

PO²¹: ¿Como simple ciudadano Colombiano, cómo puede contribuir un megaproyecto para el incremento de la productividad en mi país?

AR²²: Gracias, es muy interesante la pregunta. Yo como les decía soy bastante afecto a los agravios y a los refranes, y hay uno que dice: “un grano de trigo no hace granero pero ayuda a su compañero”, millones de granos de trigo pueden hacer el trigo. Creo que en el enfoque logístico de los proyectos, cada ciudadano y cada ciudadana pueden constituir estos granos de trigo. La adición de un enfoque de apoyo en el sentido de percibir el beneficio que pueda representar, no solo para el país, sino para Suramérica en su conjunto. Definitivamente es una contribución muy valiosa la que hace la logística hablando de una serie de servicios, parámetros, elementos, etc. que vienen a constituir eslabones de una cadena.

Y esto se aplica a cualquier tipo de proyectos en cualquier sector. ¿Y la cadena cómo se rompe, en qué momento se rompe? Se rompe por el eslabón más débil. ¿Y esto qué significa? Esto significa una de las maravillas de la logística, en que sin desmedro de los eslabones de la cadena que pueden ser más importantes, a mi modo de ver todos son importantes porque para que funcione con armonía y haciendo eco del comentario que hacia el profesor Brahim Meddeb en este congreso en la primera presentación, hay un lean de logistic - chain (cadena logística esbelta) que requiere que todos, sin excepción, de los eslabones actúen encadenados.

²¹ Pablo Ocampo

²² Alberto Ruibal

PO: Con base en los resultados de sus estudios y experiencia ¿cuáles considera son las causas de fondo que han frenado o impedido, desde los años 70, el desarrollo adecuado de la infraestructura ferroviaria en Colombia específicamente, como también en Suramérica?

AR: Espero ganarme el premio de los doscientos mil euros que representa esta pregunta. No es fácil de contestar, trataré de hacerlo. Yo no generalizaría en toda Suramérica. En el caso de la red ferroviaria en Argentina, que es bastante densa, es cierto que es radial y converge a Buenos Aires. En términos de esto, sí hay algunos países que son bastante huérfanos en infraestructura de ferroviarios. Es el caso de Perú y Ecuador. Pero acá hay un detalle interesante, Venezuela tiene un proyecto ferroviario de 20 millones de dólares con ferrovías que van a llegar hasta San Antonio de Táchira al otro lado de Cúcuta.

Hay una serie de factores para que ocurra esto. Para explicarlos, nos tenemos que remontar a un breve análisis histórico, cuando llegan los ingleses a América quienes propulsaron los grandes proyectos de transporte ferroviario a nivel mundial. Esto trajo como consecuencia una especie de clasificación y *ranking* que establecía diferencias y la imposibilidad de una interconexión, salvo que se hicieran estas estaciones en los altos de Colombia.

En el caso Colombiano, cuando en la década de los 90 se privatizan las dos vías, la del Pacífico y el Atlántico, desafortunadamente se activaron una serie de tramos. No hago juicio de valor, solo estoy simplemente transmitiendo el hecho actual y esta situación, debido a otros factores, al hecho de tremenda presencia del sector transportista por carretera.

Lo conversaba en una ocasión cuando estaba en Buenos Aires. Si ustedes observan y háganlo con atención en alguna de las fotos de reuniones de la Presidenta Doña Cristina Fernández de Kirchner, siempre está al lado del Señor Moyano y quien es el presidente de los sindicatos más fuerte de camioneros Argentinos.

Como ya se ha visto en Colombia, cuando para el transporte por camión se paraliza el país. Este factor ha contribuido.

Pero resulta corriente sobre corriente, porque en todo sitio del mundo y sobre todo en el caso Europeo, lo que potencia impresionantemente el desarrollo es el transporte por ferrocarril en los famosos corredores marítimos. Acaba de nombrarse uno que va de Francia al Puerto de Gijón, en el cual en barcos especiales se embarcan todos los remolques de camiones y se queda la unidad motriz, o “la tracto mula como dicen en Colombia”.

Entonces hay esta serie de factores que han restringido e imposibilitado el desarrollo de la competitividad. Creo que definitivamente hay que romper este círculo vicioso que no es fácil, claro que no es fácil pero lo hacemos o no lo hacemos y seguimos contaminando. Ese el desafío.

PO: Muchas gracias al Dr. Rubial. Me gustaría resaltar un poco el tema de BPO²³, como generadores de creación de valor, para las empresas tanto dentro como fuera del país.

Actualmente el tema de BPO está tomando una amplia cobertura estratégica para el desarrollo de nuevos proyectos y empleos. Se ha determinado que para el 2012 se tengan más de 150 mil puestos de empleo en esta área de trabajo. De hecho, Colombia está buscando ser pionera en esa estrategia a nivel logístico y de gerencia de proyectos.

Ya hace unos años atrás, la Universidad EAN, ha involucrado estas estrategias logísticas y de clase mundial dentro de sus programas , tanto de pregrado como de posgrado para darle a conocer al emprendedor y a los líderes de proceso, que los colombianos tenemos un alto potencial en generar exportación de este tipo de servicios.

Para concluir terminamos diciendo que definitivamente la gerencia de proyectos es un nexa al tema de la gerencia logística comercial global, definitivamente como un aspecto clave para resaltar. Damos por terminado la charla y la Ponencia del Dr. Alberto Ruibal. Le agradecemos su colaboración por compartirnos estas últimas tendencias en Colombia.

.....

²³ **Business Process Outsourcing (BPO)** es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".(En: http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Outsourcing. Recuperado en julio de 2011)



Capítulo IV: transformación organización del estado Colombiano

Ponente: Dr. Bruce Perlman²⁴ Ph.D.

Relator: Germán García

Dirijo el programa de Administración de empresas a distancias en la Universidad EAN. Me correspondió hacer la relatoría del Dr. Bruce Perlman, a quien tengo el honor de presentar. De nacionalidad Norteamericana. Ph.D. en gobierno de la universidad de Clermont. Sirvió al alcalde de la ciudad como auxiliar administrativo y al gobernador del nuevo México en el rol de jefe de asesores. Actualmente el Dr. Perlman es profesor de la Escuela de Administración Pública de la Universidad Nuevo México, donde se desempeña como director y ocupa la Cátedra *Hatch* de derecho y administración pública. Ha recibido varios honores incluyendo nombramiento como *Fulbright Senior Lecturer* en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y *Presidential Lecturer* en la Universidad de Nuevo México. Es especialista en reforma y modernización del estado, reforma institucional, evolución de políticas, programas, proyectos y finanzas públicas, y gestión pública y de empresas. Ha sido consultor y asesor para la USAID²⁵ en el Banco Mundial y en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de los Estados Unidos. Ha sido también asesor de varios poderes y departamentos del gobierno federal de USA, de Argentina, Guatemala y el Salvador. Con respecto a su producción intelectual, ocupa más de cuarenta horas al mes en varias revistas académicas. Tiene más de 80 artículos, informes y ponencias. Ha pertenecido tres veces a ASPA²⁶, donde fue miembro del comité de editores y de la revista de la productividad de gestión pública de la misma asociación. También es miembro del comité para la gobernanza (*Governance Matters*) de la prestigiosa revista del gobierno estatal y local.

²⁴ University of New Mexico. Profesor Convenio Maestría UQAC-EAN

²⁵ United States Agency for international Development. EN: <http://www.usaid.gov/>

²⁶ Sociedad Estadounidense de Administración Pública (American Society for Public Administration, ASPA). EN: http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_Estadounidense_de_Administraci%C3%B3n_P%C3%ABlica

La ponencia

Uno de los mayores dilemas que viven los estados Latinoamericanos en la actualidad, se centra en el cuestionamiento de su capacidad de gobierno efectivo organizacional, tanto en el orden federal como local. Ya no se cuestiona su existencia misma, pues el estado es una de las instituciones más antiguas y probablemente la única capaz de resolver los grandes problemas que sufre la humanidad a través de la gestión y el diseño de políticas gubernamentales. En consecuencia, la administración pública local como la parte más visible del gobierno regional, enfrenta uno de los mayores retos: constituirse en un factor de desarrollo y no en un obstáculo para consolidar el avance económico y social de las naciones latinoamericanas. Con todo, la crítica hace énfasis en la eficiencia y eficacia de la administración pública regional para atender de manera adecuada, oportuna y con limitados recursos, las necesidades y requerimientos crecientes de una sociedad más participativa y demandante, en contextos de alta complejidad. Y en la realización de tareas que, hasta ahora, el poder nacional no pudo concretar.

Los contextos actuales hablan de nuevas relaciones entre sociedad y Estado, bajo un contexto de procesos dinámicos en donde el aparato gubernamental y su modo de procesar las demandas se han modificado simultáneamente con el impulso de la sociedad¹. De ahí que han sido diversas las explicaciones, interpretaciones y apreciaciones que se han planteado sobre las transformaciones de los estados de América Latina, en su dimensión nacional como regional. Con todo, esos Estados en las últimas décadas han sido sacudidos por las demandas sociales de democratización y redimensionamiento del aparato público. Esos dos ejes, la agenda de la democratización y el redimensionamiento de las estructuras gubernamentales, han florecido a la luz de los regímenes latinoamericanos que han combinado autoritarismo e hipertrofia, en

¹ Los esfuerzos por parte de las organizaciones sociales, partidos políticos y del gobierno mismo han contribuido a dar origen y forma a lo que hoy llamamos reforma del Estado (...), esos cambios sucedidos recientemente en la gestión gubernamental desencadenan cambios en la política misma y, por lo tanto, producen finalmente reformas del estado. Tomado de Luis F. Aguilar, .Gestión gubernamental y reforma del estado., en cambio político y gobernabilidad, 131-147 pp.

donde el ámbito estatal y el aparato gubernamental se acompañaron con el autoritarismo burocrático. Recordemos que el déficit fiscal de esos Estados que colapsó la política económica en las décadas de los 60-90, libre de controles y de una asignación eficiente de los recursos públicos, tipificó a esos gobiernos como interventores directos en la economía, con el consecuente desquiciamiento de la vida pública local y regional².

Así, los problemas de los Estados de América Latina centralizados crecieron simultáneamente bajo dos lógicas en las últimas décadas: a) el surgimiento de formas de representación política derivadas de la creciente pluralidad, y b) un avance constante de las desigualdades sociales regionales, incremento de la extrema pobreza, rezagos en el servicio administrativo, así como una ausencia en la definición de políticas que reintegraran el sentido de servicio al estado en sus componentes intergubernamentales³.

A partir de los años ochenta, como en ninguna otra década del siglo XX, los Estados Latinoamericanos se movieron bajo una lógica de sociedades complejas, plurales, diferenciadas y participativas, pero por otro lado, también se pueden contar en millones las filas de desposeídos.

Las fuentes que explican esta realidad son: 1. Fallas en el mercado que provocó el estado interventor, caracterizado por la ausencia de definiciones político-administrativas de largo plazo, 2. Falta de capacidad gubernamental en la formulación e implantación de políticas, 3. Incapacidad para gobernar con un nítido sentido social, soslayando los enfoques de políticas racionales y sensibles, para mantener la cooperación social territorial y 4. Carencia de un cuerpo de profesionales, explícitamente preparados, para formular, implantar y dar seguimiento a las políticas gubernamentales tanto de orden federal como en el ámbito local⁴.

² Confróntese, Luis F. Aguilar, (estudio introductorio y compilación), El estudio de las políticas públicas, México, Miguel Angel Porrúa, 1996, p. 17.

³ Otros de los problemas que se consideran agudos, se refiere a enfrentar las viejas limitaciones de la decisión y gestión gubernamental, como: la conducción centralizada, la tentación patrimonialista, el descuido de recursos y bienes públicos, la burocratización de las iniciativas y, principalmente, la fundamentación factual, narrativa y proyectual del estado. Tomado de *Ibíd.*, p. 5.

⁴ Tomado de Juan de Dios Pineda, enfoques contemporáneos de la administración pública, México, Universidad Autónoma de Puebla, Instituto de Administración Pública del Estado de México, y otras instituciones, 2002, p. 41.

En este proceso de cambio, en este valle de la transición en el que está inmersa la sociedad Latinoamericana⁵, los retos son la planeación ordenada de largo plazo con una participación predominante de los gobiernos regionales, la flexibilización de las estructuras gubernamentales, la consolidación de la incipiente competencia democrática, con el propósito de replantear las funciones del estado y su administración pública, en su relación con la sociedad. Ahora no hay más destino que la colaboración ordenada de los diferentes niveles de gobierno en la vida pública y en la nueva realidad Latinoamericana. Lo fundamental es sacar a la luz los problemas rectores de organización y de representación, de análisis de demandas, de reorganización de la agenda local, y la reinterpretación de la gestión pública. El desafío es vislumbrar y analizar los fenómenos públicos a partir de la consideración de los siguientes aspectos⁶:

- Realizar las funciones del estado federal considerando las potencialidades de los ámbitos administrativos y políticos locales.
- Reducir la incertidumbre estatal y maximizar los beneficios públicos, bajo el esquema de cambio con estabilidad y con un predominio de la gestión intergubernamental y fortalecimiento de los gobiernos locales.
- Considerar el proceso de generación de políticas mediante la definición del estilo de hacer políticas en países latinoamericanos más orientados administrativa y políticamente a la agenda democrática.
- Profundizar en el diseño de políticas de los gobiernos locales en un contexto de alta turbulencia política.

Agotamiento del estado central

Es menester asegurar que las últimas décadas en América Latina se constituyeron en tiempos de estancamiento, y en algunos aspectos de regresión, que llevaron hacia nuevas definiciones sobre el papel del estado

⁵ Adam Przeworski, señala al doble proceso de transición de cambio político y económico como: .un doble proceso de transición en busca de la democracia y de una economía de mercado estable, abierta y competitiva (...) un doble proceso de transición que se profundiza en sus vertientes económica y administrativa.

⁶ Cfr. Juan de Dios Pineda, Enfoques contemporáneos., óp., cit., 42-43 pp.

y sus relaciones con la sociedad⁷. Los estados nación Latinoamericanos no sólo enfrentaron el desgaste de un modelo económico y de un estilo de actuación en la orientación de las acciones de gobierno, sino también la profunda crisis de actores sociales que se desarrollaron al amparo de un modo de organización y funcionamiento de la economía, y de la conducción política ante los retos de la modernización y la globalidad⁸.

El modelo de desarrollo de bienestar implicó una dependencia de los actores sociales respecto de la actuación del estado. La legitimidad del estado tenía mucho que ver con el sostenimiento de sus políticas gubernamentales federales y de su capacidad para ofrecer, en forma constante, beneficios económicos y sociales. Este estilo de intervención explica la naturaleza del estado de bienestar que determinó la aparición del populismo en América Latina⁹.

⁷ Desde el mirador del banco mundial se reconoce la necesidad de replantear el papel y las tareas del estado ante el evidente fracaso hacia el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. De ahí que se asegure, que el desarrollo económico, social y sostenible. Es imposible sin un estado eficaz... Más adelante se señala que: es un hecho cada vez más aceptado la necesidad de un estado eficaz no uno de dimensiones mínimas (sic) como condición fundamental para el desarrollo económico y social, pero más como socio y promotor que como director. Los estados deben funcionar como complemento de los mercados, no en lugar de éstos. Confróntese, banco mundial, Informe sobre el desarrollo mundial, Washington, 1997, 19-23 pp.

⁸ La modernización implica aquellos aspectos del contexto político de la administración que tienen que ver con el tamaño y el alcance funcional del Estado y con las fórmulas organizativas de la actuación pública. La modernización es, ante todo, una cuestión de cultura, de nuevos valores, actitudes y creencias de la administración. Por globalidad se entenderá, según Anthony Giddens, la intensificación en la escala mundial de las relaciones sociales y económicas que enlazan localidades muy distantes, de tal modo que lo que ocurre en una está determinado por acontecimientos sucedidos a muchos kilómetros de distancia. También cabe recordar que el término global apareció a principios de los años ochenta en las grandes escuelas estadounidenses de *business management* como Harvard, Columbia, etc., y en donde originalmente fue utilizado en una perspectiva únicamente de administración de empresas y que denotaba básicamente el movimiento de capital. Para una explicación mayor, véase Carrillo Barroso, Ernesto, La modernización de las administraciones públicas ante la integración Europea, en cambio político y gobernabilidad, México, colegio nacional de ciencias políticas y administración pública, A. C./CONACYT, 1992, pp. 4-9

⁹ Dentro del populismo en América Latina resaltan el de Brasil (*getulismo*), el de Argentina (*peronismo*) y el de México (*cardenismo*). Todos ellos, prácticamente tenían las mismas características: el fortalecimiento del Estado como rector de la actividad económica, el ensanchamiento de la clase media, el discurso ideológico oficial basado en los principios de solidaridad y justicia social, entre otros.

Los recursos del estado, aparentemente infinitos, o la creencia en la abundancia nacional, fueron la base del diseño de políticas gubernamentales por décadas en América Latina. El estado crecía para satisfacer las demandas de esta dependencia y no según las necesidades y exigencias de una sociedad cada vez más activa y en acelerada transformación. El propósito era, en la mayoría de las economías latinoamericanas, hacer todo a la luz del endeudamiento externo en el marco de una sociedad no politizada.

En su pretensión de reorganizar la sociedad, el estado al no lograr la unidad requerida para legitimar sus decisiones, acudió al recurso de desmonopolizar y concentrar el poder y la fuerza a partir de un creciente proceso de corporativización gubernamental. Así, en ese tipo de estados se acentuó la polémica sobre el fracaso del estado “abarcador”, y la discusión en cuanto a uno crónico, y hasta el agudo debilitamiento del estado, como resultado de la expansión y extensión de sus funciones en la sociedad. Era la etapa del estado omnipresente, del estado de bienestar.

De ahí los procesos de ingobernabilidad, en torno al problema de la sobrecarga de demandas, recursos y capacidades que se ha discutido sobre las dificultades y límites del gobierno social por parte del estado. La sobrecarga de demandas tienen como resultado el quiebre político de un sistema con respecto a sus recursos y capacidades, así como la ingobernabilidad o debilidad. En el cierre de las políticas de bienestar se llegó a una realidad crítica de los estados Latinoamericanos: estados crecientes, ineficientes, con altas crisis fiscales. Y con ello, también, a propuestas radicales desde la perspectiva neoliberal: el abatimiento de la vida social en torno al mercado libre, a la reducción de las expectativas y de las demandas sociales, y a la reducción de las tareas asumidas por el estado en marcos de crisis políticas y financieras recurrentes.

El paradigma neoliberal se ha caracterizado por el hecho de que la dimensión de gobierno se ha inclinado por una menor politización, un estado mínimo y un mayor mercado, así como a mecanismos sociales despolitizados. El fundamento teórico de esta corriente se encuentra en los principios del individualismo liberal contemporáneo que ha dado lugar al paradigma neoliberal. La concepción del estado neoliberal tuvo un mayor auge en la década de los ochenta en los estados Latinoamericanos, como un nuevo paradigma para superar la crisis económica y, al mismo tiempo, desmantelar gradualmente al estado benefactor. El neoliberalismo, que se enraizado en el mundo latinoamericano, se apoya como proyecto político, en una amplia crítica contra la teoría y prácticas del intervencionismo estatal en las actividades económicas y sociales. No se repudia, por entero al estado benefactor, pero se le restringe a proveer servicios y

seguridad con un mínimo de interferencia en los asuntos privados. En todo caso, de nada sirve el cambio de paradigmas entre un estado social obeso, y un neoliberalismo aterrador que genera aún más pobreza.

De manera enfática en América Latina, las décadas de los 60 - 80 fue la muestra de un progresivo deterioro de las tradicionales políticas de bienestar social, que estuvieron determinadas por un patrón de relación entre estado y sociedad. Como consecuencia de ello, en el ámbito político, el patrón de bienestar social basado en el esquema corporativo, también reflejó claras muestras de agotamiento. Pero sin un nuevo esquema social que tuviera como punto central políticas de distribución de la riqueza.

Desde una pista ideológica, la puesta en marcha de economías neoliberales en América Latina agudizaron los problemas. En primer lugar el discurso sobre justicia social se ve cuestionado, tanto desde el ámbito de la construcción democrática, como desde el ámbito de la desigualdad social y de combate a la pobreza, como reclamo. En segundo lugar, se impugna la tutela sobre los menores de edad y por último, se denuncia a las entidades gubernamentales vinculadas a la justicia social, por sus ineficiencias y el derroche de recursos. Es el discurso ideológico de las tareas mínimas para el estado. A estas transformaciones de los estados Latinoamericanos, vino a sumarse el reclamo, cada vez mayor, de la sociedad civil por participar y hacerse cada vez más responsable de una mayor cantidad de asuntos de la construcción de la vida pública¹⁰. Lo anterior ha significado hablar de una sociedad civil comunitaria y autosuficiente.

En este sentido, la escasez de recursos obligó a redefinir el marco y papel de acción de los ámbitos públicos y privados en la definición de las políticas públicas. En consecuencia, también cambiaron las responsabilidades del gobierno, de los individuos y de los grupos sociales.

¹⁰ La construcción de la vida pública, en el marco de una sociedad civil demandante, significa explicar las condiciones, tiempos y actores que intervienen en la organización de las estructuras y los procesos que regulan al sistema político, así como los distintos ámbitos de la vida pública. Sugiere destacar las reglas, costumbres, rutinas y prácticas de la administración pública y el desempeño del gobierno, identificando los centros de influencia en la toma de decisiones que se vinculan con los sistemas de gestión pública.

La nueva realidad: la promoción de los gobiernos locales

La relación entre estado y sociedad, a partir de la política, ha obligado a encontrar nuevos mecanismos de articulación y transformación entre el papel del estado y el comportamiento de la sociedad. Las políticas públicas, en este sentido, deben situarse como tipos de respuesta para diversos sectores de la ciudadanía.¹¹

En la actualidad, los Estados de América Latina se han visto obligados a desplegar estrategias de conducción de política pública para la reducción de su tamaño, para su redimensionamiento y para encarar la necesidad de conciliar en dos niveles la relación estado sociedad. Los retos son: primero, la necesidad de democratizar la gestión administrativa, entendida como el incremento de los niveles y formas de participación de los sectores de la sociedad civil en los procesos decisivos de gestión de política. Segundo, la implementación de una reforma social para el fortalecimiento de los ámbitos de gobiernos regionales, mediante la autonomía de las instituciones gubernamentales y su vinculación con la sociedad. Un tercer pilar se refiere a la responsabilidad del gobierno en la generación y cumplimiento de políticas educativas. En otras palabras, la capacidad del gobierno local para dar respuesta a las demandas ciudadanas. Esto debe ser asumido de la mano de nuevas formas de desarrollo institucional en los diferentes ámbitos de gobierno.

Con todo, aunque incipientemente, algunas de las sociedades latinoamericanas han diferenciado y expandido sus centros de interés para aumentar su capacidad de generación de políticas en una creciente pluralidad y autonomía política. Sobre todo, ha aumentado el número de organizaciones que reclaman participar en las políticas públicas que les conciernen, con el propósito de tener control sobre ellas y ser libres para tratar con los niveles de gobierno asuntos públicos, que atañen a diversos sectores sociales.

Las nuevas estrategias para entender, diseñar e implementar la política gubernamental local, deben incidir fundamentalmente en dos dimensiones de las relaciones tradicionales entre sociedad civil y estado. Modificación

¹¹ La ciudadanía consiste en la adhesión a las reglas y prácticas constitutivas del modo de coexistencia humana de la democracia pluralista. Es también una entidad política común a individuos que son miembros, además, de múltiples comunidades que tienen concepciones diferentes de vivir, pero que aceptan someterse a reglas institucionales.

de la esfera de lo público y lo privado, en la que se deslindan el ámbito de las libertades e intereses individuales exclusivos, y el ámbito de los asuntos generales de competencia estatal. En la actualidad, los estados, actúan junto a múltiples instituciones dedicadas al desempeño de funciones específicas de interés más o menos público. En esta red tiende a desdibujarse la distinción entre la esfera pública y privada: el gobierno local deberá comenzar a desprenderse de responsabilidades consideradas propias de los agentes privados y, al mismo tiempo, centrarse en sus ejes centrales de promoción regional¹².

Los gobiernos locales en Latinoamérica

Los gobiernos locales en Latinoamérica son, sin duda, un claro reflejo de los problemas nacionales. Pareciera ser que el centralismo existente en los países de esa región no ha permitido el desarrollo de los gobiernos locales, tanto de carácter regional como municipal. La figura central sobredimensionada ha inhibido el desarrollo local. Las decisiones de política que se toman son desde el centro hacia la periferia, sin una retroalimentación pertinente. Pareciera que la mayoría de los estados en América Latina se caracterizan por un bajo componente de relación intergubernamental.

De ahí que podamos delinear los pilares que deben permitir a los gobiernos locales de esa región a desarrollar y a asumir nuevas funciones en un marco global y de extrema complejidad:

1. El nuevo estilo de relación entre estado nacional y gobierno local exige nuevas reglas, estilos de gestión y diseño de políticas que sugieren incorporar a una sociedad plural en diversas actividades económicas, políticas y sociales, por lo que es fundamental mantener el principio de responsabilidad social compartida, entre los gobiernos nacionales y las diversas dimensiones de los gobiernos locales, incluyendo el referente de la participación social organizada y de la democratización de las relaciones políticas.

¹² El reconocimiento de que en la sociedad actual el poder está compartido entre el estado y los múltiples agentes sociales y económicos, plantea más bien la pregunta acerca de lo que puede hacer el estado. Esta pregunta, contrariamente a lo que suele creerse, no pone el énfasis en los límites de las funciones del gobierno, sino en la capacidad de otros agentes sociales y económicos para desarrollar ciertas tareas, y en el tipo de interacción y complementación que debería darse entre ellos. Se descubre, por una parte, que el estado simplemente no puede cumplir ciertas funciones. Véase Tomassini, Luciano, estado, gobernabilidad y desarrollo, Washington, D. C., Banco Interamericano de Desarrollo, 1993, p. 47.

