

SINERGIA ESTRATEGICA

“UNA NECESIDAD PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS”

Luís Gonzalo Arce Burgoa

Magíster en Administración de la Mercadotecnia

Programa de Alta Gerencia (PAG) INCAE

Diplomado en Docencia Universitaria

Licenciado en Administración de Empresas

Docente Pre y Post Grado Universidad Católica Boliviana

Consultor Internacional BID

Propietario y Director Ejecutivo SEC Consultores

RESUMEN:

La definición de SINERGIA o el efecto $2+2=5$ como la resultante a obtener siempre que una empresa busque, vía adquisiciones, fusiones o alianzas, un nuevo y mejor posicionamiento de sus unidades estratégicas de negocios, cuyo rendimiento combinado sea mayor que el de la suma de sus partes por separado.

Se recomienda utilizar el indicador Rendimiento Anual Sobre la Inversión para evaluar el efecto sinérgico en las asociaciones, fusiones y alianzas de empresas, unido a un análisis minucioso de las ventajas que en este aspecto se esperan obtener.

Utilizando el análisis de la Cadena de Valor de M. Porter es posible cuantificar el ahorro en costos que proporciona el compartir actividades, conocimientos y capacidades, para lo cual se podrá utilizar las agrupaciones de costos propuestas en este artículo, a saber:

- Costos de coordinación.
- Costos de incidencia.
- Costos de inflexibilidad.

El análisis de la cartera productos-mercados de las empresas que se fusionan, desarrollan alianzas o proyectos de cooperación, tanto por separado como juntas, permite verificar las ventajas sinérgicas de compartir la imagen utilizando como indicador el RASI, añadiendo dentro de los objetivos de la sociedad o alianza el relacionado con cual de las partes aportará la imagen de marca o si surgirá una nueva imagen producto de la unión.

Reestructurarse es una condicionante obligada para muchas empresas que ante las nuevas realidades tienen que cambiar drásticamente su paradigma de gestión y funcionamiento (mayoritariamente basadas en la competitividad por bajo precio y las economías de escala). Esto es requisito indispensable para lograr insertarse competitivamente en la nueva configuración económica del mundo. Como estrategia empresarial, la Reestructuración ha de gerenciarse como proceso complejo, para lo cual es necesario seguir un conjunto de principios, etapas y aplicar las técnicas modernas de la administración empresarial. Se requiere

de equipos gerenciales calificados y de un gran apoyo de los implicados internos de la organización, así como de actores externos. Estos deberán comprender la repercusión que a largo plazo tiene este tipo de decisión, para asegurar la supervivencia y el crecimiento.

El proceso deberá completarse con el reconocimiento de las alternativas de Outsourcing y la Cooperación, tanto Vertical como Horizontal, aprovechando al máximo las llamadas Economías de Red, con vistas a la creación de un tejido industrial que asegure la elevación de la competitividad de cada una de las empresas participantes por separado, así como toda la propia red y, sobre esta base, de la economía regional y nacional en su conjunto.

1 Introducción.

Los enormes cambios a que se ha visto enfrentado el mundo en el orden tecnológico, económico, competitivo, político y sociodemográfico han impuesto a las empresas retos que sólo es posible superar llevando a cabo transformaciones en sus estructuras, recursos y patrones de competencia. Las profundas crisis estructurales de las naciones latinoamericanas han generado una enorme lista de empresas en quiebra, en muchos casos, esto se debe más a la ausencia de una preparación anticipada, que a la contracción del mercado. Para evitar que cambios tan drásticos como los que se viven, y que no son para nada una situación pasajera, sigan golpeando y erosionando la competitividad de la empresa boliviana, la gerencia tiene la profunda necesidad de desarrollar conocimientos y habilidades en la manejo de procesos de reestructuración, y muy en especial, en la construcción de sinergias dentro y fuera de sus empresas.