2. La redefinición del estado nacional en su relación con los gobiernos locales. Si bien se reconoce una incipiente participación de diversos sectores en el diseño de políticas, es útil incorporar a actores sociales en los procesos de toma de decisiones para garantizar el efectivo manejo de la economía. Es útil considerar que una de las consecuencias estructurales del estado administrativo nacional, es la pérdida de confianza en las instituciones del gobierno subcentral. Tal situación se desprende de que la capacidad del gobierno nacional ha llegado a sus límites, y es pertinente dar una mirada a las fortalezas que pueden proporcionar gobiernos locales autónomos. La falla central del estado nacional se localiza en la filosofía de la concentración de las actividades económicas y políticas, así como en sus sistemas y prácticas de gestión gubernamental con escaso componente de gobernación local.
3. El estado nacional no puede ni debe ser el único promotor del crecimiento económico y de la organización política de la sociedad, en el que los agentes productivos pasan a ser un factor fundamental en la toma de decisiones nacionales. Los retos de los estados de América Latina exigen una nueva recomposición del proceso de relaciones entre los diferentes ámbitos de gobierno, en marcos de sociedades más complejas, y a partir del reconocimiento de auténticas demandas económicas, sociales y políticas, como efectos de rezagos no superados por la gestión gubernamental nacional.
4. Por lo tanto, la búsqueda actual entre los nuevos equilibrios en la relación entre el estado nacional y el gobierno local, hace necesaria la consolidación de una sociedad autónoma y participativa. La intención es atender las demandas sociales eficientemente y en el nivel de gestión propicio, a partir de criterios que le otorguen gobernabilidad política y social. Lo anterior implica, por un lado, el combate a la pobreza e incremento de la seguridad pública, social y el empleo, y por el otro, respetar la pluralidad y participación de los gobiernos subcentrales con el propósito de no obstruir formas de conciliación y pacificación de intereses regionales y locales, nacionales y estatales. Ello supone, sin duda, un sustento de legitimidad entre los diferentes ámbitos de gobierno en su actuación, en su vinculación y en la búsqueda de una justa relación intergubernamental.
5. Uno de los métodos de gobierno moderno sería la aplicación contemporánea de una perspectiva racional en las relaciones intergubernamentales en los estados de Latinoamérica. En tanto al método que permite racionalizar situaciones de gestión por márgenes territoriales, la gestión intergubernamental permite orientar las decisiones de gobierno reduciendo incertidumbre bajo el sentido colaboracionista

de los ámbitos gubernamentales en coordinación y cooperación. Tanto en contextos normales como turbulentos, el fortalecimiento de la vida pública en los gobiernos locales es una opción de política que permite gobernar y administrar problemas y demandas sociales. Así, la pretensión es aminorar la carga de demandas a los gobiernos centrales bajo el fortalecimiento de los gobiernos subcentrales. Ello permite estabilizar situaciones de posible confrontación social que incrementa la capacidad de conducción de un estado en su entramado central y regional.

6. Abrir el gobierno local Latinoamericano a la sociedad es uno de los propósitos más naturales para rehabilitar la gobernabilidad democrática. Abrir el gobierno local como una nueva interlocución y ejecución de políticas como un producto de orientación democrática implica la pérdida del poder central y el fortalecimiento de la racionalidad administrativa. Democratizar el gobierno nacional en términos de gestión local supone mayor participación en la gestión pública por parte de los gobiernos regionales. Implica la noción de nunca más gobiernos centrales cerrados y excluyentes como inhibidores del desarrollo del espacio de lo público. No más gobiernos nacionales inequitativos e ineficientes, es el objetivo del fortalecimiento de los gobiernos locales.
7. El tipo de estado nación que soslaya la participación regional se delinea como agotado en términos institucionales, administrativos y políticos. Los gobiernos centralistas, verticales, burocratizados y autoritarios que promocionaron a fin de cuentas el deterioro económico de las economías nacionales y locales, deben dar paso a las fortalezas regionales mediante ámbitos colaboracionistas de gestión intergubernamental. El estado del gobierno nacional está en franco terreno de crisis, deterioro y estancamiento. Ese estado nacional centralizado se encuentra en el ocaso de este tiempo, dado que es distante del dinamismo regional y de la organización local. El peso de los aparatos del poder nacional centralista, en las dimensiones políticas y administrativas, es anti funcional cuando los movimientos ciudadanos reclaman un lugar en los procesos del diseño de políticas regionales que atañen directamente la vida estatal y municipal de las actuales economías Latinoamericanas. El énfasis en las relaciones intergubernamentales de los actuales gobiernos de América Latina, es la clave para situar la relación directa entre ciudadanos, política, gestión y niveles de gobernación local.

Germán García: agradecemos al Dr. Perlman por su conferencia.

Algunos de los aspectos que nos ha comentado el Dr. Perlman, en Colombia, se han venido cuadrando procesos de transformación desde los años 80, un proceso de descentralización administrativa y de descentralización de políticas. Hay que recordar que en Colombia, hoy los alcaldes y los gobernadores son elegidos por voto popular, eso es una muestra de que hemos entrado en ese proceso para fortalecer la autonomía de las regiones. En algunos casos también se han dado algunos aspectos de descentralización y autonomía en los manejos de los recursos, en la formulación de políticas públicas a través de mecanismos como la participación ciudadana para formular planes, proyectos y presupuestos.

La ley 152 de 1954 que es el estatuto de planeación nacional, precisamente establece la integración de los famosos comités regionales de planeación y comités locales de planeación, para que la ciudadanía elabore sus propias propuestas de desarrollo. A nivel nacional tenemos un organismo rector que es el Departamento Nacional de Planeación que coordina todas esas propuesta públicas y que finalmente se consolidan en un documento que es el plan de desarrollo, el cual es el que debe presentar el gobierno nacional dentro de los seis meses siguientes a la postura.

Allí se tiene un documento donde la planeación ciudadana es una realidad. Por ahora no se conoce el desarrollo de planeación del nuevo gobierno porque se está desarrollando el del Presidente Uribe del 2006 al 2010 y se espera el del 2010 al 2014 que debe ser presentado al congreso antes del 6 de febrero de 2011. Allí deben estar contenidas todas esas políticas, tanto nacionales como regionales y locales, y también cada municipio y departamento tienen su propio plan de desarrollo en línea con el plan nacional de desarrollo.

El otro tema también es la creciente participación ciudadanía en Colombia, en donde se eligen también representantes de las comunidades de las localidades y los ediles por voto popular. Eso quiere decir que sí se ha abierto el país a una cultura de participación democrática. Colombia es un Estado participativo pluralista y centrado en los derechos humanos.

Muchas de las recomendaciones que nos ha hecho el Dr. Perlman en su magnífica conferencia, apuntan a eso. A mejorar también la capacitación de los servidores públicos sin educación y preparar los cuerpos directivos locales que manejen esa autonomía en la manipulación de los recursos y transferencias de presupuestos. Precisamente está en vía de replantear

el manejo de las regalías porque no se ha sabido manejar, por falta de conocimiento o por cuestiones éticas que son de conocimiento general.

Cada vez las investigaciones son más numerosas por los manejos de estos recursos y se espera que con la participación que está haciendo la Universidad EAN, a través de esta especialización que se ofrece, tener estudiantes que hagan diferentes las regiones de Colombia: “tenemos alcaldes, congresistas, diputados, candidatos a alcaldías, empresarios y servidores públicos de esos niveles territoriales, capacitándose para prestar un mejor servicio a la comunidad. Este programa que se ofrece a distancia les da esa facilidad, para que las personas sin necesidad de desplazarse a las grandes ciudades puedan lograr esa formación al más alto nivel de gerencia, donde aprenden las técnicas para el manejo de los recursos para la división de las unidades locales. Entonces son totalmente pertinentes los temas de la conferencia sobre la transformación organización del estado contemporáneo”.

Preguntas de los participantes:

Germán García (GG): ¿Que en nuestra realidad colombiana, la contraloría que es el organismo de control fiscal en Colombia, dice que solo el 3% de los recursos mal invertidos se busca recuperarlos a través de la eliminación de la corrupción? también la pregunta hace referencia al tema de la descentralización ¿con la descentralización no sería un instrumento para que esta corrupción se incremente?

Bruce Perlman (BP): No sé si se va incrementar, si la corrupción es un elemento en la falta del cumplimiento de la ley. Solo lo que estamos haciendo es redistribuyendo la corrupción, este decir transfiriéndolo a otro nivel y no sé si eso es bueno o malo pero desde el punto de vista de mi impresión económica, el dinero va quedar a su punto de origen. Entonces yo no quisiera entrar en el tema de la corrupción porque no tengo un estudio detallado de eso, pero creo que la corrupción es un impedimento a la descentralización. Con la descentralización posiblemente se va ver el mismo nivel de corrupción, pero la diferencia es con los recursos destinados.

GG: ¿El modelo neoliberal se encuentra en su declive y condenado a su desaparición al no responder eficazmente a los problemas sociales de la humanidad?

BP: Es una pregunta a la que quiero asegurar que hay un interrogante al final. Pues hay que considerar la administración de Tony Blair, primer ministro entre 1997 a 2007 del Reino Unido y la administración de Bill Clinton, presidente de los Estados Unidos entre 1993 y 2001. En USA y en el resto del mundo ronda una serie de ideas como que este régimen o ideología económica: “es la responsable para dañar y abandonar a los pobres por falta de voluntad política”. No necesariamente se le debe “echar” la culpa a una filosofía que le da más apertura al mercado. No es el mercado el que tiene la culpa. Es la distribución de los bienes por el mercado. Por la mala distribución por parte del gobierno, de los bienes producidos por el mercado, es el estado el que mantiene la pobreza. No es una manera de gobernar, es una manera de no gobernar.

GG: ¿Siguiendo la evolución del estado, desde la concepción de Ciudad-Estado, Estado-Nación, Estado-Región, cuál cree que sería el papel del estado en una hipótesis de Estado Global?

BP: “Pues ya lo tenemos. Se dice “China”, eso lo digo en broma. Un Estado Global está más allá de esta realidad. ¿Pero para que tenemos a las Naciones Unidas? Las Naciones Unidas es en cierto sentido una confederación de Estados, que implica que el mundo ya está en camino, posiblemente no rápidamente, pero en camino a un Estado Global. No va a ser un estado globalizado, pero lo máximo será una confederación de naciones.

GG: ¿Que recomendación daría el Dr. Perman para realizar una planeación de largo plazo, si se tiene en cuenta el periodo gubernamental que es de solo cuatro años?

BP: Esa es una pregunta muy buena. Es algo importante que tiene que ver con la continuidad del gobierno. Por eso, he mencionado a nivel regional lo que ha pasado en mi país (USA), que puedo dar como ejemplo. Es que también tenemos periodos limitados en algunos lugares pero lo que asume la responsabilidad de dar continuidad a las obras terrestres, de viales, obras de acueducto, son los que se llaman regionales. Consejos de gobiernos, consejos de condados de municipios y con directores ejecutivos, que son seleccionados por los otros gobiernos. Con un gobierno ejecutivo con un gobernador ejecutivo que pueda seguir su labor. Como superar este problema de tener que seleccionar al director ejecutivo.

GG: Muchas gracias Dr. Perlman. En su totalidad terminamos las preguntas y finalmente quisiera dar unas conclusiones sobre esta conferencia y las recomendaciones que nos han quedado.

- La necesidad de fortalecer la autonomía regional, tanto en materia fiscal como en materia política y administrativa.
- La capacitación en los cuadros administrativos de la regiones como una gran necesidad, si tenemos en cuenta que muchos de los gobernantes locales, alcaldes, ni siquiera tienen título de bachiller y mucho menos son profesionales. Sin embargo tienen que tomar decisiones de gran impacto en materia económica, administrativa y política.
- Impulsar la participación ciudadana en la formulación de políticas, planes, proyectos y presupuestos. Es decir lograr establecer una verdadera gerencia pública y participativa donde la sociedad civil y el estado se comprometan en la solución de los problemas que son más evidentes, donde está la gente más cerca.
- Crear mecanismos de seguimiento, de evaluación de resultados y de impacto de éticas públicas, y fortalecer el tema de gobierno en línea.
- En Colombia tenemos el gobierno de colectividad donde en sitios más apartados se requiere de tecnología y se está manejando información importante sobre el manejo de recursos a través del sistema integrado de información financiera, la contratación en línea y otras medidas que le han permitido al estado Colombiano, ser eficiente y eficaz.



Capítulo V: La gestión de proyectos en la transformación organizacional - PMI - en Colombia

Ponente: Héctor Beltrán Serrano PMP

Relator: Sigifredo Arce Cabra²⁷

Sigifredo Arce: Héctor Beltrán es colombiano. Ingeniero electrónico de la Universidad Santo Tomas. Especialista en evaluación de proyectos de la Universidad del Rosario. Especialista en economía de la Universidad de los Andes. Posee una certificación internacional en *Project Management Professional PMP*. Ex - presidente del PME Capítulo Santa Fe de Bogotá, Colombia. Con amplia experiencia en estructurar “Oficinas de proyectos” en la ETB²⁸, asesorando en metodología de proyectos y en gestión del cambio y herramientas colaborativas (*Microsoft Enterprise Project Management EPM*).

Su trayectoria en formulación, evaluación, control y gerencia de proyectos, y en seguimiento de indicadores de plan operativo y plan estratégico, lo han llevado a una posición bien importante en el campo de la gerencia de proyectos en Bogotá. Actualmente coordinador de ejecución del plan maestro de servicios industriales de la refinería de Ecopetrol en Barrancabermeja.

La ponencia

La gestión de proyectos en la transformación organizacional, PMI, está avalada a nivel mundial y va tener mucha incidencia en los próximos años en Colombia. Esto es fundamentalmente lo que significa el título de la presentación.

Se hará una contextualización de lo que en el contexto organizacional ocurre hoy en las compañías, extractado del PMO²⁹. Del PMI (*Project Management Institute*) se extraen sus experiencias y se analizará más adelante qué implicaciones está teniendo tanto en las empresas colombianas, como en la misma sociedad colombiana, en el sector público y en el sector privado.

²⁷ Profesor en la especialización de gerencia proyectos vinculado con la Universidad EAN desde 1989.

²⁸ Empresa de teléfonos de Bogotá.

²⁹ “Project Management Office” PMO.

Cuando las empresas empiezan a nacer, deben hacer muchos proyectos y esto las lleva a ser muy metódicas y organizadas para lograr sus cometidos. En este camino, los proyectos inician y culminan de una manera exitosa en el tiempo que se previó, con los costos o presupuestos calculados, con la calidad establecida y con el alcance que el cliente en su momento solicitó.

Hoy en día se puede observar directamente la realidad de la cotidianidad en Bogotá, en sus obras, aeropuerto y vías, entre otros. Lo que está aconteciendo en las noticias lo dice todo. Bastantes atrasos.

¿Qué pasa? ¿cómo llegar a entender que de una manera organizada se logre que esto sea llevado de la mejor manera para que realmente la empresa sea exitosa? ¿cuáles son las mejores prácticas en ese sentido?

Hay que estructurar bien los tiempos de los proyectos, hay que ser metódicos en la forma en que se llevan los procesos, hay que lograr que la gente sea competente y por supuesto tener cuidado con el tema de las finanzas que se están llevando en el proyecto. ¿Qué consideraciones debe haber entre una fase y otra? ¿cuál es consecuencia de una y de otra? Hay que planear cada paso. “Se corre” en la mayoría de los casos a ejecutar sin pensar cómo se va a hacer y eso hace que haya un alto grado de dificultad en el desarrollo de cualquier proyecto.

En ese sentido, en la gestión organizacional, la planificación debe estar muy bien estructurada como un método para que en la operación se tengan los resultados esperados, y la producción de valor que se quiere conseguir se alcance para la empresa.

Necesariamente hay que entender que para la industria hay varias fases, que se establecen directamente en los proyectos de comunicaciones e informáticos, para tratar las dificultades que se están dando hoy en día con las infraestructuras grandes del gobierno nacional y los proyectos inclusive del sector privado.

En el tema de infraestructura vamos a mirar un modelo que ya viene en camino, que ya se está desarrollando, que las empresas exitosas a nivel del mundo ya lo están aplicando y que las empresas petroleras hace mucho rato lo vienen implantando en sus organizaciones. En este concierto entra a aplicarse todo lo relacionado con el PMI - *Project Management Institute* y es allí donde se liga el tema de cómo lograr directamente acoplar otros temas que a veces no se tienen en cuenta.

El ciclo de vida del proyecto establece cuáles son las fases que orienta cada uno de ellos, dependiendo de su condición o de su sector económico, y es acá donde en cada una de ellas se debe establecer el tiempo adecuado.

¿A dónde se quiere llegar con todo esto? a explicar una técnica denominada “por portones”. ¿Qué es un portón? un portón me da permiso de pasar al otro lado. Lo mismo debería pasar para un proyecto. Arranca desde una idea conceptual muy básica, se definen recursos, roles, criterios de éxito y modelos de alcance preliminar de lo que va ser el proyecto.

Cada proyecto que nace debe estar muy bien orientado en su definición y en su formulación. A esta fase que se le ha llamado el “*Fill*”, que es donde se logra que el proyecto quede muy bien desarrollado y estructurado, y para que entre cada fase se cierre y se abra cuando se tenga muy bien establecido. Entonces se puede ir con confianza donde los patrocinadores para que orienten sobre cómo pasar a la siguiente fase. Toca empezar a digerir lo relacionado con que entre cada fase se va viendo el desarrollo y entre estos portones algo está pasando para que los proyectos, en el caso del gobierno, no se vean claramente planeados como debe ser.

Es por ello que se debe ser firme en la visualización, conceptualización y definición del proyecto. Esto es lo mas clave del mismo. Un proyecto muy bien estructurado, con fases sólidas y que puedan lograr la ejecución, es uno que establezca muy bien, claro y conciso el alcance de la planificación.

Cada fase del proyecto hay que planificarla. Cada vez que ustedes van a hacer un viaje de vacaciones hay que planificar. Todas las cosas hay que planificarlas, ¿pero qué tal si a alguien se le olvida hacerlo en la ejecución? esta también es una fase y no hay que confundirla con lo que es un proceso.

En el caso de la ingeniería, se comienza por definir la contextualización del diseño y fundamentalmente se planea la ejecución del proyecto. “Señores técnicos, este es el otro tema de actualidad. Las empresas no se han dado cuenta que los gerentes de proyectos los hacen solo para que les vaya bien a ellos y no necesariamente que sean los expertos técnicos. Un tema es el técnico y otro es el de gestión de proyectos”.

³⁰ Llenar, satisfacer, rellenar, llenar, tapar (<http://www.elpais.com/diccionarios/ingles-espanol/fill>)

Este tema se ha tratado mucho, sobre todo en lo que concierne a infraestructura, en donde se ubican las personas muy conocedoras del tema técnico a gerenciar un proyecto, pero que por lo general desconoce directamente toda la contextualización que se debe cumplir.

En cada una de estas fases, aparece entonces un personaje que todavía no se ha visto mucho en las empresas: “un asesor de los portones” ¿para qué? para que logre revisar cada documento que va pasando por cada secuencia.

En esta construcción conceptual se nota la consideración del estándar del PMI, para que la organización contemple las variables claves en todas sus transformaciones organizacionales a las que tiene que llegar para que la entrega del producto final sea muy exitosa. Es acá donde hay una dificultad grande, detectada en la mala estructuración en un proyecto. Lo que conlleva a proyectos mucho más largos en tiempo por falta de planeación con consecuencias de fracasar en los resultados.

En la transformación organizacional aparecen los expertos del *Project Management Institute* (PMI) para la gestión de proyectos, quienes también en la gerencia de proyectos están mirando la aplicabilidad de cada uno de los pasos que han establecido y de esta manera calificar a una compañía. En este momento hay más de dos o tres acreditadoras en Colombia que se están calificando.

Para detectar dónde están los inconvenientes en un proyecto (porque la gente no utiliza un marco de entendimiento para mejorar un proyecto por fases y es allí donde no mejoran los resultados) que se demarcan en algunas de sus fases, hay que estandarizar los procesos para tener un marco económico muy claro y sea entendido por todos los actores. Además de ir midiendo los resultados de los adelantos, es ir comparándolos con lo planeado y lo que se ha estipulado en la definición del alcance. Aún en Estados Unidos todavía no se ha logrado esta sincronización, donde los entes gubernamentales son bastantes exigentes.

Hay que conceptualizar y definir con anticipación. Para poder lograr directamente un proyecto exitoso se realiza entonces, una planificación temprana o un FEL (*Front End Loading*). Significa en español: visualizar, conceptualizar y definir el tiempo para lograr tener una ejecución eficaz del proyecto. En este sentido, es lograr que cada paquete que se concrete, quede muy bien definido para tratar de minimizar los cambios en toda la conceptualización del proyecto. Es aquí donde realmente está la importancia en la planificación para lograr una muy buena ejecución.

En este proceso, al FEL se le une el FED (*Front Engineering Design*) bajo el concepto de ingeniería pura. Acá lo que se quiere en el PMI es tratar de orientar una aplicabilidad de estos métodos para los grandes proyectos. Es aquí cuando ingresa la proyección de grandes cantidades de dinero, con los mejores candidatos para desarrollar los proyectos, para la aplicabilidad del FEL y FED en la industria, en el gobierno, en petróleos y en general para los proyectos de envergadura gigantesca en cualquier otro tipo de sector económico.

Paquetes bien definidos, asegurando que todo sea suave y todo bien suave de manera secuencial, que es lo que hace que las empresas lo hagan rápido, porque el mercado lo pide así con menos procesos, con mayor cuidado y con más planificación. Se puede decir que las fases a seguir son:

- Estudio conceptual: estudio de prefactibilidad y factibilidad.
- En la fase dos, se selecciona la mejor opción y se determina cuál es la mejor viabilidad. En el caso de negocios muy bien orientados y estructurados para el área financiera muy acoplada. Todos trabajando para que esa información, en cada portón, sea culminada para poder pasar al siguiente portón.
- Estudio de factibilidad sería la tercera, con la fase de planificación de la ejecución.

¿Cuál es la mejor orientación a nivel práctico? muchas empresas contratan cada fase con diferentes proveedores. ¿Qué ventaja tiene esto? que se reciben los documentos de alguien que hizo la primera fase y la segunda fase la hace otro contratista. De esta manera, el segundo revisa lo que hace el primero y el tercero revisa lo que hizo el segundo, y si tiene que ir con lo que hizo el primero con mayor razón. Se ponen a competir de tal manera que los documentos sean bien estructurados. A veces el proceso se demora más, pero se hacen muy bien las obras de infraestructura.

Aquí entonces, en la visualización, se tiene directamente la elaboración de un alcance con unos estimados de lo que es el proyecto y sus cifras a través de información preliminar, lo que le da una mejor orientación al proyecto.

Es la parte preliminar del proyecto. Este proceso hay que orientarlo con indicadores, que permitan visualizar en que parte del proyecto se va, quién recibe y cómo se entrega. Con documentos que soporten las decisiones y establezcan si el proyecto tiene un nivel de desarrollo interesante en su etapa de madurez.

Hay que lograr directamente que en la definición, las variables sean mucho más detalladas y con mucha más información para que el proyecto vaya con más madurez. Conceptualizar es clave para garantizar la apertura del portón y esto irlo graficando en un índice, tratando de determinar qué tanto se está desviando. Entonces se selecciona directamente un valor de presupuesto para poder establecer varios puntos entre ellos. Una evolución del lugar donde se realiza la obra en la conceptualización del aval, que es visualizar si estaría establecida la planificación de la evaluación de la tecnología.

No olvidar siempre que en cada una de estas fases los análisis de riesgo son un factor muy importante. Esa es otra cosa a visualizar: buena herramienta tecnológica y un buen trabajo en equipo. Todo dirigido hacia el logro común de un objetivo.

En esto se comienza a hablar de OPM3®³¹, que es el estándar que empieza a medir la práctica general por la gestión del proyecto. En cada portón se entregan documentos, sin embargo, en el desarrollo de esas actividades se debe hacer gestión de proyectos y estar inmersos como gerente de proyecto, logrando que cada fase cumpla con los documentos que se deben entregar con la calidad establecida, con el alcance que se solicitó, con el tiempo que dieron para la aprobación de esa fase a la siguiente fase, es decir, con abrir el siguiente portón.

Así las cosas, hay logro directo en el marco metodológico para la medición del *Organizational Project Management Maturity Model* (tres (Ms)-modelo de madurez de la gestión de proyectos en las organizaciones-), una herramienta que tiene preguntas marcadas y sus respuestas son las mejores prácticas, como la siguiente: ¿oiga señor usted hace cronograma para todo lo que va a hacer aquí en su empresa? dice: “no, solamente para proyectos que valen más de diez millones de pesos, para los de cinco millones no hacemos cronograma. Solamente nos sentamos y pedimos el dinero, y compramos lo que hay que comprar o lo desarrollamos y no más. ¿Sí? entonces se va midiendo esa pregunta: si se hace o no se hace, se desborda una calificación y se obtiene directamente un resultado que da un nivel. Si la organización es abanderada en gerencia de proyectos o le hace falta y en qué”.

³¹ PMI's Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 —: es la mejor práctica global de normalización para el mejoramiento de una empresa.

El origen es que había niveles de proyectos en el mundo y se vio la necesidad de incorporar parámetros de medición que hicieran que con esa calificación las empresas se sintieran mucho más idóneas y pudieran hacer que otras empresas contratistas, tuvieran un muy buen nivel en gestión de proyectos. No se trata de certificar personas, se trata de aplicar las metodologías para que las empresas y la gente las utilice. No se trata de masificar muchas personas con certificaciones.

Esto está muy bien desarrollado en la conceptualización de gerencia de proyectos que tiene la Universidad EAN, que es la primera empresa que gerencia proyectos en la forma de maestría, apoyándose muchísimo con la Universidad de Quebec en Canadá. Y también próximamente la Universidad va ser marca registrada por educación para que las personas que quieren sacar los créditos le ayuden a certificarse. Es un título que se le da a la maestría y eso hace que ayude al desarrollo de todas estas teorías que por supuesto son compatibles con el PMI. El marco de referencia es bien importante para hacer muy bien las cosas en gestión de proyectos.

¿Finalmente que se obtiene de todo esto? que la empresa canalice todos sus esfuerzos y no se pierda en el tiempo. Si hay una mejora continua de la madurez, que se establezca en cada una de sus solicitudes. Esto es lo que se conoce como: oficina de proyectos.

Las oficinas de proyectos son un ente transversal en toda la empresa. Hacen los proyectos, apoyan para que cada persona se sienta acompañada y desarrolle muy bien sus marcos etimológicos.

Una empresa muy pequeña se entiende con proyectos pequeños. Ya las empresas que tienen un crecimiento medio, empiezan a proveer todos los días y hacen que haya conexiones continuas en cada uno de los proyectos que desarrolla. Lo mismo para el tema más avanzado a nivel de infraestructura, se necesita una mucho mayor que el PMO (*Project management office*). De hecho, muchas veces en las empresas no existe esta infraestructura.

Mucho más allá, en términos de alcanzar los objetivos del negocio en lo técnico avanzado, en Colombia, con todo el personal de mejoramiento en la gestión organizacional en el tema de proyectos, hace falta bastante para llegar allá.

Resultados obtenidos

- La instauración de oficinas de programas y proyectos es un hecho clave en la gestión de cambio organizacional que revoluciona las estructuras ambiguas establecidas, donde la gerencia de proyectos como profesión es un concepto levemente desarrollado, tergiversado o en el peor de los casos ignorado.
- El reconocimiento de la disciplina de gerencia de proyecto y el beneficio en el mejoramiento organizacional, identifica las ventajas competitivas a través de la reducción de costos como resultado de procedimientos claros en la ejecución de proyectos.
- El respaldo institucionalizado a las oficinas de programas y proyectos en la iniciación, planeación, ejecución, control y cierre de los proyectos, fortalece el desempeño y la capacidad del empleado, genera confianza y un ambiente de trabajo adecuado a todos sus integrantes, dando como resultado empleados comprometidos en el proyecto y con la organización. Además facilita el desarrollo de equipos de trabajo que desempeñen funciones transversales en la organización.

Conclusiones

- Se han visto resultados muy positivos aplicando metodología de portones utilizando FEL. Debemos institucionalizar estos principios para lograr resultados para los proyectos de infraestructura en los sectores públicos y privados.
- Podemos capitalizar experiencias cuando maduramos adecuadamente los proyectos, utilizando metodologías que permitan su análisis y evaluación de cada una de las fases.
- Podemos reducir los riesgos e incertidumbres en las inversiones, y de hacerlo o no en cada una de las etapas validando en cada cierre de fase, cuál es la decisión.
- Podemos anticipadamente cancelar o re planificar un proyecto.
- Debemos institucionalizar en las empresas el rol de *Gatekeeper* para garantizar revisiones imparciales de los proyectos durante todo su ciclo de vida.
- Los beneficios de las oficinas de programas y proyectos analizan formalizada y consistentemente la gerencia de proyectos a través de la organización y dan cuenta de las mejoras en el desempeño de los proyectos en áreas de costos, cronograma, alcance y gente.

Los beneficios adicionales son reconocimiento de la disciplina de la gerencia de proyectos y mejoramiento del beneficio organizacional. Puede habilitar a la organización a darse cuenta de las ventajas competitivas a través de la reducción de costos de los proyectos.

- La creación de las oficinas de programas y proyectos y la gestión de cambio propuestas, son estrategias que deben ser institucionalizadas en el sector público y el privado.
- Los cambios en las estructuras organizacionales de la empresa no deben por ningún motivo afectar la continuidad de las funciones definidas en las oficinas de programas y proyectos.

Sesión de preguntas de los participantes del seminario

Sigifredo Arce (SA): le estaba comentando a Héctor que realmente me trajo una gran satisfacción. Uno de los grandes problemas que estamos ubicando en investigación en la facultad de posgrados, es la madurez de los proyectos. Qué metodología se tiene, pensando si hay PMI o no lo hay, en los múltiples proyectos. Dando unos resultados bastante aterradores que definitivamente incitan a la academia a comenzar a generar unas acciones de pronto más agresivas que permitan lograr mucho más la productividad en los proyectos.

Con lo que yo voy a comenzar, sirve para responder muchas de las preguntas que se han hecho, a raíz de tu conferencia.

Quien este gerenciando proyectos, está manejando dos tipos de procesos. Unos procesos que tienen que ver con el producto del proyecto que se está dando en el ciclo del proyecto y otro con los procesos que tienen que ver con la gestión propia del proyecto. Dónde hay que iniciar, qué planear, qué ejecutar, hacerle seguimiento y hacerle control, y generalmente a veces se confunden las cosas. Una de las preguntas está centrada en esta:

Si yo divido en fases para ver mi producto, el proyecto necesariamente queda en una de las fases y tengo que iniciarlas, tengo que planearlas, tengo que ejecutarlas, tengo que hacerle seguimiento y control, tengo que cerrarlas.

Y eso implica que en cada una de las fases entonces, hay que definir unos criterios, mientras se pueda iniciar la fase, ¿qué alcance tiene esa fase? ¿cuál es objetivo de la fase? ¿quiénes deciden allí? es uno de los temas que tú has tratado allí ¿con qué criterios puede tomar ese tipo de decisiones?

Hecho este paso, logrado eso, que decías tu muy bien de los portones, puedo pasar a la siguiente fase, esos son los puntos o lo que la gerencia, como normalmente lo está manejando, los dos tipos de procesos.

Por otro lado tocamos un tema que es importante, que es el modelo de madurez. Definitivamente dentro de lo que encontramos en esta investigación o estamos encontrando, las empresas colombianas están más o menos en el nivel uno y dos, y en una especie de un traslape allí, pero aun sin entrar y profundizar; en el nivel, que tiene que ver con el alcance de eso de los proyectos, hay que trabajar mucho en ese sentido.

Por otro lado usted mostró los modelos de madurez que hay en la PMO. Hay que hacer mucho aquí para el desarrollo dentro de las organizaciones, para que logren esos mejoramientos que se requieren a nivel de la gerencia de proyectos.

Miraremos también unos mensajes de FEL, que usted dejo, para que lo miremos a nivel de implicaciones y a nivel de tecnologías en unos procesos que se manejan.

Vamos a atender unas preguntas:

¿No se corre riesgo de llevar un proyecto al fracaso, si se separan cada una de las fases y alguna de ellas, no se han realizado bien? es decir ¿si se contrata a una empresa para la ejecución pero la planificación no se realizó adecuadamente?

Héctor Beltrán (HB): Muchas gracias a la persona que preguntó. La respuesta es sí y hay un momento muy grande de tener varias empresas contratistas haciendo estos desarrollos. Número uno, porque el nivel de estas empresas de gerencia de proyectos a veces no es muy buena, lo cual lo lleva a pensar, que los documentos no están bien estructurados, por lo cual la empresa que lo está solicitando debería ser más cuidadosa en la consecución de cada paso.

Porque hay el peligro que los documentos no tengan los pasos realmente desarrollados. Para ello se implica, que si se está persiguiendo el trabajo, debe tener personas muy conocedoras de todas estas fases, de todo este marco metodológico, de todo lo entregable y hacer que cada uno de ellos sea muy bien revisado.

Para ello, las empresas tienen que estar conscientes de conocer estos modelos y piden asesoría internacional. Lo cual vemos que realmente, mañana Colombia sea un país que logre tener asesoría nacional, con personal que conozca el marco. Pero siempre hay riesgos asociados al tiempo que se llevan las fases. Siempre puede haber algo o una variable externa en el tiempo. Por ejemplo, en año y medio, la economía sufrió un decaimiento en Estados Unidos y eso llevó a un fenómeno recesivo, y muchos de los proyectos que llevaban fase uno, incluyendo fase dos

y fase tres, les toco devolverse a fase uno. No es tan fácil “congelarlos”, congelemos este proyecto por un momento. El mismo proceso no lo permite y menos cuando está llegando a su ejecución. Mucho cuidado, porque siempre en los proyectos abra factores de riesgo.

Hay que mirar los riesgos de los contratistas, que no pueden aislarse del todo y deben utilizar todas sus fortalezas metodológicas para cumplir con los requisitos.

SA: ¿cómo llevar la transformación organizacional a las empresas pequeñas y pymes en la gestión de proyectos y por qué su importancia en la sociedad?

HB: bien, ahí es donde yo les voy a contar que necesariamente debemos ayudarnos en una política gubernamental, que trate de solventar esa debilidad en la sociedad. ¿Cuál? que en una mejor práctica no sea claramente entendido, reconocido y tomen de sorpresa a las Mipymes de parte de las empresas grandes.

Lo que se plantea es el compromiso social de todos los interesados en un proyecto en su momento para promulgar todas las necesidades y requerimientos. Las Universidades tienen un gran aporte en esto por medio de los estudiantes que estén trabajando en la gran empresa con posibilidades de recursos y que difundan estas metodologías en las pymes.

SA: la siguiente pregunta, tiene que ver con los dos procesos que se manejan en la dirección: el del ciclo de vida, y lo que tiene que ver con los cinco procesos que se manejan. ¿En la técnica de protones, cómo se aplica el seguimiento y control para la apertura de cada ciclo y qué agente realmente cumple con esta función?

HB: recordemos que para cada fase, normalmente se debe seleccionar un gerente de proyecto. ¿Por qué? porque cada fase es una montaña, con un trabajo de inicio y fin. Allí debe haber alguien que lidere esa fase, que sea un gerente de proyecto de esa fase y que en cada una de las actividades que se van a desarrollar, haga entrega de todos estos documentos, que se estén llevando y se estén orientando entre portones. De un portón a otro portón, debe haber aprobación y estar en un PMO, liderar junto con personas o liderar la alta gerencia de la compañía, o alguien delegado que sea experto en proyectos y logre esa revisión desde la siguiente fase.

En este proceso siempre debe estar un gerente de proyecto o ser el mismo por cada fase. Debería ser el mismo porque la persona conoce todo el contenido y todo el modelo de maduración de ese proyecto. Si son diferentes entre proyectos, ahí vamos a tener diferentes enfoques y puede ser riesgoso.

SA: ¿cuáles son los requisitos y requerimientos del personal de tecnología para aplicar la metodología PMI?

HB: bueno para ser exitosos en gestión de proyectos en general, necesitamos tres puntos fundamentales: 1) tener una cultura organizacional en el contexto empresarial, 2) manejar herramientas tecnológicas y 3) tener una metodología arreglada en la compañía.

Son tres frentes, que siempre deben garantizarse en los proyectos. Si uno de ellos no funciona, nada funciona. Entonces se está hablando de herramienta informática. Válido, las herramientas es un punto, pero si no hay cultura organizacional, “el dinero de la compra de la vivienda se puede perder”. Si no hay una metodología, se puede perder y allí ustedes ven una gestión importante. Estos dos, que son la metodología y las herramientas con una labor incansable, se pueden lograr. Sin embargo, la gestión de cambio organizacional, la variable más crítica de lograr, es que la gente esté compenetrada, convencida en aplicar la metodología utilizando las herramientas adecuadas.

Para comentar lo de FEL, es ver cada fase como un proyecto, desde el inicio, la ejecución y el control en un tiempo establecido con todo lo que va inmerso a una gestión de proyectos. Es no tomarlo tal cual como está en lo teórico, sino ver qué en mi empresa me sirve y qué no me sirve.

Organizacionalmente cada empresa aprueba lo que se hace y lo que no se hace al interior de cada una. De esa manera, para desarrollar una metodología de FEL para los proyectos que se emprenden en cualquier tipo de empresa, ya sea de tecnología de telecomunicaciones, petrolera o de gestión de proyectos, no hay que olvidarse que hay variables que indican cuándo se debe ser más cuidadoso y cuándo no. Cuando las diferencias son más altas, el rango debe ser mayor y debe aplicarse muy bien la metodología.

SA: usted como PMO ¿cómo manejaría las actividades de los proyectos que hoy en día se aprueban? ¿cómo evitaría el desplome o caída de los proyectos existentes refiriéndose a lo viales de Bogotá?

HB: hay dos circunstancias: que el proyecto ya comenzó y esta colapsando, y es una obra de infraestructura que tiene la ciudad y que hay que recuperar. Lo que hay que hacer ahí es retomar todo lo que lleva y mirar donde estuvieron las fallas. Generando un mono proyecto y convenciendo al cliente, que en este caso es el distrito, que el proyecto vuelve a nacer como un establecimiento con mejoras sustanciales.

Para proyectos nuevos, necesariamente debe haber una política y que exista un estricto cumplimiento de la misma. En el caso de Bogotá, eso todavía no lo hemos visto. Si se vio, fue en una promesa de campaña y que se espera que próximamente haya resultados.

Todos los proyectos de infraestructura, por ejemplo del sector, deberían ser aplicados con marcos metodológicos, basados en el PMO, que deberían ser políticas obligatorias en las compañías. Es decir que exista como tal la oficina de proyectos.

SA: ¿cómo se apoya el crecimiento de las organizaciones con base en los modelos de madurez en la gestión de proyectos, teniendo en cuenta que no todas las organizaciones desarrollan principalmente proyectos?

HB: hay que orientar directamente a las empresas hacia su crecimiento en equilibrio. Para esto, tienen que desarrollar proyectos como tal, como su razón de ser. El valor de esta operación con mayor razón, es que se van a identificar situaciones para actualizar o que puedan llegar a generar un proyecto. Sean las empresas pequeñas o grandes, en sus tamaños o en sus proyectos, su razón de ser deben ser los proyectos y deben ser tratados con mucho cuidado porque sea que le vaya bien o le vaya mal, esto repercutirá en sus finanzas.

SA: como hemos visto, realmente la gerencia de proyectos se convierte y logra un proceso a nivel empresarial, impactando positivamente a la gente, a los procesos y a la tecnología. Hoy en día la gente propicia un crecimiento de tipo organizacional. En este sentido, se refiere a personas con alto nivel y exigentes, que siguen en la competencia y normalmente pueden cambiar una manera de trabajo, de actitud sobre el trabajo y que promueven una educación mucho más efectiva para los proyectos.

Desde el punto de vista real, se está viendo una dinámica diferente de trabajo. De trabajos individuales, a trabajar en equipo utilizando herramientas de tecnología que pueden volverse de punta.

Referencias bibliográficas empleadas

KWAK and DAI, 2000

Johnson J. And Horsey D., The IT War Room Article, June 2001

Pmbok Guide, Third Edition, Project Management Institute, 2004.

Parviz F. and Ginger L., The Advanced Project Management Office. 2004

Herard M. Hill, The Complete Project Management Office. 2004

Andy C. (2010) El examen PMP, cómo aprobarlo en el Primer intento. Versión español.



Capítulo VI

Ponente: Pinkas Flint Blanck Ph.D

Relator: Omar Alonso Patiño Castro³²

Omar Patiño: bienvenidos a la tercera sesión del congreso internacional en gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional, presentado en la Universidad EAN y UQAC, con la participación de personas extranjeras y la conferencia que será orientada por el Dr. Pinkas Flint.

El Dr. Pinkas es peruano y su formación académica cuenta con dos grados: Ph. D. en derecho de la Universidad Católica del Perú y otro Ph. D. en administración de empresas-ESADE. Máster en derecho de la Universidad de *Harvard Business School* y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford.

Actualmente profesor del programa Magister de ESAN y del programa de maestría de derecho empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Conferencista y profesor visitante del INCAE de Costa Rica, IESE de España, ICESI Universidad de los Andes, Universidad Piloto de Colombia y Universidad Gabriela Mistral de Chile. Columnista de los diarios *gestión*, *el comercio*, y grupo de diarios de América-GDA.

Además es docente permanente del programa de doble titulación entre la Universidad EAN, Universidad du QUEBEC. En su producción intelectual es autor de varios textos en negociación de gestión de empresas y crisis técnicas en reflotamiento, que es el tema que nos ocupa el día de hoy y experto en figuras jurídicas financieras y económico estratégicas para la empresas.

³² Decano de la facultad de administración, finanzas y ciencias económicas de la Universidad EAN. Ph.D. en ciencias empresariales de la Universidad Nebrija. DEA en economía aplicada de la Universidad Nebrija. Msc Université du Quebec a Chicoutimi y Mágister en gestión organizacional de la Universidad EAN.

La ponencia

I. Introducción

“Quiero comentarles una experiencia de una amiga, Carmen Caicedo, que viviendo en Bogotá decidió un día salir del frío de la ciudad y se fue a Melgar porque decía que quería tierra caliente y porque tenía una idea brillante de vender carne. Puso su restaurante casi en la plaza y lo primero que hizo fue comprar un montón de carne. Y como dicen que cuando uno compra en volumen baja los precios, entonces compro un montón de carne y la acumulo. Luego volvió a su restaurante, lo abrió con bombos y platillos, y no le vino nadie”.

“Resulta que esta gente rara de Melgar no consumió tanta carne como ella pensaba y resulta que la gente de Bogotá no está bajando a Melgar en esta época, sino que se fueron para Girardot o para Cartagena”.

“Pero como querían comprar carne fresca teníamos un problema, toda esta carne que habíamos comprado estaba bien fría y refrigerada, y ella se culpa y dice, qué mal que los colombianos no tengan buen gusto”.

Esta breve introducción me lleva a presentarles el objeto de esta ponencia que es responder a las siguientes preguntas, ¿cuál es el impacto del sistema legal en la permanencia o salida de las empresas del mercado? ¿qué tan eficiente y eficaz es el sistema concursal peruano en proteger el crédito y salvar empresas viables? ¿qué decisiones gerenciales determinan la liquidación o reestructuración de la empresa?

No es un tema simple pues requiere una visión multidisciplinaria sobre el fenómeno crisis y la medición del impacto del sistema concursal en los aspectos mencionados.

En el dilema entre proteger empresas viables o proteger el crédito, se debaten todos los sistemas concursales. Algunos, como el sistema concursal peruano, declaran ambos objetivos simultáneamente o han postulado alternativamente uno u otro en años anteriores (1992-2006).

Las estadísticas de los países emergentes así como las del mundo industrializado ilustran la importancia del tema, pues ante las crisis (exógenas o endógenas) tanto las empresas grandes como las medianas y pequeñas abandonan el mercado afectando con ello a cientos de miles de personas, tanto empleados como inversionistas, acreedores y gobiernos.

Comprender el fenómeno no es solo relevante sino esencial si se quiere regular una salida ordenada del mercado. Más aún, si se es consciente de la importancia de la normatividad tributaria, bancaria y concursal en cuanto estas brindan o impiden la reorganización y reflotamiento de empresas viables.

¿Cuál es el impacto de factores externos, como la alta volatilidad, políticas inestables y cambio de reglas? ¿cuál es el rol de un entorno adverso? ¿es el fenómeno de la insolvencia inevitable o producto de la mala suerte? ¿es el resultado de una mala gerencia?

La crisis empresarial ha sido un tema de estudio en la literatura americana por décadas. Pese a ello encontramos su ausencia en el currículo de la mayoría de las escuelas de administración Ibero-Latinoamericanas. Se plantea frecuentemente que la crisis y salida del mercado es el resultado de errores gerenciales. Frecuentemente es así, pero es la misma crisis la que permite a nuevas firmas prosperar y hacerse del mercado. Lo que es malo para unas empresas resulta bueno para otras. Las crisis económicas dan lugar a la regeneración empresarial, a la supervivencia del más apto, similar al ciclo de la evolución propuesto por Charles Darwin. La presente investigación estudia el efecto de la normatividad concursal y las políticas gubernamentales en cuanto a la posibilidad de reorganizar y reflotar empresas viables, y sentar premisas empresariales comparándolas con la literatura vigente, tanto para las crisis producto de factores exógenos como crisis de origen endógeno (producto de errores gerenciales).

Los sistemas concursales se acogen a dos posibles alternativas. Aquellos que siguen el modelo concursal norteamericano que privilegia la posibilidad de reflotamiento del deudor (Chapter 11) con posibilidad de liquidación (Chapter 7) y aquellos sistemas concursales, como el peruano o el inglés, que declaran su preferencia por la recuperación del crédito y la ordenada salida del mercado.

Las empresas atraviesan distintas etapas enfrentando una crisis. Estas crisis tienen su raíz principal en desajustes con el entorno o en problemas de manejo interno. Si bien los cambios empresariales pueden explicarse como decisiones frente a nuevas situaciones creadas por la evolución de factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos o jurídicos, cada uno de estos desafíos obliga a un tipo distinto de adaptación. Las crisis empresariales son así una constante que no puede ser explicada exclusivamente por factores gerenciales (Bibeault, 1982). En entornos turbulentos, esto es, de alta inestabilidad social y política. El declive no se

explica exclusivamente a través del análisis de disfunciones gerenciales (Cameron, Kim y Whetten, 1987). Se requiere una mejor comprensión sobre la interacción del rol del Estado sobre los interesados (stakeholders internos y externos). De allí la importancia de diseñar una estructura organizacional con la flexibilidad necesaria para absorber la turbulencia. Debemos considerar que el mercado de industrias en declive es distinto, en su estructura, al mercado en expansión (Harrigan, 1981).

El estudio de la crisis, reatrincheramiento, reposicionamiento, reflotamiento y recuperación en entornos depresivos, así como el problema del por qué fracasan las empresas, ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas. El presente artículo resume y comenta las ideas desarrolladas sobre el tema, agrupándolas en líneas de pensamiento y modelos para luego plantear la dirección en la cual pensamos se relacionan los conceptos básicos como reflotamiento y recuperación empresarial, estrategia y eficiencia legal.

La literatura no ha estudiado debidamente la interrelación entre la normativa concursal y supervivencia empresarial en economías emergentes afectadas por alta turbulencia social y política, y que sufren además, de mercados financieros poco profundos y asimétricos con creciente concentración e informalidad, pues estas características son diferentes a las que rigen en los países de mayor productividad y estabilidad. La literatura tampoco ha privilegiado el estudio de la relación de poder y costos de transacción en empresas en crisis. Si bien se ha abordado el efecto de atrasos tecnológicos (Anderson, 2002) y de crisis estructural (Harrigan, 1981) el impacto de las normas jurídicas no ha sido debidamente estudiado en el Perú pese a la enorme relevancia del problema.

Hablar de reflotamiento implica tomar medidas estratégicas u operativas (Platt, 1998) en función al deterioro empresarial. Si este deterioro es acentuado, la reorganización demanda el amparo de normas concursales pues de otro modo las acciones de los acreedores actuando independientemente imposibilitan el reflotamiento. El incentivo, en ausencia de la protección concursal, es cobrar primero.

Para las empresas con dificultades financieras que entran en procesos de cesación de pago, concursos preventivos o insolvencia, el problema es aún más complejo, pues los sistemas concursales requieren, bajo sanción civil y penal, el sinceramiento inmediato de toda la contabilidad para la formulación de los planes de reorganización (Ley N° 27809 –Ley general del sistema concursal–). Esto plantea el siguiente dilema: el ingreso temprano a un

régimen concursal provoca el cierre del acceso al crédito contradiciendo la línea doctrinal que afirma que las empresas que ingresan con antelación al sistema concursal, tienen mayor posibilidad de recuperación. Encontramos que el proporcionar información inexacta posibilita subsistir un mayor tiempo con la complacencia de la banca que de este modo evita reclasificar el crédito, pero como contrapartida el ingreso al sistema concursal genera responsabilidad en la plana ejecutiva frente a los acreedores.

Una revisión crítica de la literatura nos permite relacionar una visión estructural de mercados depresivos (Harrigan y Porter, 1983) con patrones disfuncionales (Cameron, Whetten y Kim, 1987) y verificar si el modelo de reflotamiento de dos etapas propuesto por Arogyaswamy, Barker y Ardekani (1995) es aplicable en economías emergentes.

La complejidad del tema nos obliga a considerar aspectos económicos, financieros, estratégicos y culturales, los que solo pueden comprenderse si se organizan en torno a líneas de investigación actuales y desafíos pendientes.

La crisis empresarial con su vertiente de insolvencia y salida del mercado es una realidad que merece ser estudiada en profundidad. Creemos que la mala gerencia no es la única razón para analizar un proceso de reflotamiento si es que el mercado tiene una estructura fragmentada y la empresa ha alcanzado un alto nivel de apalancamiento financiero, pues en esta situación se han externalizado la mayoría de las decisiones requeridas para el reflotamiento (Flint, 2003).

Por ello podemos afirmar que las decisiones gerenciales que generan la crisis se adoptan mucho antes de la incapacidad de enfrentar las obligaciones financieras.

La proporción de empresas que solicitan acogerse al sistema concursal durante ciclos recesivos o depresivos nos da una idea de la importancia de la pregunta ¿por qué fracasan las empresas? según el instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual – INDECOPI (Figura 6.1) se presenta diferencias en la evolución de solicitudes de ingreso presentadas al sistema de reestructuración patrimonial durante el periodo 1993 al 2005. Es necesario recalcar que el período 2000 al 2001 forma parte de un ciclo recesivo con gran turbulencia política. La (figura 6.2) ilustra la cantidad de dinero en créditos reconocida por el sistema y la (figura 6.3) da cuenta de las decisiones de las juntas de acreedores.