De hecho, muchas firmas ante los retos competitivos provocados por la entrada de nuevos competidores globales y las presiones de la tecnología, así como la creciente apertura de sus bastiones de mercado, se encuentran abocadas a la realización de profundas reestructuraciones, dentro de las cuales, tanto las fusiones como las alianzas de cooperación juegan un papel fundamental, por lo mismo son enormes las posibilidades que brinda el enfoque de la **Sinergia Estratégica** para las futuras negociaciones de tales fusiones, adquisiciones, alianzas, y sobretodo para el emprendimiento de esfuerzos serios para creación de redes de cooperación y cadenas competitivas.

Reestructuración y Sinergia Organizacional son áreas de gran interés, no sólo para los investigadores de la estrategia empresarial, sino también para gerentes, empresarios y consultores de todo el mundo. Ese interés se debe, en lo fundamental, a la necesidad de encontrar ventajas competitivas sostenibles que les permitan a las firmas sobrevivir y prosperar. La Reestructuración y la explotación de Sinergia son vías para reconfigurar las organizaciones, los métodos y los esquemas de dirección. No sólo la acción de factores particulares como el derrumbe de la economía minera primero y luego de la coca, así como los efectos de las crisis económicas en vecinos importantes como Argentina, Brasil y Perú, sino también el más global efecto de otras fuerzas como el cambio de patrones tecnológicos, económicos, socio-políticos y físicos, a nivel internacional están obligando a la reestructuración y la creación de sinergia.

Es importante aclarar que en ningún momento se hará mención a ejemplos exitosos o fracasados de empresas, dado que el objetivo fundamental del Capítulo es proporcionar un conjunto de conceptos útiles en la práctica para evaluar los efectos sinérgicos de decisiones de Reestructuración. En los casos, sin embargo, pueden hallarse tales ejemplos.

2 Concepto y Tipos de Sinergia en la Empresa.

El primer autor en emplear en el campo empresarial el concepto de sinergia fue H. Igor Ansoff¹, quien lo utilizó para referirse a los efectos derivados de la acción conjunta de dos o más empresas, destacando que tal efecto no se producirá si estas trabajasen de forma independiente.

De forma general puede plantearse que la sinergia es uno de los principales componentes del binomio productos - mercados de una empresa, tal y como lo define el propio Ansoff, en muchas obras de dirección de empresas se le conoce como efecto "2+2=5", para destacar que la empresa busca una posición competitiva de sus unidades de negocios o de sus productos-mercados cuyo rendimiento combinado sea mayor que el de la suma de sus partes de manera independiente.

A partir de ello, y desde una perspectiva financiera, el concepto de **Sinergia Estratégica**, deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

- a) Cada producto - mercado aporta una contribución a la rentabilidad general de la empresa.
- b) Cada producto genera una Venta anual de (V) unidades monetarias.
- c) Se incurren en unos Costos de Explotación anuales de (CE) unidades monetarias por los gastos de personal, materiales, supervisión, administración y amortizaciones.
- d) Se realiza una Inversión de una magnitud (I) unidades monetarias en desarrollo de productos, edificios, maquinarias, existencias, etc.

Entonces la Rentabilidad Anual Sobre la Inversión (RASI), total de la empresa, se puede expresar como:

$$\text{RASI} = [(V_t - CE_t) / I_t] * 100 \quad \text{Formula (1)}$$

Dado que entre los productos no existe relación alguna, las Ventas (V), los Costos de Explotación (CE) y las Inversiones (I) se pueden expresar de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} V_t &= V_1 + V_2 + \dots + V_n \\ CE_t &= CE_1 + CE_2 + \dots + CE_n \\ I_t &= I_1 + I_2 + \dots + I_n \end{aligned}$$

Por tanto, y como aparece en la fórmula (1), el total podría obtenerse mediante simples sumas. Por ejemplo en una Holding o Conglomerado de empresas, donde como es evidente, no existe relación alguna entre sus diferentes unidades operativas (Unidades Estratégicas de Negocios o UEN), para obtener el cuadro de Rentabilidad Total basta con consolidar los resultados individuales de las distintas UEN.