Figura 6.1 Empresas acogidas al sistema (1993 - Octubre 2005)

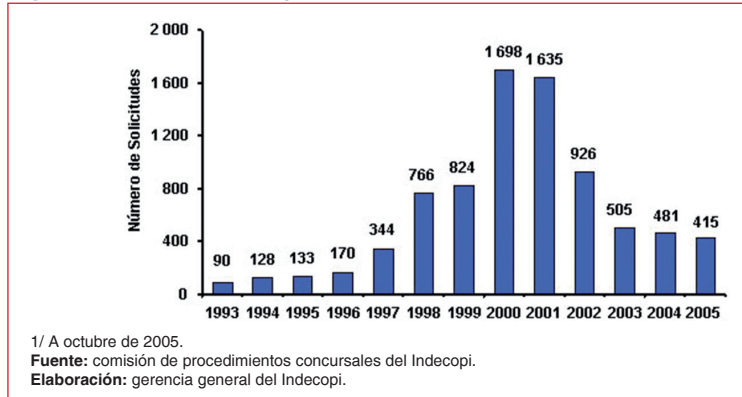


Figura 6.2 Créditos reconocidos en el sistema (1993 - Octubre 2005)

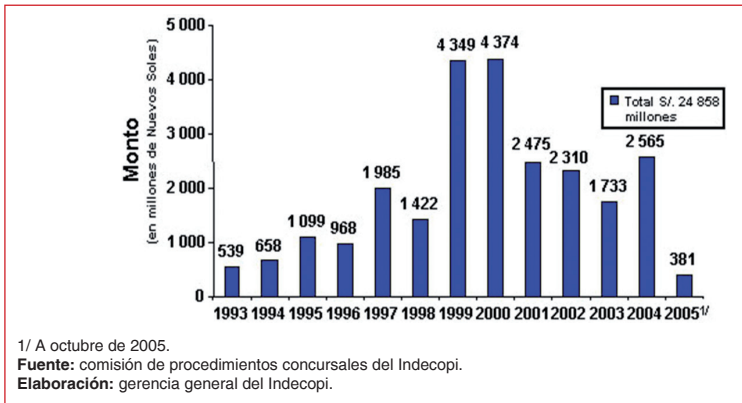
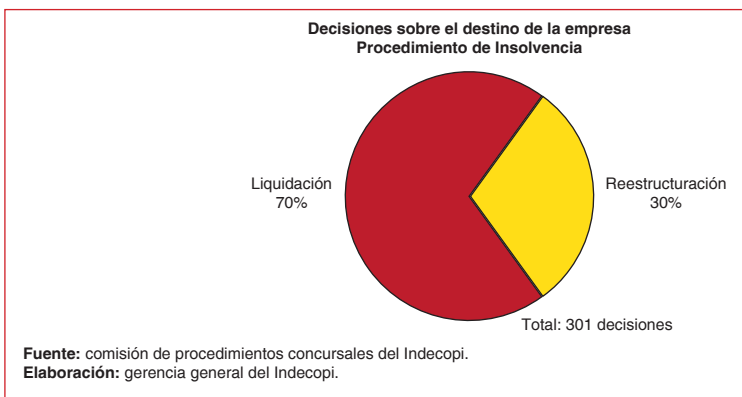


Figura 6.3 Decisiones de juntas de acreedores
(Enero 2004 - Abril 2005)



La (tabla 6.1) ilustra los distintos enfoques desarrollados por la literatura al tratar de responder el por qué fracasan las empresas. Además de factores externos e internos, encontramos la normatividad concursal, aspectos políticos y sociales, aspectos internos y gerenciales que conllevan a patrones de disfunción y finalmente los estudios empíricos desarrollados. Mostramos también los modelos de investigación que se han realizado desde la perspectiva jurídica.

La crisis no se reduce a un problema económico o legal. Ambos temas están íntimamente interrelacionados pues siendo en esencia un problema de gestión se desarrolla dentro de un marco legal y político que promueve o destruye opciones de reflotamiento.

Tabla 6.1 Enfoques desarrollados por la literatura al tratar de responder el por qué fracasan las empresas

La revisión de la literatura en el presente artículo cubre los siguientes aspectos:
1.1. La crisis – aspectos exógenos
1.1.1. Estructurales
1.1.2. Realidad económica y financiera
1.1.3. La normatividad
1.2. La crisis empresarial – aspectos internos
1.3. Modelos
1.3.1. Estudios empíricos
1.3.2. Modelos conceptuales
1.3.3. Predicción

Fuente. Elaboración propia

2. La crisis - aspectos exógenos

Diversos factores externos afectan el desempeño de una empresa y pueden provocar su declive y eventual salida del mercado. Estos problemas pueden estar relacionados con la estructura de la industria, la normatividad financiera, concursal o la economía en su conjunto.

2.1 Factores estructurales

La estructura de una industria es capaz de provocar el declive de una firma cuando las causas provienen de una contracción permanente. La estrategia adecuada para enfrentar este problema gira en torno a la decisión

gerencial de abandonar o permanecer. Acorde a la escuela estructural, las empresas atraviesan diferentes ciclos en su lucha por adaptarse a las continuas demandas del mercado. Los desajustes entre empresa y mercado generan crisis que pueden conducir a que la empresa entre en declive y eventualmente salga del mercado (Harrigan 1980; Porter 1980).

No se trata de ser más eficiente sino de tomar decisiones que involucren cambios estratégicos. Una empresa que forma parte de una industria y cuyo producto ha sido superado tecnológicamente (télex o fax por correo electrónico) debe optar por cambios dramáticos y un reposicionamiento estratégico, esto es, redefinir su misión.

Los desajustes con el mercado pueden provocar una desaparición súbita, lo que puede ocurrir en cualquiera de sus fases, tal como sucede con las personas en su propio ciclo de vida. Las empresas, a diferencia de los seres vivos, pueden recrearse a sí mismas modificando su giro, redefiniendo habilidades y competencias, reiniciando nuevos ciclos (Mattos y Flint, 2003).

La estrategia de empresas con posición competitiva fuerte en una industria declinante, es focalizar su expansión o mantener la posición actual a través de estrategias incrementales que enfatizan el uso de los recursos existentes y capacidades para servir las necesidades de los segmentos de clientes remanentes (Harrigan 1980).

Ello significa que aún en industrias declinantes estos bolsones de clientes garantizan una rentabilidad adecuada. La defensa de la empresa radica en su tamaño y los recursos que puede destinar a estos fines.

La mejor estrategia para una empresa que no puede abandonar el mercado, sea por las consecuencias que este abandono tendría en todos sus negocios (el abandonar clientes importantes o porque sus altamente especializados activos no tienen valor de recupero), es encogerse selectivamente para fijarse en uno o más segmentos favorables (Harrigan 1980). Esta estrategia de nicho (retrinchamiento) puede o no involucrar reorientación estratégica (Barker, Ardekani y Arogyaswamy, 1995). Es importante señalar que al evaluar los activos fijos debemos considerar si estos han sido depreciados o si constituyen un costo hundido. A diferencia de los activos fijos, otras inversiones como la inversión publicitaria pueden rescatarse. Aún en estos casos debemos evaluar si la permanencia o identificación de la empresa con determinados productos no dificulta su desarrollo potencial.

La alta identificación de la empresa con ciertos productos o con inversiones no recuperables de activos fijos costosos que no se han depreciado, constituyen verdaderas barreras de salida o de movilidad. No se trata solo de barreras económicas sino también psicológicas.

Un enfoque a ser tomado en cuenta durante la etapa de reatrincheramiento consiste en la venta de activos y la reducción selectiva de costos, esto es, la eliminación o salida de productos que la empresa ofrece al mercado. Al respecto se puede afirmar que la mayoría de los costos resultantes de la eliminación de productos ofrecidos al mercado se encuentran escondidos y solo se hacen aparentes luego de un cuidadoso análisis. Como resultado, la gerencia tiende a pasarlos por alto. La necesidad de examinar la línea de productos para descubrir aquellos anticuados u obsoletos, analizar la alternativa de descartarlos o conservarlos, muy raramente asume la urgencia de la crisis. A menudo la gerencia piensa que es algo que debería ser hecho pero que puede esperar hasta mañana.

Esta demora en la toma de decisión obedece a la propia naturaleza del desarrollo de competencias. La firma fabrica productos y vende servicios cada vez mejores. Ello la lleva a desarrollar paradigmas y competencias que debe cambiar para innovar o sacar un producto del mercado.

Las actividades que están presentes durante el proceso de salida de un producto son las siguientes: (1) selección de productos candidatos a ser eliminados, (2) recolección de información, (3) toma de decisión respecto a la eliminación, (4) si fuese necesario, remover los productos de la línea destinados para tal fin. Este proceso señalado en la literatura se ve bloqueado por el propio desarrollo y especialización de la empresa. La firma al defender las competencias adquiridas y dentro de su paradigma estará más dispuesta a desarrollos incrementales que radicales (Flint, 2003), lo cual requiere realizar ciertas reinversiones.

El grado de reinversión que una firma está dispuesta a asumir en entornos turbulentos está determinado por varios factores, entre ellos: (1) La velocidad con la cual la demanda del producto declina y (2) Los segmentos del mercado que se deterioran primero (Harrigan, 1982).

Por ello, la escuela estructural bajo comentario (Porter y Harrigan, 1982) plantea cinco estrategias para enfrentar la caída de la demanda:

- **Aumentar la inversión:** reinvertir en la industria en declive a fin de obtener predominio y liderazgo en el mercado.

- **Mantener el nivel de inversión:** inversiones que deben realizarse en la industria para que la empresa pueda mantenerse en la competencia usando las mismas tácticas.
- *Encogerse selectivamente:* es una estrategia de reposicionamiento. Significa recuperar la inversión en algunos segmentos mientras se reinvierte en otros. El objetivo de la estrategia es lograr mercados rentables primero y crear lealtad en esta bolsa de clientes con demanda potencial.
- **Ordeñar la inversión:** recuperar el valor de la inversión inicial con flujos de caja de egreso (no de ingreso). Aun cuando la participación en la industria produce flujos de caja atractivos, la firma decide separarse de la industria tan pronto como (1) el valor de rescate de sus activos iguale el valor presente de flujo de caja esperado (2) otros criterios de la corporación hayan sido superados.
- **Cosechar de inmediato:** controlar el tiempo. Como el valor del poder adquisitivo del negocio en declive se está reduciendo, vender activos antes que el valor de estos disminuya demasiado. En esta estrategia el control del tiempo es la principal preocupación (Harrigan, 1982).

La (tabla 6.2) ilustra la relación entre la estrategia de la empresa, en una industria en declive, y su relativa posición competitiva.

Tabla 6.2. Relación entre la estrategia de la empresa, en una industria en declive, y su relativa posición competitiva.

	Posición competitiva relativamente fuerte	Posición competitiva relativamente débil.
Estructura de la industria favorable para el <i>Endgame</i> (industria en crisis).	Incrementar la inversión ó Mantener el nivel de inversión	Encogerse selectivamente u Ordeñar la inversión
Estructura de la industria desfavorable para el <i>Endgame</i> (industria en crisis).	Encogerse selectivamente u Ordeñar la inversión	Salir inmediatamente

Fuente: Harrigan 1983

La escuela posicional o estructural es prescriptiva y determinista. Varios factores pueden relativizar la toma de decisión tal y como lo postula esta escuela, entre ellos, el cruce de empresas vinculadas

La decisión de abandonar un mercado es compleja pues no responde solo a razones económicas sino también políticas, sociales y globales.

Debido a la creciente globalización, firmas multinacionales abandonan mercados por razones propias de la bolsa de valores y no del mercado en el cual actúan. Las empresas son sensibles a la opinión de inversionistas y especuladores bursátiles que premian o penalizan decisiones basadas en criterios que pueden coincidir o no con aquellos propios del mercado. Así la percepción de alta volatilidad política, inestabilidad social o jurídica puede provocar decisiones de corto plazo como el pronto abandono de un mercado generando la pérdida de cuantiosas inversiones.

Esto nos lleva a definir las barreras de movilidad como aquellas que se levantan alrededor de la industria para impedir el ingreso y salida de los competidores que actúan en un mercado específico. La estrategia genérica y el proceso de toma de decisión pueden ser divididos en tres:

- **Barreras de salidas económicas o estructurales:** estas barreras están representadas por las características específicas de la tecnología, del capital y del trabajo específico que impide la salida.
- **Barreras de salida debido a la estrategia de la corporación:** son las relaciones entre el negocio y las demás empresas resultado de estrategias corporativas que desaniman la salida.
- **Barreras de salida gerenciales:** proceso de toma de decisión que inhibe la salida de un negocio que no rinde utilidades.

El desarrollo de una empresa en un mercado específico le permite ganar experiencia y especializarse. Conforme alcanza altos niveles en su curva de experiencia, le será más difícil desaprender gerencial y estructuralmente, esto es, cambiar de paradigma. A ello debemos agregar que a mayor especialización menor posibilidad de reorientarse a otro segmento o industria.

La empresa puede acelerar o retardar su salida del mercado en función al papel que juega el estado (subsidios, normas para arancelarias, impuestos selectivos). La industria que luce atractiva por sus márgenes y mercados amplios atrae más competidores, en tanto que existe interés en abandonar la industria cuando caen los precios por la creciente oferta, o bien la demanda cae en forma sostenida provocando en ambos casos una permanente falta de rentabilidad.

La teoría de barreras de ingreso, al concentrarse en las decisiones para moverse de un flujo nulo de salida a un flujo positivo, deja de lado la oportunidad de generalizar. El ingreso a una industria puede significar la llegada de firmas enteramente nuevas o firmas establecidas en algún lugar del

mercado que migran a otro sector. Las compañías pueden ingresar a uno u otro segmento de una industria específica en tanto que las firmas actualmente operativas en algún segmento del mercado pueden cambiar a otro (Caves y Porter, 1977).

Si mantenemos el resto de factores constantes (*ceteris paribus*) podemos esperar que la presencia de altas barreras económicas disuada la salida de las firmas que compiten en la industria existente, pues esto las obligaría a incurrir en altos costos de oportunidad. Las barreras de salida representan factores que obligan a una firma a operar sus activos aun obteniendo un retorno sobre la inversión anormalmente bajo (Harrigan, 1980).

Las empresas están dispuestas a ganar poco e incluso perder por un tiempo si la alternativa es liquidar, perdiendo un monto considerable en la venta de sus activos fijos e intangibles.

La organización que no desarrolla una estrategia flexible, capaz de sortear las imperfecciones del mercado, quedará atrapada en barreras sean estructurales o propias de la posición de la firma.

Las compañías que deben abandonar el mercado por su bajo performance pero que no lo hacen, actúan de manera similar a las firmas que compiten en industrias declinantes. Las empresas evitan salir de la industria para eludir pérdidas en las que incurrirán por el cierre de sus operaciones. Estas pérdidas se generan a través del pago de beneficios sociales o requerimientos de efectivo para el pago de obligaciones a bancos y proveedores (Harrigan, 1982).

Si bien algunos reflotamientos son exitosos otros no lo son. La decisión que debe tomar la gerencia sobre si un periodo no rentable es temporal ó permanente, es difícil. Las barreras de salida relacionadas con los esquemas mentales de la gerencia parecen explicar la gran cantidad de recursos invertidos en intentos de reflotamientos que resultaron infructuosos.

Las empresas deben reconocer las barreras de salida de manera explícita durante su proceso de planeamiento. El primer paso es el reconocimiento de las principales categorías de barreras de salida existentes al considerar las acciones estratégicas de un negocio no rentable. En segundo lugar la gerencia debe reconocer y considerar las barreras de salida que se presentan en su decisión de ingresar a determinado negocio, realizar inversiones en el mismo y llevar a cabo cambios en la estrategia.

El planteamiento de la escuela estructural responde a la pregunta: ¿qué hacemos si todo sale mal? ¿cuál es el plan contingente? en la literatura financiera se privilegia la planificación por escenarios pero raramente existe uno contingente (Donaldson, 2004).

Toda industria tiene restricciones. El reconocerlas explícitamente permite al gerente responder al cuestionamiento de si ingresa en tal o cual negocio y si tiene que abandonarlo qué puede salvar, así como cuál es el costo directo e indirecto vinculado a tal decisión.

Las barreras de salida económicas están asociadas con factores tecnológicos tales como la intensidad del uso del capital, la duración de los activos y su grado de especialización, la antigüedad de los mismos y los requerimientos de inversión tecnológica u operativa (Harrigan y Porter, 1983). Si gran parte de la inversión se concentra en la capacidad instalada, entonces se debe estudiar con cuidado la naturaleza de la misma. A mayor grado de especialización menor posibilidad de realización si la industria colapsa. Ningún competidor querrá comprar maquinaria cuando todos y cada uno tiene capacidad instalada ociosa. A mayor grado de capitalización en activos fijos mayor la pérdida al abandonar una industria. Es por ello que debe evaluarse con cuidado la relación entre fabricar y comprar en función al riesgo que merece determinado negocio.

Esperamos encontrar acreedores con conductas diferentes frente a empresas en crisis dependiendo de si son fabricantes con activos, comercios con inventarios o firmas de servicios. El estudio sobre la decisión de reestructuración o liquidación en función al tipo de negocio debe dar luces sobre el grado de apalancamiento operativo que una firma debe tener y la naturaleza de sus activos.

La evaluación económico financiera según la cual una inversión en particular debe ser mantenida (cálculo del valor de abandono) es aquella que compara el valor esperado de continuar en la industria a través de operaciones futuras (como numerador) con el valor esperado del rescate en la venta de los activos con respecto a la salida del mercado (como denominador). Si el valor de permanencia respecto de los activos genera un ratio mayor que la unidad esto indica la conveniencia de permanecer en el mercado (Harrigan, 1981).

Así, si bien la empresa no está ganando lo que espera, el flujo aún es mayor de aquel que lograría con la venta de los activos y el uso de esos fondos en otra opción. Son ingresos decrecientes pero sostenibles. Sin embargo,

en el momento que el ratio cae por debajo de la unidad, la firma no debe permanecer en la industria.

Las investigaciones empíricas han establecido que las características que definen las opciones estratégicas de una firma (tales como la diferenciación del producto, gastos para generar utilidades, los conocimientos del propietario e inversiones realizadas para superar las barreras de ingreso) a menudo producen barreras de salida de tipo estratégico (Caves y Porter, 1976).

Son los factores que distinguen a una empresa y la hacen única los que pueden volverse a su vez en barreras de salida estratégica. El conocimiento y la identificación de la empresa en el mercado como fabricante de tal o cual producto hace difícil girar a otros rubros y mercados. La organización debe asumir pérdidas fuertes, inversiones y sacrificar ventajas obtenidas en su curva de experiencia, reflejada en conocimientos protegidos por derechos de propiedad intelectual (patentes, modelos industriales), así como aquellas formas y modos de hacer las cosas que le proporcionan ventajas únicas que en un momento dado se vuelven desventajas.

Incluso si la demanda por los productos de los competidores está declinando las expectativas favorables con relación a la demanda, pueden inducir a la empresa a seguir invirtiendo en un entorno de adversidad. En el caso que la firma atienda a un subgrupo lucrativo de clientes, cabe esperar que los clientes no cambien a otros productos y por tanto la empresa no deje de invertir en un nicho de mercado cuya demanda espera permanezca lucrativa (Harrigan, 1981).

Este grupo de clientes concentrados en un nicho específico muestran cierta inelasticidad y están dispuestos a continuar comprando. Por esto la firma debe permanecer cerca de su bolsa o nicho de mercado y desarrollar lealtad a través de marcas. Esta es la respuesta que la escuela estructural ofrece ante una crisis recesiva depresiva o propia de la industria.

Las barreras de ingreso constituyen un concepto central en el estudio de las organizaciones económico industriales. Son rasgos estructurales dentro de la industria que desaniman el ingreso de nuevos competidores y permiten que las firmas que actúan en una determinada industria cobren precios por encima de sus costos, más allá de los beneficios normales, si es que logran que dichas barreras sean altas. Las barreras de salida pueden desanimar la salida del mercado de los competidores actuales, incluso cuando los precios están por debajo de los costos (Bain, 1956; Caves & Porter, 1977).

Las barreras que impiden entrar, impiden salir. Son una mayor dificultad de tránsito en cualquiera de las direcciones de la vía. Conforme las firmas desarrollan barreras deben considerar los efectos de declive de la industria y su plan contingente de salida pues caso contrario quedará atrapado.

La estructura multidivisional o forma M es la de una empresa única desde el punto de vista legal, conformada por un conjunto de unidades cuasi autónomas llamadas divisiones, coordinadas por una oficina central que podemos denominar unidad corporativa (Chandler, 1962).

La estructura organizacional multidivisional es la respuesta moderna a la especialización de una empresa. Si la firma fabrica un producto estandarizado (*commodity*) y maneja una estrategia de costos adecuada no requiere atender diversos mercados con productos diferentes pues esto lleva a culturas distintas. La firma funcional con sus departamentos de marketing, producción, investigación y desarrollo, es reemplazada por divisiones de consumo masivo e industrial, esto es, mercados diferenciados donde una tiene una forma distinta de actuar.

En este contexto la estrategia de la firma resume la definición de metas y objetivos consistentes de largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas. La estructura, como el diseño organizacional, es la vía mediante la cual la empresa logra estas metas. Este diseño formal o informalmente definido tiene 2 aspectos:

- Líneas de autoridad y comunicación entre las diferentes oficinas administrativas y los gerentes.
- La información que fluye por estas líneas de comunicación y autoridad.

Tales líneas de autoridad e información son esenciales para asegurar la coordinación, evaluación y planificación necesarias para alcanzar las metas y políticas para orientar coherentemente el conjunto de recursos de la empresa (Chandler, 1962).

La estrategia de la empresa demanda reconocer el tipo de desafío que presenta el entorno y la orientación de la estructura para alinear tanto la autoridad como la información acorde a la ruta estipulada.

El paradigma de Chandler se basa en la premisa de que el ambiente externo, al cambiar, crea nuevas oportunidades y necesidades que permiten la expansión de la empresa. El crecimiento se origina cuando la empresa al

percibir estas oportunidades y necesidades formula una nueva estrategia que le permite emplear sus recursos más eficientemente (Chandler, 1962).

Cuando la lectura es errónea, la empresa queda desfasada. Esta visión ha dominado la literatura por décadas. Sin embargo podemos cuestionar si siempre el cambio y evolución será unidireccional o si la empresa puede moldear algunas veces el entorno al lanzar nuevos productos y servicios que modifican los usos y costumbres de los consumidores. Pensemos en los teléfonos celulares o el horno de microondas.

Es un proceso de adaptación dinámica. De descubrir oportunidades para crecer.

Se puede interpretar el paradigma de Chandler como una cadena causal de ambiente externo - estrategia - estructura. Todo esto basado en la premisa de racionalidad gerencial (maximizadora). Eso supone que la empresa debe buscar mayores utilidades y mayor crecimiento (Francés y Dávalos, 1992).

El determinismo causal de Chandler es cuestionable pues este puede operar en doble vía. La estrategia y la estructura se acompañan como el pie izquierdo y derecho al andar (Mintzberg, 1979). Es difícil precisar qué influye en qué. En nuestra opinión se trata de procesos dinámicos de retroalimentación en una organización que aprende.

No menos importante es el rol que juegan las organizaciones. Las instituciones económicas surgen como respuesta a la necesidad de eficiencia. Dependiendo de la naturaleza de las transacciones será el mercado o la empresa la institución económica más eficiente. A esto se conoce como costo de transacción. Las instituciones económicas tienen el propósito y efecto de economizar los costos de transacción. En este enfoque la unidad de análisis es la transacción definida como "transferencia de un bien o servicio a través de una barrera separable tecnológicamente (Williamson, 1985). Por su importancia vamos a tratarlo en un párrafo especial, pues los sistemas concursales se desarrollan bajo la corriente del derecho económico (costos de transacción).

Existen diversas teorías que tratan de explicar el fenómeno de la corporación y su relación con la sociedad en su conjunto:

- 1) La teoría sistémica surgió como respuesta al reduccionismo y al enfoque mecanicista que consideraba que todos los fenómenos tienen explicación dentro de un paradigma de causalidad lineal. La teoría sistémica hace énfasis en 3 aspectos básicos, a saber:

- Todo sistema está compuesto de partes o elementos interrelacionales.
- Existe interacción con el medio ambiente.
- Es posible establecer congruencias entre sistemas distintos, identificar y eliminar disfunciones potenciales (Bertalanfy, 1971).

2) La teoría de contingencia afirma que los estados y procesos internos de una organización son contingentes a sus requerimientos externos así como a las necesidades de sus miembros y que los distintos ambientes definen diferentes requerimientos de las organizaciones (Lawrence y Lorsch, 1969).

3) La teoría organizacional, dentro de los lineamientos de la escuela de contingencia y sistémica, considera que las organizaciones están sujetas a lo que se conoce como factores de contingencia o condiciones asociadas al uso de parámetros de diseño como son edad y tamaño de la organización, sistema técnico, ambiente y relaciones de poder. Estos factores restringen el conjunto de estructuras organizacionales posibles capaces de hacer eficaz la organización (Mintzberg, 1979).

Las corporaciones son sistemas adaptativos complejos que actúan al interior de entornos externos cambiantes. Se definen 3 aspectos básicos de estructura corporativa, a saber:

- La diferenciación en la forma y práctica gerencial (divisiones y gerencia corporativa).
- La integración o grado de colaboración logrado por las unidades.
- Esfuerzo para la integración y cantidad de tiempo asignado esta (Allen, 1973).

Existe una clara correlación entre crisis económica y empresarial. Esto es comprobable estadísticamente pero la salida del mercado será más pronunciada sino se cuenta con normas protectoras que permitan el reflotamiento de empresas viables.

Si la empresa es grande y tiene acceso a los mercados internacionales puede escapar al impacto del mercado depresivo cambiando de mercado. De allí que las empresas grandes puedan evitar los efectos de ciclos depresivos exportando, siempre que la naturaleza de su producto y sus

costos se lo permitan. Frecuentemente esto le está vedado a la pequeña y mediana empresa la cual no alcanza la escala necesaria para exportar o carece de capacidades organizacionales para estructurar relaciones asociativas (cadenas productivas y *clusters*).

Por eso, esta ponencia centra su atención en empresas medianas que actúan en el país. A fin de ilustrar la importancia de factores económicos y políticos podemos relacionar el comportamiento macroeconómico con la permanencia o salida del mercado de las empresas.

Las empresas en crisis sufren mayor deterioro financiero en entornos depresivos y recesivos al tornarse la competencia más intensa. Bernard y Colli (1985) definen **recesión** como el proceso de disminución de la actividad económica. Estos autores señalan textualmente: “en las distintas fases de los ciclos que caracterizan el endeudamiento de las fluctuaciones económicas, la recesión denomina aquellos que están señalados por una desaceleración pronunciada del crecimiento y acaso hasta por un verdadero estancamiento que puede acarrear la disminución del nivel global de producción”.

A mayor dificultad empresarial, mayor necesidad de dividir y no fusionar, no agregar sino separar y segmentar en el caso de empresas medianas pertenecientes a grupos económicos, esto debido al tratamiento que la banca da a empresas en dificultades.

La depresión y recesión son etapas del ciclo económico, asociadas a periodos de crisis, siendo las otras dos la recuperación y la prosperidad.

La etapa del ciclo económico que corresponde a la **depresión** tienen características específicas, a saber: se experimenta un severo desempleo y un exceso de capacidad instalada. Trabajadores ociosos, planta y equipo sin operar (capacidad industrial ociosa). El desempleo implica baja demanda agregada y poco ingreso, lo que a su vez genera bajos niveles de producción y productividad. Los precios generalmente caen y las utilidades son bajas o negativas (pérdidas generalizadas).

El exceso de capacidad, la caída en la demanda y la creciente incertidumbre contribuyen a que las empresas no realicen nuevas inversiones. Las empresas no reemplazan maquinaria ni equipo. El punto más bajo es conocido como **depresión acentuada**. Eventualmente una fuerza interna o externa estimula la economía y el ciclo entra en una etapa de recuperación automática. Si el estímulo es suficientemente fuerte puede crear un incremento en el consumo.

En América Latina el entorno involucra dos factores adicionales a considerar: riesgo país y rol de la banca.

De acuerdo a la escuela de análisis transaccional de costos (TCA) podemos esperar problemas en la medición del desempeño empresarial lo cual demanda el apoyo del gobierno para mantener oportunidades de valor añadido y verificar beneficios y costos asociados con las contribuciones entre las partes que participan en la comercialización. Tal apoyo gubernamental ha sido conceptualizado como “intermedio” o un modo híbrido de gobierno y jerarquía (Williamson, 1985).

Las investigaciones sobre los medios gubernamentales tienen implicancias para la gerencia estratégica, debido a que exploran opciones críticas relacionadas con el alcance y frontera de la firma.

La coordinación vertical implica la organización del flujo de actividades, recursos e información entre proveedores y compradores hasta un grado más allá de lo normal, así como relaciones legales asociadas con el intercambio de precios y la cuantificación de la información.

Esta coordinación permite reducir costos de transacción pero encuentra su límite en la normatividad de libre competencia (Decreto Legislativo N° 701) que penaliza y sanciona la concertación vertical.

De acuerdo al análisis transaccional de costos, los activos específicos y la incertidumbre que rodea el intercambio entre compradores y vendedores representa la dimensión principal de una transacción. La composición de estas dimensiones es decisiva para la firma en cuanto a la eficiencia de costos de los gobiernos que deben ser asignados a una transacción. Cuando hayamos tratados bilaterales bajo condiciones de incertidumbre, la presencia combinada de activos específicos y problemas en la medición del desempeño, asume dependencia y riesgos de comercio los que incrementan la necesidad de una mayor coordinación vertical.

2.2 La normatividad

La crisis empresarial es un tema del derecho empresarial. Las leyes corporativas regulan proyectos de éxito, mientras que las leyes de quiebra se ocupan de aquellas firmas cuyos proyectos han fracasado y donde debe atenderse los requerimientos de acreedores impagos.

La tendencia actual es la aplicación del método económico para entender las instituciones jurídicas. El punto central dentro de esta línea de pensamiento, está en el concepto de “costos de transacción”, que tal como su nombre lo indica son los costos en los cuales se incurre a fin de llegar a concretar una transacción.

Este concepto nos ayuda a comprender su naturaleza y señala la razón de ser de una empresa. Según Ronald Coase (1937) el problema principal consiste en determinar cuándo es que la asignación de recursos debe hacerse a través del mercado, mediante decisiones atomizadas y no coordinadas de ofertantes y demandantes, y cuándo debe hacerse dentro de una empresa a través de decisiones centralizadas de sus administradores. Gran parte de la solución radica en comparar el costo de organizar las decisiones centralizadas con los costos de transacción derivados de usar el mercado.

Cuando las estructuras de organización distintas al mercado, jerárquicas y centralizadas, pueden alcanzar resultados deseados a un menor costo, la gente organizará su comportamiento económico bajo este tipo de estructuras ya se trate de empresas o estados.

El llamado **Teorema de Coase** no solo nos ayuda a entender la estructura institucional de la economía, sino la estructura de las instituciones dentro de un sistema jurídico. Así, cuando los costos de transacción no son prohibitivos, la gente llevará a cabo transacciones generalizadas, creando así mercados, no sólo para evitar caer en ineficientes estructuras jerárquicas y centralizadas, sino también para llenar el vacío dejado por la inexistencia de mercados o mecanismos de organización centralizada. El teorema de Coase puede ser formulado de dos maneras. La primera formulación es:

“Si los costos de transacción son iguales a cero, no importa la solución legal que se adopte, pues siempre las partes involucradas, a través de transacciones en el mercado, llegarán a la solución más eficiente”.

Es fácil deducir que en el mundo, los costos de transacción no son iguales a cero, esto solo se dará en un escenario irreal. Siempre hay costos vinculados a la celebración de cualquier contrato. Es válida la analogía entre el mundo cousiano y el de los físicos que hacen sus cálculos asumiendo muchas veces que los cuerpos se mueven en un mundo en el que no existe fricción. Pero el concepto es igualmente útil porque nos permite deducir que en aquellos casos donde los costos de transacción

no son significativos, la solución de mercado puede conducirnos a la mejor alternativa. Eso explica por qué en el sistema contractual privado las normas son principalmente supletorias a la voluntad de las partes y la intervención estatal se minimiza bajo la idea de la autonomía privada. El derecho contractual es lo que más se parece al mundo de Coase.

La segunda formulación del Teorema de Coase es la siguiente:

“Si los costos de transacción son significativamente superiores a cero, sí importa la solución legal que se adopte para llegar a la solución más eficiente”.

Esto quiere decir que si los costos de transacción son tan altos que impiden a las partes llegar a una solución más eficiente, se justifica entonces la existencia de una decisión legal que “simule” la solución a la que llegaría el mercado si los costos de transacción fuesen nulos. Esto implica que los costos de llegar a tal decisión o los costos de organizar una burocracia son razonables en comparación a los beneficios que tal decisión implica.

El análisis económico del derecho sostiene que un sistema orientado a resolver el tema de la quiebra empresarial se hace necesario a fin de resolver un problema de acción colectiva entre los acreedores de una firma insolvente. Tales firmas podrían estar experimentando problemas económicos, financieros o ambos. Una firma que está experimentando problemas económicos no puede percibir ingresos suficientes para cubrir sus costos. Una firma en dificultades económicas puede tener utilidades en tanto no requiera cumplir el servicio de deuda. Desde que el monto que una firma toma en préstamo es costo hundido cuando la insolvencia ocurre, la deuda de una firma es irrelevante respecto a la pregunta de si la firma debe continuar o no. Es así que las firmas con problemas económicos deberían ser liquidadas debido a que estas firmas tienen costos económicos negativos. Las firmas que están solo financieramente en problemas, sin embargo, podrían continuar como entidades económicas, con sus deudas canceladas o reprogramadas.

Los acreedores pueden o no compartir el objetivo de salvar firmas económicamente viables. Cada acreedor tiene un reclamo fijo: la deuda impaga. Si este reclamo puede ser satisfecho sin tocar los activos tangibles de la firma, a los acreedores les es indiferente si la firma continúa como una entidad económica o desaparece. De esta manera cada acreedor tiene un incentivo para disponer de los activos suficientes para satisfacer sus reclamos, en tanto existan activos. Los acreedores, como

grupo se beneficiarán al mantener una firma viable y recibir los pagos respectivos adeudados. Salvar tales firmas, sin embargo, a menudo requiere que los costos de los acreedores para coordinar esfuerzos, a menudo sean bastante elevados. Un razonable equilibrio se presenta cuando las firmas en cuestión son liquidadas de forma fragmentada. Un sistema de quiebra puede fácilmente evitar equilibrios ineficientes uniendo los esfuerzos de los acreedores, así se crea un espacio en el cual se decide si una firma insolvente vale la pena ser rescatada.

3. La crisis empresarial: aspectos internos

La estructura de toda corporación se refleja en un patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de una organización. Se pueden distinguir 2 tipos de estructuras. La primera, resultado de un proceso explícito de decisiones de diseño, es la estructura planeada y representa un intento deliberado de establecer relaciones estables entre las partes de una organización de modo que satisfaga sus objetivos. Como todo plan, la estructura formal es una realidad esperada y por ello de naturaleza prescriptiva más que descriptiva. La segunda se refiere a aspectos del sistema organizacional, no planeados explícitamente, que surgen a partir de las actividades e interacciones de sus participantes. Cuando falla cualquiera de estas estructuras la empresa entra en un proceso de conflicto y deterioro. De entropía creciente.

Una visión distinta del declive empresarial es la brindada por estudios que describen una serie de errores propios de la gerencia en crisis. Estos conforman un patrón que puede identificarse en organizaciones en declive. Cameron, Whetten y Kim (1983) llevaron a cabo una serie de estudios buscando encontrar los atributos disfuncionales organizacionales, típicos de periodos de declive y encontraron que los mismos atributos se dan tanto en periodos en declive como en periodos estables. Una interpretación retrospectiva los lleva a proponer que tiene más sentido pensar en patrones típicos para periodos de crecimiento y estancamiento basados en que las organizaciones acostumbradas a la abundancia que obtienen en periodos de crecimiento entran en conflicto interno cuando estos periodos de superávit terminan.

El liderazgo es un factor importante a tener en cuenta en todo análisis, pero no única ni determinadamente. Si el liderazgo actual endeudó a la empresa en su etapa de expansión y comprometió su existencia, es difícil pensar que una nueva gerencia, salvo que tenga la capacidad de recapitalizar la empresa, disminuirá el apalancamiento financiero y pueda volver a tomar el control de las decisiones empresariales externalizadas por el alto

apalancamiento que logre revertir la tendencia. En otras palabras, si la empresa por malas decisiones pasadas compromete su permanencia en el mercado, debe tenerse en cuenta que las medidas de reatrincheramiento o reposicionamiento estratégico solo serán efectivas si cuentan con el apoyo de los acreedores, principalmente aquellos ubicados en la cadena de valor. Y en el caso peruano también de los acreedores financieros máxime si estos tienen un porcentaje importante de las acreencias toda vez que en el sistema peruano la decisión de reestructurar o liquidar la toman los acreedores mayoritarios y no por categoría.

Las variables económico financieras son universalmente utilizadas para determinar la situación de insolvencia y para medir el riesgo de una organización. Mientras no cambie la legislación o se modifiquen los principios de contabilidad generalmente aceptados son los únicos indicadores tomados en cuenta para ser declarado insolvente. Sin embargo hay aspectos muy importantes generadores de valor que no se consignan en el balance ni en el estado de resultados. Nos referimos al *good will*, al conocimiento de cómo hacer las cosas, al conocimiento del mercado, listas de clientes, posicionamiento y recordación de marca. Nada de lo dicho aparece en los estados financieros. De difícil cuantificación estos aspectos intangibles son, cada vez más, los elementos a considerar cuando se evalúa la permanencia en el mercado pues se pierden con la salida de la empresa. El posicionamiento y la confianza generada por la empresa en años se pierden en lo que la literatura conoce como costos indirectos de la quiebra.

Toda empresa en crisis debe sincerar su contabilidad a fin de tomar decisiones adecuadas pues la distorsión de las cifras impide controlar y planificar.

La distorsión de las cifras contables es, acorde a los gerentes, función de la necesidad que tiene la empresa de mantenerse en el mercado. Si la empresa sincerara sus cifras y proporcionara información veraz a la banca, principal proveedor financiero de las empresas altamente apalancadas, por las disposiciones y normativas que rigen las instituciones financieras (normas de basilea y SBS), éstas tendrían que provisionar reclasificando la empresa deudora ante la disminución de su calidad crediticia. Este mayor aprovisionamiento está directamente vinculado al sistema de información crediticia que comparte toda la banca de modo que una empresa en dificultades que es reclasificada, pasando de categoría normal a categoría **cliente con problemas potenciales**, o refinancia su obligación y es reclasificada deficiente, sufre inmediatamente el cierre del crédito. No existe para las empresas medianas y pequeñas acceso al mercado de capitales y la banca no presta a empresas calificadas

deficiente. Una empresa con una buena gerencia y con mercado nacional e internacional para sus productos verá denegado su crédito cuando se la reclasifique y no podrá sobrevivir aún con clientes que formulen pedidos de compra. De allí el cuestionamiento al flujo de caja proyectado si no se cuenta con el apoyo de proveedores y clientes.

El tipo de liderazgo de América Latina es diferente de aquel que predomina en los mercados desarrollados. En América Latina en general y en Perú en especial, predominan empresas cerradas, familiares, autocráticas, donde el empresario tiene alta propensión al riesgo y conoce que el entorno es turbulento, por lo que evita la planificación de largo plazo, persiguiendo ganancias de corto plazo. Esta misma política es secundada por la banca, que en vez de limitar las colocaciones en épocas de expansión monetaria, aumenta estas, para luego exigir repago cuando el mercado se recesa y deprime. A esto hay que agregar la alta concentración de los créditos. Los tres principales bancos del país concentran el 80% de las colocaciones nacionales. Pese a la baja morosidad y recuperación de cartera el índice sigue siendo alto (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2005).

Pradip Khandwalla (2001) señala que los estudios sobre empresas en crisis existentes se clasifican en 2 categorías. La primera categoría referida a estudios focalizados primariamente en identificar el contenido de estrategias exitosas (tipo de acciones y políticas implementadas) generalmente comparando estrategias de empresas exitosas con estrategias de empresas que fracasan (Hambrick & Schechter, 1983; Hofer, 1980; O'Neill, 1986; Schendel & Patton, 1976; Thietart, 1988). Estos estudios son principalmente cuantitativos *cross-sectional* (trans-sectoriales) pero no necesariamente longitudinales. Un segundo grupo de estudios se centra en el análisis de procesos (Bibeault, 1982; Stopford y Baden Fuller, 1990) o el proceso de respuesta a la crisis (Pearce y Robbins, 1993; Slatter, 1984; Hedberg, 1976).

El aporte de estos trabajos radica en la descripción de medidas gerenciales frente a diferentes grados de deterioro lo que permite inferir medidas prescriptivas.

El análisis comparativo entre reflotamientos exitosos y no exitosos permite desechar enfoques equivocados o en todo caso analizar las razones por las cuales no resultaron exitosas determinadas medidas. Así entre los hallazgos más relevantes tenemos que las firmas ante un declive de rentabilidad adoptan medidas de ajuste tanto en costos como en venta de activos y que las firmas deben reorientarse como parte del proceso del reflotamiento.

Los estudios han abordado los efectos del ajuste en la administración enfatizando sus esfuerzos en descubrir los cambios en la alta dirección (Slatter, 1984; Nystrom, 1984) y los fondos financieros excedentes (Hedberg, 1976; Slatter, 1984). Estos estudios señalan como conclusión que el despido de la alta dirección marca un punto de quiebre o ruptura con la cultura existente. Estos hallazgos apuntan a la necesidad de una ruptura con el pasado y con esto una renovación cultural.

Cabe señalar, que la mayoría de estos estudios son propios de la realidad americana o europea donde es frecuente que las grandes empresas sean manejadas por directorios o concejos de administración que responden a fondos de inversión o fondos de pensiones constituyendo un grupo técnico. Esto no sucede necesariamente en América Latina ni en el Perú, pues aun las empresas grandes pertenecen a grupos económicos familiares. Creemos que en algunos casos el cambio de la gerencia o de la alta dirección sería contraproducente, toda vez que debe diferenciarse entre negocios centrados en productos de aquellos cuyo principal producto y ventaja competitiva es la persona que conoce y tiene relaciones con proveedores y consumidores. Este es el caso frecuente de los traders de *commodities* (café, azúcar, pescado).

La literatura afirma que es erróneo explicar los procesos de declive empresarial únicamente por errores de la gerencia descuidando el estudio de la interacción de la empresa con el entorno y la necesidad de apoyo de los *stakeholders* (internos y externos) como elementos importantes en el reflatamiento (D'aveni, 1989). Este apoyo tiene grados de permisibilidad legal. Así, la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) no puede aplazar ni refinanciar deudas si no se cumple con las normas específicas al respecto (código tributario y leyes específicas). Las instituciones financieras deben reclasificar y cerrar el crédito (Flint, 2003) y difícilmente aportarán nuevos fondos salvo el uso de *leasing* y fideicomisos. Son los proveedores y clientes los que tienen mayor probabilidad de apoyo a las empresas en crisis. De allí que el marco legal condicione las posibilidades reales de permanencia de la empresa en el mercado.

La literatura presenta una perspectiva secuencial para un reflatamiento efectivo. Este se da en 2 etapas, a saber: reatrincheramiento y recuperación. Sin embargo, aquí se ignoran aspectos contingentes críticos en el declive, tales como las normas mencionadas que moderarán la decisión gerencial (Pearce & Robbins, 1993; Bibeault, 1982).

La etapa de reatrincheramiento o ajuste, está destinada a reducir costos (en productos ineficientes, personal, clientes costosos y no rentables, así como territorios difíciles de competir) y vender activos tangibles e intangibles (Pearce y Robbins, 1993). La etapa de reatrincheramiento debe permitir detener la hemorragia de recursos y estabilizar la empresa en un periodo breve. Según estos autores sin una etapa de ajuste o reatrincheramiento no hay futuro posible.

La estrategia frente al declive depende principalmente de la gravedad de la crisis, las amenazas del entorno y las alternativas que existen para enfrentar el reto.

Como se ha señalado, reatrincheramiento es la reducción de costos y venta de activos. Es el primer paso del reflotamiento (Bibeault, 1982; Finkin, 1987, 1994; Slatter, 1984). Todos estos autores describen el impacto en la caja de la empresa. La gerencia debe buscar la viabilidad empresarial la cual logra aumentando la productividad y cambiando el modo de hacer las cosas. Esto significa variar la mentalidad, privilegiando medidas generadoras de efectivo (gerencia de efectivo). La gestión de tesorería se vuelve esencial para sobrevivir. Este paso definido por varios autores (Pearce y Robbins, 1993) como esencial, es cuestionado por otros académicos (Hardy, 1987) que señalan que estas medidas provocan en el largo plazo pérdidas de competitividad y explica el alto índice de fracasos en el mediano y largo plazo.

Consideramos que la normatividad laboral y financiera (bancaria) puede dificultar o hacer imposible implementar las medidas que plantea la literatura. En primer lugar si la norma imperante requiere permisos de la autoridad de trabajo y estas autoridades actúan bajo el principio de *in dubio pro operatio*, demorarán las autorizaciones para la reducción masiva. Si las normas establecen indemnizaciones altas por despidos se vuelve oneroso implementar las medidas de ajuste. Finalmente un sindicato combativo puede paralizar las medidas de reatrincheramiento arruinando la empresa.

En cuanto a las normas financieras podemos señalar que una recalificación de la empresa que entra en problemas puede acelerar su salida del mercado (normas de basilea). En sistemas de información integrados la recalificación a la baja de una empresa en proceso de refinanciamiento o en cese de pagos, obliga a todo el sistema a compartir la misma categoría deficiente o la de problemas potenciales. Ningún banco puede otorgar más de una categoría sobre la otorgada por otro banco. Así, si un banco determina pérdida total al crédito otorgado todos los demás bancos deben reclasificar a la baja aun cuando la firma esté al día con sus obligaciones.

Muchas compañías ven el reatrincheramiento como un incidente aislado, no placentero y que debe ser sobrellevado y olvidado tan pronto como sea posible. Esta actitud ignora el hecho de que el reatrincheramiento no se diseña como una operación aislada. Es claro que los costos escondidos son significativos y pueden amenazar la supervivencia futura de la organización. Hay numerosos factores que pueden elevar estos costos escondidos, entre ellos, la resistencia sindical, la posición de la empresa en el mercado y su calificación como proveedor del estado. Una huelga puede debilitar a las organizaciones más fuertes. Los empleados pueden tomar por asalto las fábricas u hospitales e impedir la venta de activos o tornar las transferencias de activos en un proceso costoso. El sindicato puede retirar su cooperación, volver las negociaciones de reducción de salarios en dificultosa, iniciar juicios y prevenir una transferencia de la producción a cargo de terceros (*outsourcing*) todo lo cual representa costos adicionales para la gerencia que desea realizar ahorros efectivos de costos (Hardy, 1987).

Es importante considerar que la venta de activos se dificulta para una empresa altamente endeudada. La dación en pago o el *leaseback* son figuras demandadas por la banca ante las primeras medidas de ajuste. El *leaseback* provoca pérdidas y además es una medida costosa desde el punto de vista tributario. Al generar pérdidas en el estado de resultados acelera el deterioro de la relación de la empresa con los stakeholders externos (otros bancos, proveedores y clientes) los que ven con preocupación el acelerado derrumbe de la situación financiera de la empresa.

El *downsizing* o redimensionamiento de la empresa implica la reducción del uso de recursos humanos y de capital en la empresa para corregir la falta de alineación de ésta frente al mercado. Este redimensionamiento es capaz de atender y mejorar el performance sobre todo cuando la organización o el entorno declinan. A través de estos recortes selectivos en los recursos, los procesos internos de la organización y el dominio se realinea para las limitadas oportunidades del ambiente.

La etapa de ajuste es seguida de cerca por la reorientación o relocalización de la empresa (Pearce y Robbins 1994). Esta reorientación responde a preguntas como: ¿dónde estamos? ¿dónde no deberíamos estar? ¿dónde debemos estar? esto ha sido recogido en la frase: hacer lo correcto y no hacer correctamente las cosas (*Do the right things and not the things right*).

La empresa no puede exceder el tamaño del mercado al cual sirve pues el crecimiento debe ser sostenible. Sallenave (1993) señala que el crecimiento equilibrado debe contemplar el crecimiento en ventas, activos fijos,

organización y crédito. Las empresas que realizan saltos cuantitativos y/o cualitativos en alguno de estos factores ignorando los demás, incurren en decisiones estratégicas erróneas que solo podrán corregirse con duras medidas de ajuste. El alto apalancamiento para comprar activos aumenta el riesgo. Si se experimenta una caída en ventas, cierre del crédito e insuficiencia de la capacidad administrativa organizacional, no se tendrá la capacidad para responder a la nueva situación. Así, al crecer más allá de lo que el mercado permite se debe reajustar el tamaño de la empresa lo que implica la adopción de medidas dolorosas y profundas. La reorganización conlleva el redimensionamiento.

A ello debe agregarse la reacción de la competencia por empresas que se sienten amenazadas con la llegada del nuevo competidor. Todo crecimiento involucra riesgos, unos internos y otros externos, producto de la reacción de los competidores directos e indirectos.

El reflotamiento es menos factible en una industria en declive, pues dicho desarrollo surge en base al endeudamiento, lo cual ocasiona un crecimiento poco sostenible, pues no está basado en un retorno de la inversión o incremento de las ventas (DeWitt, 1991).

El crecer con deuda aumenta el riesgo. Si bien el ROE es alto el riesgo es mayor. La caída de las ventas provoca en estos casos el incumplimiento de contratos financieros y la reclasificación de la empresa como deficiente y con ello el cierre del crédito.

Estudios empíricos ilustran que las firmas que fracasan muestran evidencias de diferentes patrones de declive y diferentes tiempos en cuanto la fecha de quiebra (Cameron, Whetten & Kim, 1987). Los patrones condicionan diferentes tiempos: 1) el declive gradual o declive súbito, 2) el que no completa su declive antes de quebrar y 3) los que vegetan y completan su declive por años y permanecen en ese estado hasta que entran en insolvencia.

Las empresas que vegetan se hallan en industrias con demanda creciente y entran en quiebra si la tasa deviene negativa. Las firmas en post declive se hallan en industrias con mayor incertidumbre. Asimismo las firmas que vegetan o se estancan tienen más activos fijos a liquidar. Las empresas que vegetan tienen mayor deuda y con ello logran mayor compromiso con los acreedores.

La eficiencia puede salvar a la firma, basta que el ambiente mejore (Zammuto & Cameron, 1988). Conforme crece la demanda las presiones competitivas disminuyen (Porter, 1980). Una industria pujante puede salvarse de la

quiebra. Si el entorno deviene hostil (la demanda decae) el periodo de estancamiento o de vegetar termina. Solo las firmas bien posicionadas y adaptativas sobreviven a una caída en la demanda (Harrigan, 1980).