¹ Ansoff, I. H.: "Synergies and capabilities profile". New corporate strategy.1988.

Dado el efecto economías de escala se deberá esperar que una gran empresa con un total de ventas igual a la suma de varias empresas pequeñas o UENs, pueden operar con un costo inferior a la suma de los costos de explotación de esas empresas pequeñas que actúan por separado. De igual forma, en un Holding la inversión total puede ser inferior a la suma de las inversiones necesarias en las empresas pequeñas con igual volumen de ventas. O expresado de otra forma se puede afirmar que:

$$\begin{aligned}V_s &= V_t \\ CEs &< \text{ó} = CE_t \\ I_s &< \text{ó} = I_t\end{aligned}$$

donde s, indica las cantidades para la empresa integrada y t, será la suma de las empresas independientes, de lo cual resultaría que:

$$(RASI)_s > (RASI)_t$$

De igual forma si se cambia el supuesto y se plantea que la cuantía de las inversiones sea igual para las empresas independientes que para las empresas integradas, entonces se obtendría:

$$\begin{aligned}I_s &= I_t \\ CEs &< \text{ó} = CE_t \\ V_s &> \text{ó} = V_t\end{aligned}$$

Como se puede inferir, y dado lo elusivo del concepto de sinergia, no se puede representar de forma cuantitativa todas las modalidades en que esta se manifiesta, según el propio Ansoff, una de las formas de agrupar las distintas clases de Sinergias, es según los componentes de la fórmula (1), de tal manera que se tendrían:

- **Sinergia de Ventas:** Se puede conseguir cuando se utilizan canales de distribución comunes, una publicidad estandarizada para todos sus mercados o enfatizando en un mismo nombre de marca, administración de las ventas también comunes, servicios de almacenamiento y/o un equipo de ventas común (muy conveniente cuando la empresa elabora líneas de productos relacionadas, lo que permite elevar la productividad del equipo de ventas).
- **Sinergia Operativa:** Puede ser el resultado del mejor uso de los elementos de fabricación y de la experiencia del personal, como resultado de mantener un volumen de gastos generales con mayor volumen de actividad, realizar compras en común, utilizar partes y componentes comunes, la intercambiabilidad en los componentes para la fabricación de surtidos diferentes, etc.
- **Sinergia de Inversión:** Se logra mediante el uso de instalaciones en común, la transferencia de los resultados de Investigación y Desarrollo en productos y procesos, el compartir equipos, etc.

- **Sinergia de Dirección:** Aunque la misma no aparece reflejada en la fórmula, por las grandes dificultades de cuantificarla, esta clase de sinergia hace una importante contribución al efecto total. Dado que la dirección de las empresas debe enfrentarse a diferentes problemas de tipo estratégico y operativos propios de cada sector, su entrada a nuevos ámbitos de actividad puede significar que deba enfrentarse a problemas similares, en tal caso podrá utilizar la experiencia acumulada anteriormente para conducirse más efectiva y eficazmente en el campo en que recién penetra, ya sea por vía de una empresa recién adquirida o por fusión. Si por el contrario, los problemas son nuevos y desconocidos el efecto sinérgico puede resultar negativo.

Es importante destacar que, si bien la sinergia de Ventas como la Operativa y la de Inversión podrían representarse en unidades monetarias; son muy difíciles de medir por separado, en tal sentido es vital llegar a un consenso sobre el límite de las mismas, es decir, ¿qué medir o qué incluir en cada una de ellas?.

Por otra parte, y a fin de aplicar estos conceptos es importante aclarar que cualquier tipología de sinergias que se utilice estará plagada de elementos cuantificables y no cuantificables como causales de tales efectos; por ello lo importante es listarlos de forma clara siempre que se vaya a acometer un proyecto que contenga cualquier tipo de fusión, alianzas, adquisiciones, u otras formas de simbiosis o cooperación entre firmas.