Esto nos muestra la estrecha relación existente entre ciclo económico y crisis empresarial sobre aquellas empresas que progresan en crisis a las cuales podemos llamar contra-cíclicas. Así, la creciente inseguridad y turbulencia hará prosperar las agencias de seguridad, las empresas especialistas en recolocar y re-entrenar personal y las de mantenimiento industrial.

Otros factores ambientales también provocan que una firma vegete. La incertidumbre con relación a la tasa de crecimiento puede hacer que los acreedores permitan que una firma endeudada permanezca. La perspectiva de una tasa futura de crecimiento genera esperanza en los acreedores. Pueden esperar un milagro especialmente si son adversos a reconocer una gran pérdida (Kahneman & Tversky, 1979).

Unas firmas pueden postergar la quiebra a través de la reducción de sus operaciones. Otras generan caja vía venta de activos en liquidaciones pre quiebra, otras saliendo de líneas de poco margen y liquidando sub unidades (Miller y Friesen, 1977).

Si los grupos de interés constituidos por accionistas, directivos y empleados entran en conflicto, el nivel de deterioro aumentará. Si los grupos de interés externos (proveedores, bancos, clientes) suspenden su apoyo, la empresa colapsará. A mayor crisis mayor tensión sobre la estructura organizacional.

Citando estudios de redimensionamiento Cameron (1991, 1983) y Sutton (1986) señalan que el reatrincheramiento reduce la habilidad de la firma en cuanto moral empresarial y que los empleados con habilidades apreciadas por el mercado abandonan la firma empobreciéndola más (Baker y Mone, 1994).

Esto también ha sido comprobado por D'Aveni (1989). Si concebimos la empresa como una constelación de actores vinculados a través de valores y relaciones contractuales, podemos afirmar que estos procesos resienten la cultura organizacional y provocan la salida de aquellos que el mercado más valora permaneciendo los empleados y ejecutivos de menor valor y costo. La desintegración cultural provoca no solo pérdida de identidad sino da inicio a un proceso entrópico.

Esto implica analizar la firma en forma aislada sin relacionarla a la estructura de la industria en la cual actúa. El entorno puede ser determinante para un tratamiento diferenciado pues los estudios mencionados suponen homogeneidad en todas las industrias. Nosotros pensamos que desde los trabajos precursores de Porter (1976) hasta los aportes de Harrigan (1985) no se puede ignorar la estrecha relación entre la estructura de la industria en la cual actúa la empresa y las medidas a tomar, pues a cada acción sigue una reacción, tanto de grupos internos de la empresa o de la competencia, máxime si esta tiene recursos para ello.

Los resultados de los estudios empíricos realizados (Bibeault, 1982; Hambrick y Schechter, 1983 y Slatter, 1984) son equívocos y comprenden principalmente empresas que declinan por razones de contracción de la industria y por la pobre estrategia en industrias en crecimiento. Por ello la teoría debe reconocer la importancia de la causa del declive.

Lo que sí está claro es que frecuentemente en países desarrollados la alta dirección es despedida considerando que tal medida es un paso forzoso y dramático para dar a conocer el cambio requerido. No se debe perder de vista que esta medida no es fácil de implementar en empresas de tipo familiar donde familia, propiedad y gerencia se identifican o donde la ventaja diferencial radica en los contactos y relaciones del empresario gerente.

Debemos realizar una precisión. El caso de las grandes empresas, que generalmente cotizan en la bolsa, difiere de la mayoría de las empresas bajo estudio. Tal como señalamos en el primer caso los accionistas son bancos de inversión o fondos provisionales que exigen rentabilidad y un comportamiento determinado (apreciación de la acción y pago de dividendos). En el caso de las pymes los requerimientos son diferentes. Los accionistas principales son miembros de la familia que maneja la organización. Si los stakeholders externos (bancos) desean la remoción de la administración deben considerar el grado en el cual la viabilidad se verá afectada. Si se trata de una empresa comercial (trader) la confianza se otorga a la familia y no al funcionario de banca. A esto se suma el conocimiento y empuje empresarial. De allí la preferencia por la intervención o la coadministración. La experiencia ha marcado la decisión de las entidades financieras: solo se remueve la administración por grave incapacidad o sospecha de manejo doloso.

La literatura reconoce 2 tipos de declive organizacional (tabla 6.3), a saber: declinación con estancamiento (*stagnation*) y declive por reducción. El primero se encuentra en organizaciones burocráticas, pasivas e insensibles.

El declive por estancamiento puede o no ser resultado de pérdida en las utilidades y es más frecuente encontrarla en periodos de abundancia o durante periodos en los que el entorno tiene pocos competidores. Por otro lado el declive por reducción se define en términos de tamaño y en función a una reducción en la participación de mercado o una reducción en la habilidad de la organización para competir con otras firmas (Whetten, 1980).

El declive puede ser visto como un fenómeno que ocurre por etapas y de manera gradual. El declive puede observarse en varios puntos a lo largo de una línea continua. (Weitzel y Jonsson, 1989).

Los estudios empíricos han identificado atributos comunes en las empresas en declive. Estos factores disfuncionales que restan competitividad se ilustran en el siguiente cuadro (Cameron, Whetten y Kim 1987).

Tabla 6.3. Factores y consecuencias disfuncionales del declive de una organización

Atributo	Explicación	Aspectos cuestionables
1. Centralización pronunciada	La toma de decisión se centra en la instancia superior, la participación decrece y se hace fuerte énfasis en el control.	Las decisiones principales son centralizadas.
2. No se planifica para el largo plazo	Crisis y necesidad de corto plazo desplaza el planeamiento estratégico.	Se descuida la planificación de largo plazo.
3. Disminuye la innovación	No se experimenta. Existe aversión al riesgo y escepticismo sobre las actividades no centrales.	Actividades de innovación no se incrementan.
4. Chivos expiatorios	Los líderes son culpados por los problemas y las incertidumbres.	La alta gerencia es frecuentemente estigmatizada.
5. Resistencia al cambio	Tendencias conservadoras. Se presenta oposición a nuevas alternativas.	Se caracteriza por gran resistencia al cambio.
6. Rotación de Personal	Los líderes capaces son los primeros en salir. Se genera anemia de liderazgo.	Existe alta rotación de posiciones administrativas y gerenciales.
7. Baja moral	Pocas necesidades son resueltas. Apatía predominante.	La moral desciende en la empresa.
8. Pérdida de margen	Los recursos no comprometidos son utilizados para cubrir gastos operativos.	No se pueden reducir gastos sin dañar la empresa.
9. Pluralismo fragmentado	Se organizan grupos internos en defensa de sus intereses particulares.	Los grupos privilegian intereses particulares. Se organizan y se vuelven más fuertes y asertivos.
10. Pérdida de credibilidad	Los líderes pierden liderazgo y la confianza de sus subordinados.	La alta gerencia no posee credibilidad.
11. Recortes no priorizados	Intentos de aminorar conflictos conllevan a tratar de igualar los recortes.	Cuando los recortes ocurren deben darse bajo la base de prioridades.
12. Conflicto	Competencia y enfrentamiento por la predominancia del control cuando los recursos escasean.	Los conflictos se incrementan dentro de la organización.
13. Pérdida de recursos financieros.	Se experimentan dificultades para conseguir financiamiento.	Los indicadores financieros empeoran en su performance
14. Reducción de la fuerza de trabajo	Pérdida del personal altamente calificado.	El personal más capaz migra hacia otras empresas.

Fuente: Cameron, Whetten y Kim, 1987

Los últimos dos puntos corresponden a aquello que la literatura sobre declive identifica al estudiar la pérdida de tamaño: pérdida de recursos financieros y reducción de la fuerza de trabajo (Sutton y D'Auno, 1989).

El valor agregado económico está relacionado con el de viabilidad.

¿Cómo se mide el desempeño de una corporación renovada? muchos ratios como el margen de utilidad, reemplazo de activos, y retorno del capital (ROE), que evalúa el éxito estratégico y financiero de las decisiones gerenciales han sido analizados. El reciente descubrimiento de este nuevo estándar de medición proporciona una perspectiva diferente del rendimiento de una compañía.

El valor agregado de mercado (MVA) mide la diferencia entre la percepción del mercado sobre el flujo de caja futuro de una compañía (valor total de mercado) y el monto del dinero invertido en la firma (uso del capital total).

Así:

$$\text{MVA} = \text{Valor total de mercado} - \text{Capital total}$$

El MVA proyecta el futuro de una compañía siempre y cuando la empresa cotice en bolsa.

Otro concepto es el valor económico agregado (EVA) el que mide la rentabilidad en un solo año. Comenzando con ingresos por operación, el EVA calcula la rentabilidad restando impuestos y estableciendo un cargo o costo por el uso del capital total.

Así:

$$\text{EVA} = \text{UAll} - \text{Impuestos} - (\text{Total capital usado} \times \text{promedio ponderado del costo de capital})$$

¿Cuáles son los atributos de la recuperación?

La recuperación debe lograr:

- Un negocio capaz de generar flujo de caja positivo, mostrando preferentemente un UAll corriente positivo y la habilidad de enfrentar desafíos futuros.

- Una nueva fuente de financiamiento, preferentemente de largo plazo.
- Un equipo de gerencia capaz de asumir el control de la operación de la firma.

El grado de apalancamiento operativo (DOL) y el grado de apalancamiento financiero (DFL). Estos ratios evalúan el impacto de la estrategia. El DOL evalúa la pregunta ¿está la compañía muy capitalizada (maquinaria)? el DFL considera la pregunta ¿adeuda la compañía demasiado? el producto de los ratios es el grado de apalancamiento total, DTL. El DOL mide el riesgo corporativo en su conjunto: ¿tiene la compañía mucha maquinaria y alta deuda?

$$DTL = DOL \times DFL$$

Las compañías en crisis se dividen en 1) con problemas internos, 2) amenazadas a nivel macro industrial, 3) problemas de operación y 4) con mucha deuda. Al primer tipo se le conoce como económicamente peligroso. Al último como financieramente peligroso. Los dos ratios de apalancamiento proporcionan buenos estimados del riesgo de cada tipo de peligro.

El UAll define el ingreso operativo, qué es lo que gana la firma en su operación, ignorando los costos financieros. Las compañías que usan más máquinas incurren en mayores costos de reparación y menores costos variables. Considerando que los costos de reparación no son intercambiables, estas compañías experimentan proporcionalmente mayores ingresos en su UAll como aumento de ventas. DOL mide esta receptividad evaluando el estado de ingresos entre las ventas bajo el UAll.

$$DOL = \frac{\% \Delta \text{operating.income}}{\% \Delta \text{in.sales}}$$

DFL es calculado bajando los ingresos del UAll al ingreso neto. DOL describe la receptividad del ingreso neto a cambios en su UAll.

$$DFL = \frac{\% \Delta \text{net.income}}{\% \Delta \text{operating.income}}$$

El DTL se encuentra multiplicando el DOL por DFL y nos da una medida del impacto de las decisiones estratégicas de la empresa.

4. Modelos

4.1 Estudios empíricos

Los investigadores han encontrado cambios significativos en la estructura organizacional de las compañías con dificultades financieras. Estos estudios muestran cambios en la alta dirección y en los esquemas de compensación, los que normalmente transforman salarios en comisiones de éxito (Gilson, 1989, 1990).

Schendel, Patton y Riggs (1976) estudiaron el reflotamiento de 54 de las más grandes firmas norteamericanas durante el período de 1952-1971. Identificaron 8 diferentes clases de acciones de reflotamiento, con subcategorías para cada uno de ellos. Las categorías más frecuentemente utilizadas fueron cambios organizacionales y gerenciales. Otros cambios reflejaron una orientación externa: cambio en los programas de marketing, diversificación de productos y diversificación geográfica. Los programas de reducción de costos, nuevos sistemas de control, desinversión de divisiones o líneas de producto fueron menos utilizados.

Stuart Slatter (1984) estudió 30 reflotamientos exitosos de empresas británicas en los años 60's y 70's comparándolas con 10 reflotamientos que fallaron. En estos casos *Slatter* identificó 10 categorías de reflotamiento exitoso. Seis fueron elementos frecuentemente utilizados en reflotamiento con éxito. Estos elementos fueron: venta de activos, cambio de gerencia, control financiero, reducción de costos, reestructuración financiera y mejoramiento del marketing.

Donald Bibeault (1982) estudió 81 reflotamientos de grandes compañías norteamericanas.

Encontró 7 procesos importantes y 7 subprocessos, a saber: factores gerenciales (procesos): Instituir controles estrictos, cambiar las actitudes de la gente y comprender el negocio mejor (mejor diagnóstico), absoluto control de la gerencia y liderazgo, liderazgo enérgico, mejora del sistema contable, lograr un negocio básico, viable y mejora de los márgenes. Los principales sub-factores: fuerte liderazgo, establecer fuertes controles presupuestarios, mejoramiento de la contabilidad y de los márgenes de rentabilidad. Se considera moderadamente importantes los siguientes sub-factores: redespiegue de activos, mejorar la predicción de flujo de caja, control absoluto de la gerencia y cambio en la actitud de éxito.

Los hallazgos de Bibeault (1982) en firmas Norteamericanas sugieren que el patrón de reflotamiento predominante parece ser el de un control estricto orientado a rediseñar las fronteras de la organización hacia el lado defensivo. Esto se puede definir como un proceso creciente de centralización en la toma de decisiones, estricto control financiero y contable y un ajuste en el direccionamiento de la firma. Estos estudios describen más que explican lo que hacen las empresas para sobrevivir. Como la mayoría de los casos estudiados han incurrido en sobrecostos y pérdidas, las razones de la pérdida de competitividad los obligan a romper con la inercia, tanto cultural como organizativa. Para ello demandan de cada uno de los departamentos o secciones la formulación de presupuesto base cero.

Existe poco en común entre los procesos y categorías de la lista de Schendel, Patton y Riggs (1976) y la de Bibeault (1982) en cuanto acciones claves de reflotamiento.

Lee, Mathur y Gleason (1998) estudiaron 50 compañías canadienses y 182 británicas y encontraron nueve categorías de medidas gerenciales propias del reflotamiento. Estas fueron: venta de activos, despido de empleados, reemplazo de ejecutivos, adquisiciones, reestructuración de deuda, bancarrota, recorte de dividendos, financiamiento y fusiones.

Pradip Khandwalla (1989) condujo inicialmente un estudio de 10 intentos de reflotamiento de empresas en la India.

Khandwalla desarrolla 10 categorías de acciones de reflotamiento, incluyendo las que se concentran tanto en factores internos como externos, a saber: acciones focalizadas en lo interno: cambios en la alta dirección, credibilidad, crear acciones de la nueva gerencia, iniciar acciones para controlar finanzas y operaciones, movilización para el reflotamiento, coordinar actividades, apurar propuestas de rápido retorno y eliminar tantos costos como se pueda. Y acciones focalizadas en lo externo: negociación para lograr el apoyo de los *stakeholders*, neutralizar las presiones externas, generar ingresos y liquidar activos para lograr caja.

Posteriormente y en forma más ambiciosa estudió el caso de 65 empresas internacionales que incluían 42 reflotamientos completos. Ello lo llevó a proponer 8 categorías principales y 27 subcategorías de acciones gerenciales, a saber: cambios de personal, diagnóstico, mediación y conciliación, gerencia de personas y *stakeholders*, gerencia de operaciones, gerencia de sistemas y estructura, gerencia financiera, gerencia estratégica y varios.

La mayor categoría fue la gerencia de personas y *stakeholders*, con 13 subcategorías. Entre las principales tenemos: mejoramiento de la credibilidad de las gerencias, asegurar el apoyo de los *stakeholders*, aumentar el entrenamiento del staff de ejecutivos, articulación pública a través de gerenciar la misión, metas, objetivos, etc., manejo de comunicación con el staff, gerentes de bajo nivel, etc., incentivos, motivación, reparar agravios, ejemplos realizados por la alta gerencia, disciplina, mejor integración organizacional y énfasis en los valores centrales.

La gerencia de operaciones incluyó cinco categorías: reatrincheramiento significativo, medidas de reducción de costos, modernización de plantas, equipamiento de herramientas y reorganización para mejorar su eficiencia, acciones para elevar la productividad y acciones relativas al marketing.

La gerencia de sistemas y la gerencia estratégica tuvieron 3 subcategorías y finalmente cambio de personal, diagnóstico y gerencia financiera tuvieron dos subcategorías cada una, lo que da un total de 27.

Khandwalla (2001) concluye que los reflotamientos se asemejan unos a otros debido a que comparten elementos fundacionales ó de origen, pero difieren debido a los diferentes escenarios que dan lugar a distintas estrategias. Es uno de los autores más interesantes pese a que sus conclusiones finales plantean más bien un modelo abierto contingente a la realidad de la industria, cultura nacional y organizacional.

Podemos señalar que los estudios provienen de distintas disciplinas. Aquellos con una fuerte orientación a la gerencia estratégica tienden a utilizar las categorías de reflotamiento populares en su campo, tales como adquisiciones, la diversificación, la expansión de plantas, investigación y desarrollo de nuevos productos (Barker III & Mone, 1994).

Aquellos con trasfondo financiero y económico, tienen la tendencia a utilizar dichas variables para las cuales poseen gran cantidad de data disponible (Beaver, 1967).

Aquellos estudios enmarcados dentro del comportamiento organizacional tienen la tendencia a incluir variables relacionadas a la cantidad de personal en las gerencias (Cameron, Whetten & Kim, 1987).

Donald Bibeault (1982) al realizar su estudio de 81 empresas Norteamericanas, encontró 5 fases de reflotamiento: cambio en la cumbre, evaluación, emergencia, estabilización y reposicionamiento.

Bibeault (1982) recalca que el cambio de gerencia no debería, sin embargo, ocurrir en el caso que la causa del declive sea de procedencia externa. Incluso cuando dicha causa es de naturaleza interna la gerencia principal no debería ser removida si posee una proporción mayoritaria de acciones dentro de la compañía. En caso que se realicen cambios en la dirección, lo recomendable es que la nueva jefatura provenga del exterior a fin de reafirmar la confianza de los *stakeholders*.

El concepto de reflotamiento de Bibeault (1982) no se extrae de las 81 empresas que estudió. Se trata más bien de un modelo de naturaleza prescriptiva.

Chun I Le. Ike, y Kimberly C Gleason (1998) estudiaron 50 casos canadienses y 182 casos británicos, empresas que habían perdido valor bursátil por 2 años consecutivos y habían tomado diferentes acciones correctivas. Ellos llegaron a la conclusión de que las medidas podían agruparse en 9 categorías, a saber: venta de activos, despido de personal, cambio de ejecutivos, adquisiciones, reestructuración de pasivos, quiebra, cortar dividendos, financiamiento y fusiones.

Mathew Manimala (1991) realizó un estudio sobre 28 empresas occidentales y una docena de empresas hindúes y encontró 9 etapas (que incluyen las 5 de Bibeault (1982) ya mencionadas). Las otras 4 son: detener la enfermedad, reorientación, institucionalización y crecimiento.

Si bien es cierto, las etapas de Manimala (1991) no son distintas de las de Bibeault (1982) en términos de acciones de reflotamiento, vale la pena resaltar el énfasis en el desarrollo de recursos humanos, cambios en la cultura y la comunicación así como en la reorganización.

Con respecto a la estrategia podemos hablar de reflotamiento estratégico y operacional. Si el declive es debido a fallas estratégicas (equivocada elección del negocio o tecnología o equivocada estrategia competitiva de mercado), entonces la administración de reflotamiento necesita enfocarse en patrones estratégicos. Mientras que si el declive es por fallas en la eficiencia operacional, entonces es de aplicación el mejoramiento operacional (Platt, 2001).

John Stopford y Charles Baden Fuller (1990) estudiaron los procesos de renovación en 16 empresas manufactureras británicas y hallaron que el *turnaround* versus el proceso de renovación depende del desafío propuesto por el presidente de la empresa y la definición del problema.

Peter Grinyer y Peter Mckiernan (1990) estudiaron 25 casos ingleses en los cuales se llevaron a cabo dramáticos ajustes. Señalan la importancia de la crisis y los disparadores como respuesta al ensayo y error, la intervención de los *stakeholders* y el ingreso de nuevos gerentes.

Schendel, Patton y Riggs (1976) indican que las acciones estratégicas deben involucrar mayor investigación y desarrollo, la introducción de nuevos productos, modernización, expansión y diversificación, mientras que las acciones operacionales implican la reducción de costos, control de éstos y medidas de mejoramiento de la eficiencia.

Sin embargo, Schendel, Patton y Riggs (1976) no clarifican qué porcentaje de firmas con fallas estratégicas adoptan cambios estratégicos y qué porcentaje mejoramiento estratégico para replotamiento.

Estos autores concluyen que la mayoría de empresas en replotamiento adoptan ambos tipos de acciones, tanto estratégicas como operacionales.

Charles Hoffer (1980), otro importante investigador, identifica distintas estrategias de *turnaround*. Él señala dos tipos, a saber: la estrategia de reenfoque producto mercado y la estrategia de incremento de participación en el mercado.

Si entendemos la organización como un conjunto de personas que tienen la finalidad de producir bienes y servicios requeridos por la sociedad, puede bastar el reenfoque del producto como ajuste de la empresa para retornar a la rentabilidad. Si el problema no es tan serio entonces se trata de mejoras en *marketing* y ventas. Esto puede implementarse con mejoras en los canales de distribución y manejo de marcas.

Hambrick y Schechter (1983), abandonan la dicotomía estratégico operativo por un modelo que distingue estrategias emprendedoras y estrategias de eficiencia.

Existe considerable coincidencia o traslape entre las estrategias operativas de Hoffer (1980) y las estrategias de Hambrick y Schechter (1983).

Robbins y Pearce (1992) estudiaron 32 empresas textiles americanas y encontraron que aquellas que se reatrincheraban, reestructuraban, redimensionaban y reducían su alcance lograban mejores metas y objetivos que las que no lo hacían. Posteriormente Vincent Barker y Mark Mone (1994) cuestionaron estos hallazgos.

Tanto los estudios de Bibeault (1982) como los de Hambrick y Schecter (1983) son valiosos por cuanto ilustran pautas generales que homogenizan la variedad de medidas posibles. Indican medidas que orientan la gama de acciones de empresas en crisis sobre cómo plantear modelos de estabilización, ajuste y recuperación.

El reflotamiento demanda diversas medidas dependiendo de la gravedad de la crisis, de la industria y del entorno económico y normativo. Es variable y contingente, no solo en términos de acciones tomadas, sino en la variedad de procesos y actividades y los que pueden ser analizados y vistos desde distintas perspectivas.

Las empresas en dificultades requieren tomar control de la situación y enfrentar sus dificultades en un plano estratégico u operativo. Para ello redefinirán su situación (refocalización) para luego redimensionar la empresa acorde a su realidad económica financiera. Todo esto con la finalidad de recuperar la confianza de *stakeholders* internos y externos.

Sin ajustes ni reposicionamiento la firma peca de inacción y el declive deviene en debacle y salida del mercado.

4.2 Industria y empresa

La industria puede crear un entorno positivo para la empresa. Si la concentración es alta se crea una barrera de ingreso. Si verificamos un crecimiento rápido de la industria, con innovaciones tecnológicas, entonces las firmas al interior de una determinada industria serán capaces de tomar ventaja de oportunidades y tendencias.

Lawrie W. Pant (1991) identifica variables útiles para nuestro estudio.

- **Crecimiento de la Industria:** Dess y Beard (1984) definen como tal al promedio de cambio de la industria ajustado por el cambio del nivel de precios en el periodo de los 5 años anteriores, contados desde el segundo año de la performance más baja de la firma.

$$CREC = \Delta V / V_m$$

Donde:

CREC = crecimiento de la industria.

ΔV = cambios en ventas.

V_m = ventas en el periodo de menor performance de la industria.

- **Mercado compartido:** se define como tal a las ventas de la empresa respecto al total de ventas generadas por la industria.

$$MC = \frac{V}{VT}$$

Donde:

MC = mercado compartido.

V = ventas de la firma.

VT = total de ventas de la industria.

Varios estudios (Bussel et al., 1975; Porter, 1980; Schoeffler et al., 1971) encuentran una asociación entre segmento de mercado y rentabilidad. Es posible que el reflotamiento demande una estrategia de enfoque, concentrando los negocios en un estrecho segmento de la industria, con menor mercado en contraposición a que aquellas empresas que no tienen que recurrir al reatrincheramiento.

Incrementar la participación en el segmento en el que se participa puede conducir a rentabilidad futura, aunque ésta disminuya en el corto plazo.

- **Tamaño:** el tamaño de la empresa se ha relacionado con la variabilidad de beneficios en el tiempo (Whittington, 1971). Las empresas pequeñas son capaces de reaccionar ante cambios en el mercado más rápidamente que las firmas grandes. Una firma pequeña goza de menor complejidad estructural logrando cambios de naturaleza organizacional y mejores respuestas a presiones financieras (Pant, 1991). Otros estudios señalan que una firma tiene acceso a capitales y con ello evita el colapso que afecta a las más pequeñas y medianas empresas. Así, lo que se gana en velocidad de reacción se pierde en capacidad de negociación y alternativas financieras.

En el Perú, según la Ley N° 28015 (Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa), la microempresa abarca de 1 a 10 trabajadores inclusive y tiene ventas anuales de un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias-UIT (durante el año 2010, el valor de la UIT como índice de referencia en normas tributarias es de S/. 3600). Mientras que la pequeña empresa sería aquella que cuenta con hasta 50 trabajadores y cuyo nivel de ventas anuales parta del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 UIT. Por otro lado, en la mediana empresa el número de trabajadores no excede de 100 y el valor de las ventas anuales debe ser superior a 850 UIT. En la gran empresa, el número de trabajadores es mayor de 101 y sus acciones se cotizan en la bolsa de valores.

- **Diversificación:** la diversificación se relaciona con la rentabilidad. Una firma que concentra sus esfuerzos en una sola línea de negocio es más proclive a experimentar un dramático cambio en sus resultados. Esto significa que si no está diversificada puede gozar de una rentabilidad relativa frente a la firma diversificada pero también pérdidas más acentuadas.

Tasa de diversificación = número de segmentos de mercado en los cuales la firma realiza negocios.

- **Apalancamiento:** el apalancamiento está relacionado con la variabilidad en los ingresos (Carleton y Silberman, 1977). Una deuda pesada y gastos asociados a intereses afectan la capacidad de respuesta para enfrentar condiciones adversas al negocio.

Se utilizan dos medios para medir el apalancamiento financiero:

$$Apalanc_1 = \frac{\left(\frac{deuda_{firma}}{activo_{firma}} \right)}{\left(\frac{deuda_{industria}}{activo_{industria}} \right)}$$

Otra alternativa para expresar es la siguiente:

Apalancamiento = cobertura de intereses (número de veces en que los intereses son cubiertos).

- **Intensidad del capital:** Schoeffler (1977) relaciona este concepto de manera inversa a las utilidades. En industrias con utilización intensiva de capital las empresas compiten de manera vigorosa con la intención de mantener sus plantas activas, con un alto nivel de capacidad instalada funcionando (Scherer, 1980).
- **Munificencia de la Industria:** Dess y Beard (1984) miden la munificencia del entorno como el grado de crecimiento o contracción del mercado e industria para los tres años anteriores al declive. Un elevado crecimiento de la industria representa mayor munificencia del entorno. Los valores positivos de esta variable indican un crecimiento de la industria, en tanto que valores negativos una contracción. La munificencia se calcula a través de la siguiente fórmula:

Munificencia de la industria = [(envíos o embarques de la industria durante el año más acentuado del declive) / (envíos o embarques de la industria en el momento de mejor desempeño durante dos años previos al declive)]

- **Urgencia del declive:** mide el grado de severidad, esto es, la urgencia del declive en términos de su grado de severidad y cuán rápida o gradualmente ocurre. El primero (severidad del declive) utiliza el método Z de Altman (1968). Este induce la salud financiera en términos de cuán cerca de la insolvencia se encuentra la empresa. Proporciona puntuación de 1 a 5, (1 estado más severo). La puntuación de tres o más significa que una firma no quebrará en el corto plazo. Los datos son recogidos en el período de declive acentuado. La urgencia del declive es medida en términos de número de años que atraviesa una firma para caer de posición financiera saludable al declive. Un menor número de años indica rápido descenso. La urgencia del declive se entiende como producto de la severidad e intempestivo del declive.

Urgencia del declive= intempestivo del declive * severidad del declive.

- **Holgura:** mide la presencia o ausencia de holgura de recursos. El porcentaje de deuda respecto a los activos es una medida apropiada de la holgura (Stickney, 1990). Los bancos prestarán dinero a firmas con buena calificación de crédito. Otros interesados (*stakeholders*) continuarán proporcionando importantes recursos a la firma.

Cleary (1999) calcula la holgura como:

Holgura = $1 - [(deuda\ a\ largo\ plazo + deuda\ en\ los\ pasivos\ corrientes / total\ de\ activos) * 100]$.

- **Productividad del trabajador:** se utiliza la data concerniente del empleado y productividad del capital. Para determinar el ratio de productividad el total de ingresos de la firma en el periodo de mayor declive es dividido entre el número de empleados. Este ratio es analizado en función de las firmas competidoras para el mismo periodo. Para empresas que participan o intervienen en varios rubros se usa promedios ponderados y con ello se obtiene la cifra de productividad (Starbuck, 1976).

Productividad del empleado = productividad de la firma / productividad promedio de la industria.

Valores mayores a 1 indican que los empleados de la firma son más competentes que los de las firmas rivales. Valores menores que la unidad proporcionan evidencia que la productividad por empleado es menor al promedio de la industria.

- **Productividad del capital:** Hofer (1975) define la productividad del capital. Se calcula a través de las ventas de la empresa y de la industria divididas entre propiedades, planta y valor del equipo en el periodo de mayor declive. La fórmula permite calcular la productividad del capital de una firma en declive:

Productividad del capital = productividad del capital de la firma / productividad promedio de la industria.

- **Munificencia del entorno:** Starbucks (1976) define munificencia del entorno como el grado que el ambiente soporta crecimiento. Es similar al concepto de Aldrich sobre capacidad del entorno. Ambos establecen que la organización busca ambientes que permitan crecimiento y estabilidad. El crecimiento y estabilidad permite que la organización genere holgura de recursos (Cyert y March, 1963), el cual proporciona aliciente durante periodos de relativa escasez. La holgura proporciona, además, los medios para coaliciones organizacionales y proporciona recursos para la innovación organizacional, y sirve como medio de resolución de conflictos (Bourgeois, 1981; Chakravarthy, 1982). Hirsch (1975) encontró que la organización utiliza relaciones externas de gran complejidad para asegurarse el flujo de recursos y obtener mayor munificencia del entorno. Staw y Sz wajkowski (1975) encontraron que las organizaciones que compiten en ambientes de menor munificencia probablemente cometen actos ilegales.

En la literatura sobre política empresarial, Hofer (1975) señala que el ciclo de evolución del producto es la “variable fundamental en la determinación de una apropiada estrategia de negocio” (1975:789). La variable principal es el ratio crecimiento de ventas, factor determinante de la munificencia del entorno. Más aun, varios modelos de estrategias consideran el crecimiento del mercado como una contingencia importante y un determinante fundamental en la viabilidad a largo plazo de una estrategia de negocio. Ansoff (1965) dice que el crecimiento del mercado permite a la organización fortalecer su posición competitiva en un mercado dado o bien expandir el alcance de sus productos en el mercado.

El nivel de rentabilidad de la industria, dentro de la cual compite la organización, se considera predictor del desempeño organizacional (Beard and Dess, 1979, 1981; Lieberman y O'Connor, 1972). Beard y Dess (1981) encontraron que el retorno del capital de la industria (una medida de la variación inter industria) explica un mayor porcentaje de variación del retorno del capital de una firma que el tamaño relativo de una empresa,

la intensividad de uso del capital o un apalancamiento de la deuda de la firma (medidas de la variación *intra* industria) combinadas.

Se pueden utilizar seis variables para medir la capacidad operativa (munificencia del entorno) referida a la industria.

Las primeras cinco son consideradas derivados de la demanda del mercado y miden la tasa relativa de crecimiento de la industria. Las primeras cuatro, crecimiento en ventas (V1), crecimiento en el margen precio costo (V2), crecimiento en empleo total (V3) y crecimiento en valor añadido (V4). Están especificados como ratio de crecimiento dividido por el valor promedio de la variable dependiente (ajustado al tamaño absoluto de la industria) sobre un periodo de diez años. El crecimiento en el número de empresas (V5) mide el cambio del porcentaje anual promedio sobre un periodo de 11 años. La concentración de ventas de la industria (V6) es medida como la proporción del valor total de embarques de cuatro compañías más grandes, partiendo del hecho de que la concentración de ventas es la correlación mejor validada del ingreso de la industria, (Weiss, 1974).

Variables relacionadas con la munificencia de la industria son:

- **Concentración de ventas:** porcentaje del valor total de embarques para las 8 compañías más grandes (Starbuck, 1976)
- **Dinamismo del entorno**

Gran parte de la literatura referida a la teoría organizacional y política de negocios se ha ocupado del dinamismo. Esta literatura sugiere que la rotación de inventario, ausencia de patrones y la falta de predicción son las mejores formas de medir el grado de estabilidad o inestabilidad del entorno. Miles, Snow y Pfeffer (1974) y Jurkovich (1974) sostienen que es importante distinguir entre el *ratio del cambio de entorno* y la *falta de predicción* de cambio del entorno. El dinamismo debe estar restringido a cambiar lo que es difícil de predecir y que eleve el grado de incertidumbre para las firmas.

Las firmas que compiten en una industria dinámica tenderán más probablemente a segmentar elementos homogéneos de sus entornos (March y Simon, 1958) para hacer frente a la incertidumbre. Thompson (1967) consideró tratar con la incertidumbre la “esencia de los procesos administrativos”. La teoría organizacional sugiere estrategias organizacionales como alianza de empresas, contratos a largo plazo e integración vertical para crear un

ambiente más predecible. La incertidumbre afecta también la estructura de la organización, las tareas inciertas se incrementan pues más información debe ser procesada entre quienes toman decisiones para lograr un nivel dado de desempeño (Galbraith, 1973).

Aldrich (1979) afirma que la turbulencia del entorno “conduce a cambios inducidos externamente [...] que son oscuros para los administradores y difíciles de planificar”. La idea de Aldrich sobre turbulencia enfatiza el grado de interconexión entre los elementos del entorno (Emery y Trist's, 1965). Pfeffer y Salancik (1978) sostienen que la interconectividad entre las organizaciones crea incertidumbre y un ambiente inestable y que “los cambios pueden venir de cualquier parte sin aviso y producir consecuencias imprevistas por aquellos que inician cambios y aquellos que experimentan consecuencias”. Terreberry (1968) estuvo entre los primeros en acentuar la dificultad de planificar los cambios en las tareas del entorno de una organización cuando tales cambios se originan en su entorno residual. Esta sugiere que el grado de interconexión en un entorno residual se incrementa cuando la economía industrial evoluciona.

4.3 Modelos conceptuales

El modelo de 2 etapas de Arogyaswamy, Barker III, Yasai Ardekani (1995) explica cómo las firmas en declive se recuperan vía reflotamiento. El modelo señala la necesidad del reatrincheramiento como paso previo a la recuperación. El reatrincheramiento involucra recorte de costos (en productos, clientes, mercados) y venta de activos (superfluos, importantes, necesarios) para lograr redimensionar la empresa de modo que los ingresos que tiene cubran los costos. Es el ajuste de costos el que permite retornar a la rentabilidad toda vez que el aumento de ingresos requiere del mercado, de la competencia, mayor crédito y capital de trabajo.

El modelo de dos fases no explica procesos de ajuste y refocalización en mercados emergentes. En estos mercados es difícil el cambio de cultura organizacional, el despido de la alta dirección o tomar medidas ignorando el rol del estado, sindicatos y bancos. Las medidas de reflotamiento demandan intensa negociación para lograr coaliciones dominantes dispuestas al cambio. El descarrilamiento del proceso provoca la salida del mercado. Un proceso conflictivo aumenta la posibilidad de entropía o destrucción interna al destruir los valores y la moral de la empresa. La normatividad laboral impide los ceses masivos. Esto obliga a las empresas a manejar el factor laboral con cierto grado de informalidad a través de empresas de servicios.

El reflotamiento se presenta cuando la firma sufre un performance económico declinante por un periodo extenso de tiempo (Schendel, 1976) y el nivel actual es tan bajo que la supervivencia de la firma estaría amenazada sin una mejora en el performance (Hofer, 1980; Slatter, 1984). Es decir, las firmas sufrirán pérdidas si no cambian.

Así, reflotamiento no equivale a cesación de pagos o insolvencia, sea esta económica o financiera, sino a la pérdida de competitividad de modo creciente. Nuestro estudio se concentra en situaciones severas, con costos crecientes, recesión acentuada o depresión. La caída del nivel de actividad provoca que las menores unidades fabricadas tengan que soportar la firma. El sobredimensionamiento genera sobrecostos que conlleva pérdidas.

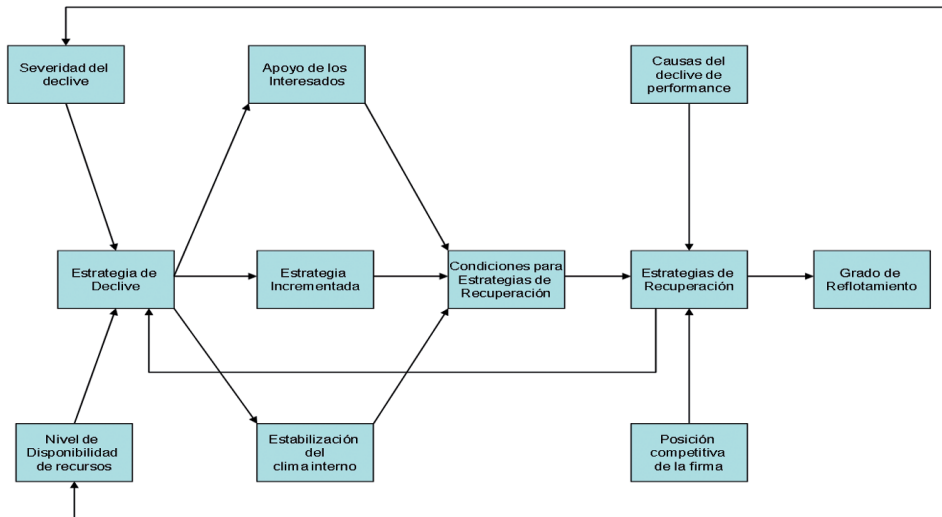
Si el reflotamiento es exitoso entonces será sostenible en el largo plazo y generará una tasa de rentabilidad adecuada a los propietarios. Una empresa con productos diferenciados compitiendo en líneas relacionadas. No ocurre esto con empresas que cuentan con portafolio de productos o en las ventas de divisiones no relacionadas en una firma multinegocio.

Si el declive se debe a contracciones cíclicas y temporales de la economía, la estrategia de recuperación no debe tratar de cambiar la orientación estratégica de modo fundamental (Arogyaswamy, Barker III y Ardekani, 1995). En una industria en contracción todas las empresas compiten por un mismo mercado reducido y por ello las firmas más eficientes son aquellas que utilizan sus limitados recursos en mejor forma (Zammuto y Cameron, 1985). La reorientación puede ser peligrosa por los costos que involucra y por el nuevo entorno en el cual ingresa la empresa (Hannan & Freeman, 1984).

No todo cambio es posible ni positivo. Al refocalizar, la empresa puede perder posicionamiento así como la lealtad de clientes y proveedores. Para aquellas firmas en declive que tienen posiciones competitivas débiles debemos señalar que durante una contracción industrial la estrategia de recuperación que solo implica cambios incrementales será más efectiva (Arogyaswamy, Barker III y Ardekani, 1995).

La figura 6.4 ilustra el modelo de reflotamiento planteado por Arogyaswamy, Barker III y Ardekani en 1995, llamado modelo de dos fases.

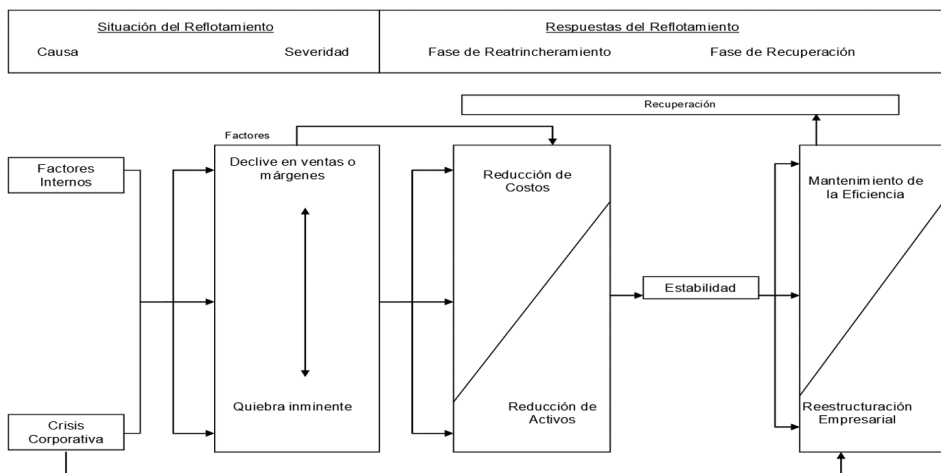
Figura 6.4 Reflotamiento en dos fases - Arogyaswamy, Barker III & Yasai-Ardekani



Fuente: Arogyaswamy, Barker III y Ardekani, (1995).

El Modelo de Pearce y Robbins (1991) La clave para lograr un reflotamiento exitoso radica en enfrentar la adversidad financiera y competitiva con medidas de reducción de costos, mientras la empresa se prepara para hacer la reconfiguración apropiada en sus activos (Pearce y Robbins, 1991). Este modelo propuesto por Pierce (figura 6.5) describe la interrelación entre causa y severidad de la situación, entre el reatrincheramiento y las etapas de recuperación. Muestra las tres formas principales de reflotamiento y cómo las respuestas al mismo están entrelazadas (Pearce y Robbins, 1991).

Figura 6.5 Modelo de Pearce y Robbins



Fuente: Pearce y Robbins 1991

El modelo describe los factores externos e internos que causan el deterioro del performance de una firma. El grado de respuesta estratégica depende de dos dimensiones: la severidad y la causalidad. Estas son aplicadas tanto al analizar la causalidad de la situación como la respuesta a esta. Cuando la severidad es baja la compañía amortigua sus efectos a través de reatrincheramiento. Cuando la severidad es alta, la firma debe estabilizar el declive o la bancarrota es inminente (Pearce y Robbins, 1991).

Barker y Mone (1994) cuestionan los hallazgos de Robbins y Pearce (1992), al llegar a otra conclusión utilizando la misma data. Ellos afirman que la política de reatrincheramiento únicamente es exitosa en el performance de empresas que están atravesando un serio declive.

Este intercambio de ideas revierte particular interés pues es importante determinar y cualificar los entornos bajo los cuales el reatrincheramiento es útil.

Arogyasgamy, Barker III y Yasai-Ardekani (1995) respaldaron la posición de Robbins y Pearce (1992) con la diferencia que afirmaron que las estrategias que intentan lograr un reflotamiento debían seguir dos caminos distintos, **estrategias propias del declive** a fin de revertirlo, y **estrategias de recuperación** para repositonar la firma en el mercado.

El modelo por etapas planteado por Chowdhury (2002) señala tres requerimientos críticos: incidente, evento y concepto. Este modelo se centra en el proceso más que en los contenidos, razón por la cual es importante para nuestra investigación.

Incidente: Van de Ven (1995), afirma que un incidente es una “actividad recurrente”, la cual puede ser empíricamente observada en una o más etapas del modelo (acciones, indicadores, ocurrencias o data en bruto). Un cambio en un incidente se presenta en términos de forma, acción, cantidad, calidad o estado y debe ser susceptible de observación directa.

Evento: es una entidad conceptualmente abstracta que explica los patrones de incidentes críticos y su orden temporal (Ven de Ven, 1995). Un evento es un constructo que no se presta para la observación directa (Bacharach, 1976). Los eventos no pueden ser vistos, oídos ni sentidos. En vez de ello pueden ser inferidos. Son ejemplos de eventos la atrofia organizacional, entropía ambiental, cultural y estructura de incentivos. Como abstracción, un evento es expresado por un número de acciones, indicadores o incidentes.

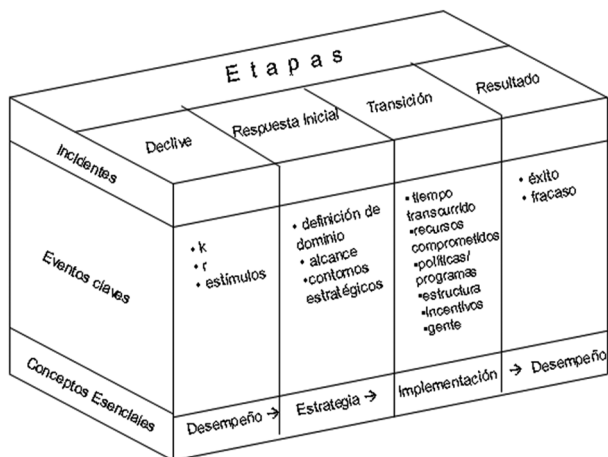
Concepto esencial: según Bhavé (1994), es una variable que epitomiza un fenómeno y está presente a lo largo de cada etapa de un fenómeno. Los conceptos esenciales deben enlazar las etapas y de esta manera, describir la progresión del fenómeno entero. La suma de conceptos proporciona una forma de unificar el fenómeno en consideración (Woiceshyn, 1997).

Los incidentes múltiples constituyen un evento. Todo evento es multidimensional. Un gran número de incidentes necesitan ser registrados en todas sus dimensiones para indicar de manera suficiente qué es lo que está ocurriendo (Van de Ven, 1995). Debido a que un evento es una dimensión conceptualmente relevante de un concepto esencial, su presencia debe ser observada a lo largo de distintas etapas en el caso de un fenómeno de *turnaround*.

El modelo de Chowdhury (figura 6.6) presenta una jerarquía estructural subyacente. En cada etapa numerosos incidentes son comprendidos en eventos teóricamente significativos los cuales son resumidos en pocos conceptos esenciales que explican la secuencia y enlace entre las distintas etapas.

El siguiente gráfico relaciona los conceptos mencionados:

Figura 6.6 Modelo por etapas de Chowdhury centrado en procesos



Fuente. Pearce y Robbins 1991

Etapa 1: declive

El declive es la primera etapa del proceso. Dos tipos de causas explican el declive.

Extinción K. El declive es considerado como propiedad del entorno (Harrigan, 1980; Zamutto & Cameron, 1985). Este declive, al cual Wilson (1980) se refiere como “extinción k”, ocurre debido a que una organización

es parte de una población de empresas, es decir, es parte de una industria, la cual se está encogiendo o cambiando de tamaño. Debido a que la capacidad del sistema de mantener un determinado número de empresas tiene un límite, se da una escasez de recursos y se acentúa la rivalidad entre empresas.

Extinción R. De acuerdo a esta perspectiva, a la cual Wilson denomina “extinción r”, el declive es una propiedad de la organización (Cameron, Whetten & Kim, 1987; Freeman & Hannan, 1975). Este declive, llamado declive organizacional, está referido a la reducción de recursos dentro de la organización independientemente de los cambios en el medio ambiente.

Ambos tipos de declive son comúnmente el resultado del deterioro del desempeño financiero y los niveles de recursos en cualquier organización (Barker & Duhaime, 1977). Sin embargo, la magnitud y duración del declive puede variar dependiendo de si es externa o internamente inducido.

Etapa 2: inicio de respuesta

Las respuestas al *turnaround* son categorizadas como estratégicas y operativas (Bibeault, 1982; Chwdhury & Lang, 1996; Hambrick, 1985; Hofer, 1980; Schendel et al., 1976). El *turnaround* estratégico se enfoca en cambios o ajustes de la firma a mayor escala tales como diversificación, integración vertical, nuevos mercados y desinversión. El *turnaround* operativo se enfoca en la forma en que la firma actualmente maneja el negocio y se involucra en tácticas a corto plazo, reducción de activos y generación de ingresos. La principal razón de esta dicotomía radica en que las acciones de *turnaround* deben coincidir con el tipo de declive de la firma.

Etapa 3: transición

Deben transcurrir varios años para que los resultados del *turnaround* puedan ser observados. Schendel *et al.* (1976) encontraron que la mejora en el desempeño ocurre en un promedio de 7.7 años, dentro de un rango que va de 4 a 16 años. No obstante la naturaleza crítica del periodo de transición, la mayoría de estudios de *turnaround* (e.g., Chowdhury & Lang, 1996; Hambrick & Schechter, 1983; O’Neill, 1986; Robbins & Pearce, 1992; Schendel & Patton, 1976; Thietart, 1988) implican que las respuestas de *turnaround* y mejoras en los resultados financieros son eventos casi inmediatos. En realidad, y debido a que la transición constituye una auténtica caja negra, está temporalmente separado de la etapa 2 y de la etapa 4.

Etapa 4: resultado

- En la cuarta etapa, un punto de corte en el desempeño determina si se ha logrado éxito en el *turnaround* o no. Las medidas utilizadas para determinar el resultado (éxito o fracaso), son las mismas que aquellas utilizadas para definir el declive en la primera etapa del proceso (Baden-Fuller & Stopford, 1992).
- Una evaluación balanceada debe surgir luego de captar diferentes dimensiones en el desempeño, lo cual nos proporciona una mejor visión del rol e interacción de los distintos incidentes que representan la velocidad y profundidad de la recuperación o quiebra (Krueger & Willard, 1991).

4.4 Predicción

La detección de futuras dificultades financieras en las operaciones de la compañía es un tema de interés central. Este tema ha sido particularmente favorable al tratamiento académico a través de ratios financieros. Antes del desarrollo de mediciones cuantitativas del performance de una compañía se proporcionaba un tipo de información cualitativa para fijar la valoración crediticia (Altman, 1968). Pero es posible en la actualidad complementar apreciaciones sobre el carácter, confiabilidad y empuje empresarial con data sólida que permita evaluar la performance futura.

Existe un potencial definitivo en ratios financieros para predecir una bancarrota. En general los ratios que miden rentabilidad, liquidez y solvencia prevalecen como los indicadores más significativos en todo análisis (Altman, 2000).

El modelo Z-score es un análisis lineal en el que cinco medidas son objetivamente ponderadas y resumidas para llegar a una puntuación (*score*) final el que se convierte entonces en base para la clasificación de las firmas como amenazadas por la bancarrota. Las categorías de los cinco ratios a utilizarse son: (1) Liquidez, expresada por el ratio capital de trabajo sobre el total de activos. Es una medida del monto líquido de activos en relación al capital total. (2) Rentabilidad, expresada por las ganancias retenidas entre el total de activos. Reporta el monto total de ganancias reinvertidas a lo largo de la vida de la empresa. (3) Apalancamiento, expresada por las utilidades antes de intereses e impuestos y el total de activos. Este ratio es una medida de la verdadera productividad de la empresa, independientemente de cualquier impuesto o factor de apalancamiento. (4) Solvencia, se expresa como la razón

entre el valor de mercado y el valor en libros y (5) Actividad, producto de las ventas entre el total de activos. El ratio de rotación de capital es un ratio financiero estándar que muestra la capacidad de los activos de la empresa en generar ventas (Altman, 2000).