El propio Ansoff, ha ofrecido otra clasificación con posterioridad, utilizando el criterio funcional, siendo este el mejor aceptado y más utilizado. En tal sentido propone:

- Sinergias Comerciales.
- Sinergias de Producción.
- Sinergias de Gestión.
- Sinergias Financieras.

3 Acciones Estratégicas recomendadas para el aprovechamiento de las Sinergias.

Para las empresas, la Estrategia entraña la creación de un conjunto de ventajas competitivas sostenibles (VCS), es decir, una fortaleza, un saber hacer difícil de imitar por la competencia y que por último sea reconocido por los clientes, son estos los tres aspectos que distinguen una VCS de la que no lo es. Sin embargo, las acciones sinérgicas en una empresa pueden propiciar dichas ventajas, por ejemplo, la agrupación de empresas bien posicionadas en el mercado, cuyos objetivos sean entre otros la reducción del costo de capital y la generación de un valor duradero para sus accionistas tendrá que desarrollar de forma clara las acciones estratégicas de agrupación unidas a las estrategias particulares de cada unidad estratégica de negocio (UEN). Por tanto, cualquier empresa que emprenda una reestructuración basada en criterios de Fusión, Alianza o Adquisición² deberá tener claramente establecidas las ventajas sinérgicas que ello le proporcionaría.

²Haspeslagh P. y Jemison B.D. "Managing acquisitions: creating value through corporate renewal". The Free Press. 1991

Cabría entonces preguntarse, ¿qué son las ventajas sinérgicas?. Son aquellas fuentes de valor que permiten a las UENs de una empresa conseguir niveles de rentabilidad superiores a los que obtendría de manera independiente o como empresas que operasen de manera aislada. Los mecanismos básicos mediante los cuales las sinergias generan valor son³:

- Recursos/Actividades: Las actividades comunes que se comparten para conseguir economías de escala, por ejemplo, I+D/ingeniería, producción/operaciones, unificación de equipos de venta, programas de marketing y canales de distribución conjuntos .
- Ventajas indirectas del Marketing e I+D: Aún cuando no se comparten las actividades de I+D y marketing, las empresas agrupadas pueden beneficiarse de la experiencia de sus empresas hermanas pertenecientes o no al grupo. Este conocimiento implícito y explícito sobre mercados, productos y clientes, puede ser usado en la elaboración de planes y en la toma de decisiones.
- Empresas Similares: Los conocimientos y las capacidades tanto técnicas como de dirección pueden compartirse entre varias empresas que realizan actividades similares.
- Imagen Compartida: Las unidades de una compañía ganan valor por el simple hecho de ser identificadas como miembros de una misma organización que goza de buena fama.

Partiendo del análisis de los mecanismos vistos anteriormente es posible proponer tres acciones estratégicas concretas⁴ a desarrollar por las empresas a fin de lograr sinergias en las agrupaciones, alianzas o estrategias de cooperación que intenten.

Acción 1: Compartir actividades y aprovecharse de las ventajas indirectas.

En estos casos las ventajas sinérgicas que se obtendrían necesita de las siguientes premisas:

- Que los componentes de la Cadena de Valor, al integrarse, permitan alcanzar mayores economías de escala en las distintas UEN. Es necesario llevar adelante un análisis por cada unidad para establecer las posibles interrelaciones y las vías para su explotación.
- Que cada función empresarial, en la estructura de costos de la cadena de valor, pueda ser relacionada con las otras funciones o departamentos, para que compartan tareas o recursos.
- Que los costos funcionales (gastos de administración, desarrollo tecnológico y capacitación, gerencia, etc), puedan ser compartidos por las UEN de la empresa; para ello debe realizarse una comparación entre la suma de los costos de las unidades por separado y el costo resultante para las diferentes variantes de unificación.