No es posible construir un modelo específico para países de economía emergente basados en una muestra tomada del mismo país debido a la falta de experiencia crediticia. Por ello el modelo Z sufre variaciones en el modelo de puntaje para mercados emergentes, Modelo EMS (Altman, Hartzell y Peck, 1995).

El modelo EMS utiliza los análisis de crédito y las calificaciones (*benchmark*), ajustados por comparación con los indicadores utilizados por compañías de rating crediticio para los bonos soberanos con valores de mercado reales.

La experiencia de Altman aplicando su modelo a algunos países emergentes (México, Argentina), lo lleva a modificar su modelo de predicción en el año 2000 buscando examinar las características únicas que tienen los negocios que quiebran, realiza una nueva revisión de la aplicación de su modelo y encuentra que así como las características del sector afectan el modelo, también lo afecta las características del mercado y por lo tanto en países emergentes deben utilizarse variables económicas de ajuste. A este modelo lo denomina EMS (*Emerging Market Scoring*). Lapide (2001) corrobora que las empresas deben examinar la ocurrencia de “*turning points*” con ayuda de indicadores económicos, demográficos, y utilizando modelos econométricos, de adopción y descomposición.

Las variables predictivas en el modelo de Altman, Haldeman, y Narayanan (1977) son (Tabla 6.4):

Tabla 6.4 Variables predictivas de Altman, et.AL

Concepto	Medida
Reemplazo de activos	EBIT/activo total
Estabilidad de ganancias	Un movimiento cada 10 años en ROA
Servicio de deuda	EBIT/ pagos por intereses
Rentabilidad acumulada	Resultados acumulados/total de activos
Liquidez	Ratio corriente
Capitalización	Patrimonio común/capital total
Importe	Total de activos tangibles

Fuente. Altman, Haldeman, y Narayanan (1977)

El uso de indicadores financieros para predecir la quiebra empresarial ha encontrado dificultades en cuanto a su aplicación en mercados emergentes. Los indicadores financieros del modelo Altman se concentran en la medición del capital de trabajo, la utilidad operativa, la solvencia, el valor de mercado y el nivel de actividad. Estos indicadores no toman en cuenta ni el rol de la banca, ni el riesgo país, en los términos que consideramos esenciales, para comprender el futuro de las empresas altamente endeudadas. Los modelos estadísticos discriminantes adolecen de miopía al ignorar dos ejes: el longitudinal, pues siendo el ciclo de vida empresarial dinámico lo importante no es una cifra sino el patrón, y el segundo es el impacto macroeconómico. El entorno puede provocar el derrumbe de una empresa (si la cadena de pago se quiebra o colapsa el sistema financiero). Ejemplos recientes los encontramos en la estatización de la banca en México, la quiebra del sistema financiero ecuatoriano y el hundimiento de los mercados financieros y de capitales en Argentina. Todos estos acontecimientos provocaron miles de quiebras en los sectores productivos de la economía. La banca es reflejo de la economía del país. Al hundirse la banca se hunden las empresas.

Un modelo de validación del índice EMS tendría que ser aplicable a diferentes sectores productivos, midiendo en forma longitudinal (10 años de desarrollo de empresas que han salido del mercado y empresas que permanecen en el mismo), correlacionado tanto la información financiera, delineada en el modelo estadístico discriminante de Altman (EMS), como la medición de los ciclos expansivos y recesivos de la economía, reflejados en el índice riesgo país y en dos factores de política bancaria: el exceso o carencia de fondos y normatividad regulatoria.

Otro modelo de importancia en el campo predictivo es el propuesto por D'Aveni (1987), quien señala el declive de las organizaciones con respecto a dos recursos críticos: recursos financieros y recursos humanos (gerencia). Los indicadores de declive de recursos financieros incluyen el decrecimiento en liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento acorde con un incremento en el nivel de apalancamiento (Altman, 1968).

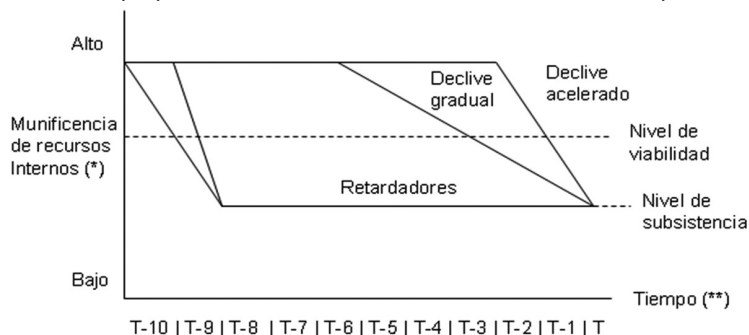
Los indicadores de declive referidos a recursos gerenciales o humanos incluyen la disminución del número de ejecutivos de la alta gerencia quienes forman parte del capital humano de la firma. Los logros educativos y otras características de estatus de la firma mejoran su capital humano (D'Aveni, 1987, 1989). Al rotar el personal clave se produce un debilitamiento de la empresa pues estos recursos generan confianza en el mercado. Su abandono crea mayor ansiedad en los acreedores y esto alienta el desarrollo de los *stakeholders* internos y externos.

El cálculo del declive, acorde a D'Aveni (1984), se basa en clasificar las firmas en función de los recursos financieros y humanos con los que cuenta. Los recursos financieros son estudiados a través de una única variable a saber: capital dividido entre el total de la deuda. Esta variable refleja la capacidad de préstamo de la empresa debido a que éste es justamente el inverso del ratio de apalancamiento. Una firma con un bajo ratio de capital deuda, o alto apalancamiento, no puede prestarse tanto como si tuviese un alto ratio de capital deuda (bajo apalancamiento). Respecto a los recursos administrativos, el prestigio de los equipos de alta gerencia de las firmas se mide utilizando una escala compuesta de cinco ítems estandarizados que captan el status de la plana gerencial tales como su nivel educacional y sus afiliaciones profesionales. Aunque la alta gerencia de las grandes firmas puede ser considerada como parte de una élite, hay un círculo interno dentro de la élite gerencial cuyos miembros difieren significativamente del resto tomando en cuenta estas características particulares. El anexo 4 muestra los cálculos a ser realizados según el modelo de D'Aveni.

D'aveni señala que es posible distinguir distintos ritmos o velocidades de declive de la empresa en función del tiempo en el cual el declive se realiza. De esta manera tenemos: (1) Declive brusco, caracterizado por un rápido colapso de la firma seguido de bancarrota repentina. (2) Declive gradual, un lento e incremental declive de la firma seguido de bancarrota inmediatamente después que el declive se completa. (3) Persistente, las firmas decaen rápida o gradualmente pero retardan la bancarrota por varios años (D'Aveni, 1989).

La siguiente figura muestra la clasificación de D'aveni en función del tiempo.

Figura 6.7 Patrones propuestos de declive de recursos anteriores a la quiebra



* El índice de munificencia de recursos internos refleja los recursos gerenciales y financieros

** T = año de quiebra; T-1 = año anterior a la quiebra y así en adelante

Fuente. D'aveni (1989)

El *D-score* combina los valores de la empresa sobre la deuda y el prestigio. El resultado es un índice que a través de análisis estadístico permite clasificar a las firmas según el nivel de holgura de los recursos de las mismas (D'Aveni, 1989).

Otro modelo de interés es el de Predicción de Fracagos de Platt (1998), que plantea los siguientes interrogantes: si consideramos el hecho de que un ratio trabaja bien, ¿puede un grupo de ratios trabajando juntos hacerlo mejor? ¿Las firmas en diferentes industrias pueden ser combinadas en el mismo modelo? ¿Qué metodología estadística debería ser usada para estimar el modelo de parámetros?

Platt y Platt (1990) resuelven el problema de la industria múltiple desarrollando ratios de industria relativa al poner los datos de cada industria en igualdad de condiciones. El ratio de industria relativa es definido como:

$$\text{Ratio de una Industria-Relativa} = \frac{\text{Ratio.de.la.Compañía}}{\text{Pr omedio.de.ratio.de.la.industria}}$$

$$\text{Probabilidad} = 1 / \left[1 + \exp \left(-3.98 - 1.23 \frac{\text{flujo.de.caja}}{\text{Ventas}} + 2.36 \frac{\text{Deuda.total}}{\text{Activo.total}} + 0.43 \frac{\text{Activo.fijo.neto}}{\text{Activo.total}} + 0.58 \frac{\text{Deuda.corto.plazo}}{\text{Deuda.total}} - 6.11 \frac{\text{Flujo.de.caja}}{\text{Ventas}} \times \% \Delta \text{industry.output} - 0.007 \frac{\% \Delta \text{Ventas.de.la.compañía}}{\% \Delta \text{salida.industria}} \right) \right]$$

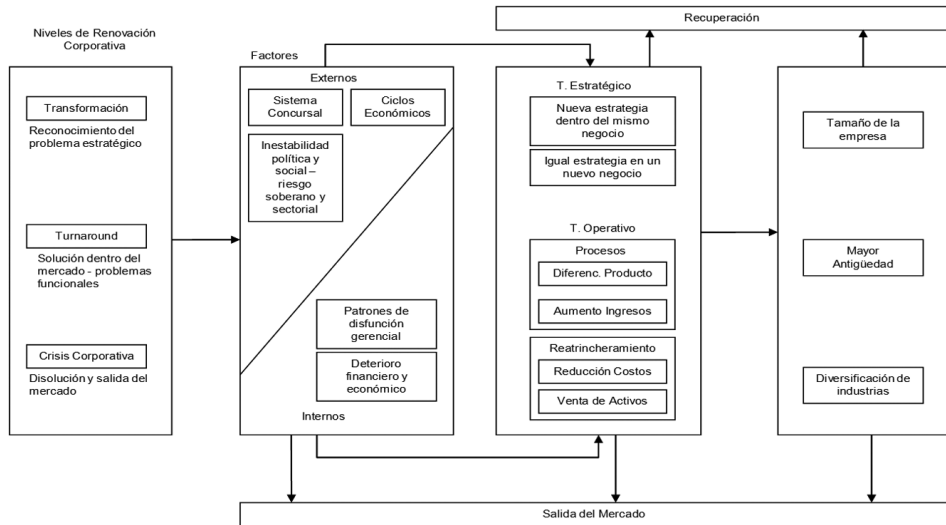
El modelo EWS de Platt y Platt se resuelve en cuatro pasos:

- Multiplicar los coeficientes modelos (como 1.23) veces por el ratio de la industria relativa.
- Total de valores en paréntesis y añadir cinco.
- Sacar el logaritmo del total y añadir uno.
- Sacar la inversa.

El modelo de Platt tiene la ventaja sobre otros modelos a tomar en cuenta de la industria, con lo que sus resultados son más ajustados a la realidad. Platt supera las limitaciones del modelo de Altman (1968).

Como conclusión brindamos al lector un modelo integrado de crisis y reflotamiento útil para analizar la realidad de empresas insolventes desde una perspectiva económico financiera.

Figura 6.9 Modelo de reflotamiento empresarial acorde a la literatura



Fuente: El autor. 2011

Preguntas y respuestas

Omar Patiño (OP)

¿Cuáles son las barreras psicológicas que son parte del fenómeno social de los países de latinoamericanos como el nuestro?

Pinkas Flint (PF)

Hay dos consideraciones problemáticas en esto. Cuando uno habla de empresas grandes, Europeas, Canadienses, Americanas o francesas, las empresas llegan a tener tal volumen de negocios que incluso empresas familiares van a la bolsa, se califican, obtienen un *score* y luego se abren con calificadoras y tienen una serie de grupos de reporte. No funciona lo mismo en América Latina, donde las empresas son eminentemente familiares y son empresas cerradas.

Hay una serie de reacciones distintas, donde hay varios factores que uno encuentra, los cuales son problemáticos. En primer lugar los grandes grupos económicos van con nombre propio. En esto se mezcla mucho el nombre con el desarrollo futuro de la empresa. Segundo hay una resistencia cuando yo pregunto ¿ha hecho testamento?... “Bueno yo hice testamento a los 18

años y evidentemente estaba en esta época con buena salud”. Cuando ustedes analizan, estas personas van a hacer su testamento cuando estén enfermos. La gente debe hacer las cosas de manera previsiva. Cuando las cosas comienzan a tener problemas, surge el proceso de auto negación y entonces la primera barrera psicológica es que la gente no quiera cambiar y culpe a terceros de no hacerlo. Cambiar lo que se ha venido haciendo por el tema de la misma curva de experiencia, cada vez a uno lo hace mejor.

En todo esto hay una serie de barreras de salida que son:

- El mercado que identifica como ser el líder de algo. Si usted es el abogado de la propiedad intelectual, muy difícil le va a quedar comerciarlo después. O se dedica a una cosa o a la otra.
- Internamente habría que hacer una innovación de tipo no incremental que es lo que hace la gente permanentemente o radical. En una empresa en crisis, se podría despedir a todo el mundo y volver a enganchar a todos los trabajadores nuevos. Pero esto en la realidad es mucho más difícil. En esto se observan barreras muy fuertes desde el punto de vista psicológico en la identificación de gente que ha trabajado toda su vida y que sabe lo que hay que hacer.

OP: ¿la no consecución del éxito, dado que ya lo tiene, suele ser una ambivalencia simple: tengo éxito, no tengo éxito?

PF: en primer lugar hay que definir qué es éxito. Para una empresa está en el cuestionamiento de la última tendencia. Es revalorizar, llevar el mayor valor para la empresa. Por eso el éxito de corto plazo está basado en una política clara. Muchas veces la medición de corto plazo va en contra de lo que debería ser el éxito a mediano y largo plazo. Entonces se puede jugar con los números, que es lo que hace mucha gente que compra bonos y mecanismos a corto plazo.

Pero la realidad es que el éxito va estar definido por dos factores: la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. O sea que la empresa esté construida de manera sólida y que a medida pasan los años va creciendo de manera sustentable y no alocadamente, con reconocimiento en el mercado. En este sentido la gente paga por un producto o servicio en función del reconocimiento que ellos le dan.

OP: ¿hay alguna diferencia en la manera de cómo se debe enfrentar una crisis en empresas industriales, en empresas financieras o en empresas dedicadas a prestación de recursos?

PF: “en el último trabajo que hice, mostré que la estrategia de negociación en plena crisis por tipo de industria primaria, secundaria y terciaria, es distinta”. En la de industria primaria, como minerales, si hay una subida en los valores de los commodities. Automáticamente la recesión se da en todo el mundo. Se sale de la crisis sin que se haya hecho nada. Simplemente porque subió el carbón, el oro o el cobre, inmediatamente todo el mundo desembolsa dinero y pasa la crisis. En otras no. En el tema de servicios responde mucho a la siguiente inconsistencia: ¿cuál es la peor situación que nos puede pasar en una crisis? estar con bajo endeudamiento. Lo que mejor le puede pasar a un cliente en tiempos de crisis es que deba una fortuna y que no tenga garantías, puesto que los bancos siempre terminan siendo salvados por toda la población. Son demasiado grandes para permitir una quiebra. Las crisis van y vienen permanentemente por factores internos y externos todo el tiempo.

OP: ¿hay una evaluación de distintas ideas que se puedan enfrentar para poder solucionar una crisis? ¿Pueden existir criterios para lograr una solución?

PF: las soluciones siempre pasan por tres pasos: “parar la hemorragia, lograr el equilibrio y la recuperación”. Se entra en crisis entre cuatro a cinco meses. Con seis meses de malos manejos se entra en crisis. Salir de la crisis puede llevar de tres a cinco años. En los primeros tres meses se deben tomar medidas dramáticas para “parar la hemorragia”, en el año siguiente se toman las medidas de equilibrio, que significa vender activos que no son esenciales, reducir costos, reatrincherarse y luego tomará varios años para recuperar la rentabilidad. Esas son las medidas básicas. Se tiene que hacer un proyecto de salida y gestionar la tesorería permanentemente. No es hacer un flujo de caja proyectado a cinco años, sino flujo de caja mensual y luego a los tres meses, y después semanalmente, hasta salir de la crisis.

OP: ¿el desarrollo tecnológico y el relevo generacional qué papel jugarían en esa superación práctica?

PF: tendría que ser algo más crítico. Se habla mucho de que la generación de los 25 a 30 años tienen todas las llaves. Llega una generación cibernética, de los juegos y por ende tienen un cuestionamiento más acotado del

tema. “En primer lugar, cuando va a comer a un restaurante italiano, no te dan pastillas deshidratadas de pasta...se sienta frente a un candelabro y le dan una pizza echa al horno de leña. La gente tiene el gusto de comer, de vivir y de hacer cosas que pueden tener más de doscientos o más años”. No es el desarrollo como cuando uno imaginaba el futuro de los años dos mil en los años setenta. Se miraba a un mundo que no existe todavía. Esto significa que “yo no creo que todo lo anterior no existe, yo creo que todo se va rehaciendo”. Es el caso de “Andrés Carnes de Res” que es un modelo de negocio exitoso: crear una plaza y un sistema. En esto, el desafío para la alta dirección es pensar en nuevos gustos y tendencias pero no alejado de las bases. “No creo que el ser humano va a cambiar completamente de dejar de hacer las cosas que hace”.

Bibliografía

Allen, S. D., "Corporate–divisional relationships in multiunit organizations", en *Top management*, Longman Group Ltd., Londres, 1973.

Altman, Edward, I., "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", en *Journal of Finance*, Vol.23, 1968, pp. 589-609.

Altman, E. I., Haldeman, R. y Narayanan, P., "ZETA analysis, a new model to identify bankruptcy risk of corporations", en *Journal of Banking and Finance*, 1977, pp. 29-54.

Altman, Edward I., "A further empirical investigation of the bankruptcy cost question", en *Journal of Finance* 39, 1984, pp. 1067-1089.

Altman, Edward I., "Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-Score and ZETA® models", en *N.Y Stern*, 2000, pp. 1-54.

Anderson, Dave, "Leading in crisis", en *Executive Excellence*, Vol. 19 Issue, 2002, pp. 84.

Arogyaswamy, K., Barker, V. y Yasai Ardekani, M., "Firm turnaround: An integrative two stage model", en *Journal of Management Studies*, 32, 1995, pp. 493-525.

Bacharach, M., *Economics and the theory of games*, Macmillan, London, 1976.

Bain, J. S., *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, M.A., 1956.

Barker, V. L., III y Mone, M.A., "Retrenchment: cause of turnaround or consequence of Decline?", en *Strategic Management Journal*, 15, pp. 395-405, 1994.

Beaver, W., "Financial ratios as predictors of failures", en *Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Journal of Accounting Research*, supplement to Vol. 5, 1967, pp. 71-111.

Bertalanfy, L. Von, *General Systems theory: Foundations, development, applications*, Allen Lane, Londres, 1971.

Bibeault, D. B., *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*, McGraw-Hill, New York, 1982.

Cameron, Kim S., "Strategic responses to conditions of decline: higher education and the private sector", en *Journal of Higher Education*, 54, 1983, pp. 359-380.

Cameron, K. S., WHETTEN, D. A. y KIM, M. U., "Organizational Dysfunctions of Decline", en *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.1, 1987, pp. 126-138.

Chandler, A.D., *Strategy and structure*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1962.

Caves, R. E. y Porter, M. E., "From entry barriers to mobility barriers", en *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, N° 2, 1977, pp. 241-262.

Coase, R. H., "The nature of the firm," en *Economica*, N.S., 4 (16), 1937, pp. 386-405.

D'aveni, R., *Organizational deterioration, decline and death: the role of corporate conduct. Unpublished dissertation*, Columbia University, New York, 1987.

D'aveni, R., "The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms", en *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.3, 1989, pp. 577-605.

Dewitt, R. L., "Strategies for downsizing: breaking up is hard to do", Unpublished Ph.D. Dissertation, Columbia University, Graduate School of Business, 1991.

Donaldson, T., *Measure returns with process integration*, Marketing News, 2004.

Finkin, E. F., *Successful corporate turnarounds: a guide for board members, financial managers, financial institutions, and other creditors*, Quorum Books, New York, 1987.

Flint, P., "Business financial deterioration in depressive and recessive environment as predictor of their innovative strategy", en CLADEA, 2003.

Flint, P., *Tratado de derecho concursal*, Vol. I, Grijley, Lima, 2003.

Flint, P. y Matos, N., "¿Cómo sobrevivir a la banca? El destino de empresas altamente apalancadas en entornos recesivos y mercados emergentes", en *ESAN – CLADEA*, 2003.

Francés, A. y Dávalos, L., *La corporación en 4 Dimensiones*, Ediciones IESA, Caracas, 1992.

- Freeman, J. H. y Hannan, M. T., "Growth and decline processes in organizations", en *American Sociological Review*, 40, 1975, pp. 215-228.
- Stuart, G. "Bankruptcy, boards, banks, and blockholders: evidence on changes in corporate ownership and control when firms default", en *Journal of Financial Economics*, 26, 1990, pp. 355-387.
- Stuart, G., "Management turnover and financial distress", *Journal of Financial Economics*, 25, 1989, pp. 241-262.
- Hambrick, D. y Schecter, S., "Turnaround strategies for mature industrial product business unit", en *Academy of Management Journal*, Vol. 26(2), 1983, pp. 231-248.
- Hardy, C., "Investing in Retrenchment: Avoiding the Hidden Costs", en *California Management Review*, 29, 4, 1987, pp. 111-125.
- Harrigan, K.R., "Deterrents to Divestiture", en *Academy of Management Journal*, No 24, 1981, pp. 306-323.
- Harrigan, K. R. y Porter, M. E., "Endgame strategies for declining industries", en *Harvard Business Review*, 61(4), 1983, pp. 111-120.
- HARRIGAN, K. R., "Strategy formulation in declining industries", en *Academy of Management Review*, 5, 1980, pp. 707-31.
- Harrigan, K. R., *Strategies for declining businesses*, D.C. Heath, Lexington Books, Lexington, Mass., 1980.
- Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C. y Starbuck, W. H., "Camping on seesaws: prescription for a self-designing organization", en *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, pp. 41-65.
- Hofer, C., "Turnaround strategies", en *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, Iss: 1, 1980, pp. 19-31.
- Kahneman, D. y Tversky, Amos, "Prospect theory: an analysis of decisions under risk", en *Econometrica*, 47(2), 1979, pp. 263-91.
- Khandwalla, P., *Effective turnaround of sick enterprises (Indian Experiences): Text and Cases*, Commonwealth Secretariat, Londres, 1989.
- Khandwalla, P., *Turnaround excellence: Insights from 120 cases*, Response Books, Delhi/Thousand, Oaks/London, 2001.
- Lapide, L., "New developments in business forecasting", en *The Journal of Business Forecasting*, Fall 2001, pp. 11-12.

- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W., *Developing organizations: Diagnoses and action*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Lee, Ch., Mathur, I. y Gleason, K., "Corporate Response to poor performance: Evidence from the UK and Canada", en *Journal of General Management*, Vol. 24, 1, 1998, pp. 69-80.
- Manimala, Mathew, "Turnaround management: lessons from successful cases", en *ASCI Journal of Management*, Vol. 20, 4, 1991, pp. 234-254.
- Miller, D., y Friesen, P., "Strategy making in context: ten empirical archetypes", en *Journal of Management Studies*, 14, 1977, pp. 251-280.
- Mintzberg, H., *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1979.
- Nystrom, P. C. y Starbuck, W. H., "To avoid organizational crises, unlearn", en *Organizational Dynamics*, 12, 4, 1984, pp. 53-65.
- O'Neill, H. M., "Analysis of the turnaround strategy in commercial banking", en *Journal of Management Studies*, 23, 1986, pp. 165-88.
- O'Neill, H. M., "Turnaround and recovery: what strategy do you need?", en *Long Range Planning*, 19(1), 1986, pp. 80-88.
- Pearce, J. y Robbins, K., "Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround", en *Journal of Management*, 19, 1993, pp. 613-636.
- Platt, Harlan, *Principles of corporate renewal*, University of Michigan Press, Michigan, 2001.
- Platt, Harlan D. y PLATT, Marjorie B., *A casebook on corporate renewal*, Hardcover, New York, 2004.
- Porter, M., *Competitive strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Sallenave, J. P., *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1993.
- Schendel, D., Patton, G. R. y Riggs, J., "Corporate turnaround strategies study of profit decline and recovery", en *Journal of General Management*, Vol. 3, 1976, pp. 3-12.
- Slatter, S., *Corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementation*, Harwoodsworth, Middlesex: Penguin, 1984.
- Stopford, J. y Baden, C., "Corporate rejuvenation", en *Journal of Management Studies*, Vol. 27, 1990, pp. 399-415.

Sutton, R. y D'auno, T., "Decreasing organizational size: untangling the effects of money and people", en *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, 1989, pp. 194-212.

Thietart, R. A., "Success strategies for businesses performing poorly", en *Interfaces*, 18, 3, 1988, pp. 32-45.

Van de ven, A. H. y Huber, G., "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change", en *Organization Science*, Vol.1, No.3, 1990, pp. 213-219.

Weitzel, W. y Jonsson, E., "Decline in organizations: a literature integration and extension", en *Administrative Science*, Quarterly 34, 1989, pp. 91-109.

Whetten, D., "Organizational decline: a neglected topic in organizational science", en *Academy of Management Review*, 5, 1980, pp. 577-588.

Williamson, Oliver E., *The economic institutions of capitalism*, Free Press, Nueva York, 1985.

Zammuto, R. F. y Cameron, K. S. (1985) "Environmental decline and organizational response", en STAW, B. M. and CUMMINGS, L. L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 7, 1985, pp. 223-62.