Se considera que esta primera acción tiene importancia vital para las empresas que emprenden evaluaciones de negocios para adquisiciones, alianzas o fusiones; partiendo de que las mismas deberán incorporarse a la fundamentación de sus planes de negocio el análisis de la cadena de valor de cada una de las unidades estratégicas y los posibles puntos de interrelación entre las

³ Porter M., "Las interrelaciones entre las unidades empresariales". Reproducido de su obra "Competitive advantage: creating a superior performance". The Free Press. 1985 y publicado por Deusto S.A.1994.

⁴ Buzzell R. y Gale B., "Estrategias integradoras para agrupamientos de empresas". Reproducido del libro The PIMS principles. The Free Press.1987 y reeditado en español por Deusto.S.A.1994

cadenas de valor de las empresas con las que eventualmente se integraría o cooperaría, a fin de cuantificar las sinergias logradas. Sobre la base de los resultados sinérgicos e interrelaciones, se recomienda proponer la estructura organizativa futura, si se asume la necesidad de cambiar esta. Para realizar este análisis se deberán comparar los costos de compartir una actividad con los costos de realizarla de forma independiente.

Los costos de compartir una actividad generadora de valor se pueden clasificar en tres tipos:

- Costos de Coordinación: Dado que las actividades empresariales deben coordinarse en las diferentes áreas que le competen, los costos de coordinar se verán influidos por la mayor o menor complejidad de la actividad compartida; por ejemplo, compartir un equipo de ventas requiere de una coordinación permanente, mientras que la labor de aprovisionamiento conjunto no requerirá más que de una coordinación periódica para determinar la cantidad que se debe comprar en cada período para cada unidad empresarial.
- Costos de Incidencia: Se incluyen la incidencia que tienen las actividades compartidas en otras actividades generadoras de valor que, por supuesto no se comparten; por ejemplo compartir un equipo de ventas puede aumentar los costos de actividades más pequeñas como la de postventa, de tal manera que podría ser necesario incrementar personal en esta área, pero no se debe perder de vista que el efecto sinérgico total debe ser positivo (al calcular la RASI).
- Costos de Inflexibilidad Estratégica: La inflexibilidad organizacional puede adoptar dos formas⁵:
 - 1) *Imposibilidad de reacción ante las acciones de la competencia*. El hecho de compartir una actividad puede hacer que se reaccione más lentamente ante las amenazas de la competencia porque el tamaño de toda la empresa es más grande y la amenaza hacia una de sus partes puede percibirse como más pequeña. También puede ocurrir que al intentar responder una acción hacia una de las empresas del grupo se puede reducir el valor de la interrelación global por desvío de atención y recursos, o lo que es lo mismo el valor de la sinergia se reduciría.
 - 2) *Las trabas para abandonar actividades que no tienen ventajas competitivas*, las cuales pueden perjudicar a otras que comparten una o más actividades con ella.

En sentido general los costos aparecen como algo mucho más palpable que las ventajas de la integración, o cooperación, que por lo común son percibidas más como teóricas y especulativas. Las unidades empresariales tienden a analizar la posible interrelación a la luz de su actual estrategia, en lugar de evaluar el costo en caso de modificaciones de la misma. Por último, es necesario destacar que el valor de las interrelaciones queda apocado por los problemas organizativos que acarrea el hecho de compartir una actividad, uno de los cuales es el establecimiento de los límites y de la autonomía en las estructuras organizativas; esta es una de las razones por las cuales muchas empresas se oponen al establecimiento de relaciones de cooperación que no proporcionen una clara ventaja competitiva.

⁵ Moss Kanter R., "Buscar y obtener Sinergias". Cuando los gigantes aprenden a bailar. Barcelona. 1990.

Acción 2: Empresas similares comparten conocimientos y capacidades.

También son llamadas interrelaciones intangibles, permitiendo obtener ventajas competitivas gracias a la más fácil transferencia de capacidades y conocimientos entre dos cadenas de valor distintas (de dos empresas que cooperan, o de dos unidades estratégicas de negocios). La transferencia se da en las dos direcciones:

- De la empresa existente a la adquirida (de la empresa A que coopera con B).
- De la empresa adquirida a la actual (de la empresa B que coopera con A).

Este tipo de transferencia producirá una ventaja competitiva siempre que la mejora en costos o en diferenciación que se da en la unidad receptora del conocimiento sea superior a los costos de transferirlo, téngase en cuenta que al fusionarse dos empresas el conocimiento que ellas poseen ha sido pactado en el precio de la fusión o de la adquisición; por tanto transferirlo es poco en comparación con crearlo, pero siempre será cuantificable ya que se trata del tiempo del personal calificado o quizás hasta el riesgo de que la información se pueda filtrar al exterior.

En ocasiones surgen importantes complejidades para la materialización de este conocimientos, ya sea por el carácter implícito del mismo (este no se halla recogido en procedimientos formales), o también porque se debe enfrentar y vencer la reticencia de quienes lo consideran una fuerte importante de poder de experto. Por tales razones a veces es necesario pagar altos salarios u otro tipo de recompensas al personal con gran experiencia para que facilite la transferencia.

Este tema adquiere una mayor relevancia en el caso de empresas que no han planteado una fusión, sino una opción de alianza estratégica temporal o cooperación. En tales casos, se debe tomar muy en cuenta que esta alianza está sustentada en la complementación por tiempo limitado de recursos, capacidades y conocimientos, los que pueden ser copiados o imitados por cualquiera de las partes; suponiendo que a futuro, sea posible prescindir de la relación de cooperación. Este riesgo es percibido como elevado en el caso de empresas que no posean un perfil estratégico de claras ventajas competitivas, como suelen ser las empresas pequeñas o de corte familiar que prosperan en nuestro entorno.

Para lograr la explotación de sinergias de cooperación entre este tipo de empresas, es necesario ante todo, la creación de una consciencia de las ventajas que reporta la cooperación, siempre y cuando se tomen los recaudos necesarios, y sean establecidas las áreas y modalidad de cooperación.

Las preguntas claves para identificar las interrelaciones intangibles son:

- ¿Qué similitudes existen entre las actividades generadoras de valor de las empresas o unidades empresariales?
- ¿Qué importancia tienen en relación con la competencia las actividades de valor elegidas?
- ¿Qué significado tiene para el logro de ventajas competitivas en las actividades pertinentes el conocimiento que se va a transferir?

Es importante destacar a fines prácticos que este tipo de acción es bien difícil de cuantificar, las ventajas de transferir conocimientos pueden resultar muy subjetivas, por tanto es conveniente que las mismas sean al menos listadas y contempladas dentro de los beneficios de las estrategias de cooperación, las alianzas o las fusiones entre empresas.

Acción 3: El compartir la misma imagen organizacional y/o de marca.

Esta es otra de las acciones de importancia vital para las empresas que optan por la integración, fusión, alianza, cooperación o adquisición; sobretodo porque permite conservar la imagen de los productos o aprovechar la imagen de otras empresas para enfrentar la entrada a nuevos mercados e incluso acceder al mercado internacional⁶.

Si bien para las acciones anteriores la cadena de valor de Porter sería la principal herramienta a emplear, conjuntamente con el mapeado de procesos; para compartir la imagen; se impone un análisis minucioso de la cartera de productos con la que operaría la empresa, en tal caso los análisis matriciales tradicionales como el propuesto por el Boston Consulting Group, o las Consultoras Mc Kinsey o Arthur D` Little, serían de gran utilidad.

Si al fusionar, aliarse o cooperar empresas, sea cual sea el fin de dicha unión, estas tienen una calidad superior en relación a la competencia, es de esperar que la cartera de productos resultante obtenga un rendimiento superior a las proyecciones individuales de cada una de las unidades empresariales. Sin embargo, compartir imagen para el caso específico de las empresas locales y nacionales puede tener tres fines:

- El primero ha quedado prácticamente explicado, y viene dado si ambas empresas son importantes y tienen una calidad reconocidas en el mercado. En tales casos siempre está garantizado el éxito sinérgico.
- El segundo está dado por la calidad mantenida y percibida en solo una de las empresas: si es la empresa iniciadora de alianza, adquisición o fusión, entonces deberá conservar esta imagen y fortalecerla con la fusión utilizando las ventajas de la Acción 1. Si por el contrario es la contraparte la portadora entonces debe aprovecharse la oportunidad para posicionarse en el mercado reconociendo a esta como la de mayor ventaja sinérgica.
- El tercero se consigue si la empresa iniciadora de la fusión, adquisición o alianza no está posicionada, pero quiere lograr una imagen fuerte aprovechando otras ventajas de la unión; en tal caso existe un riesgo importante de que se provoquen sinergias negativas.

4 La Estrategia de Reestructuración Organizacional: Su implantación en las empresas.

El redimensionamiento como forma concreta de reestructuración es el proceso de transformación y cambio, mediante el cual las organizaciones se refocalizan en términos de mercados-clientes, tecnologías y actividades. Esto supone, generalmente un saneamiento y

⁶ Prahalad C. K. y Doz L., "Evaluación de la interdependencia entre empresas". Reproducido en The Free Press. 1986 por Deusto S.A.1994

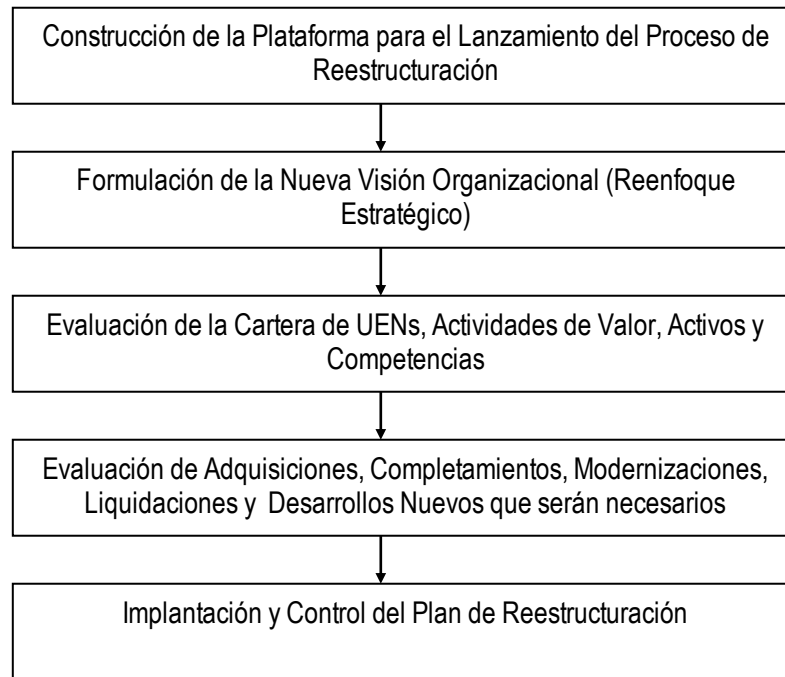
poda de actividades, productos-mercados y procesos; de forma tal que dentro de la organización queden sólo aquellas actividades y tecnologías que permitan la generación más competitiva de valor. Para ello, se hace imprescindible incorporar un "**Nuevo saber hacer**", la capacidad para formar redes estables e integradas a la empresa, con suministradores y clientes, tanto internos como externos.

Esta estrategia, por tanto, supone decisiones de reestructuración en 7 áreas principales, interrelacionadas.

- Productos-mercados.
- Tecnologías
- Recursos humanos.
- Estructura financiera
- Relaciones con suministradores / clientes y con otros implicados
- Estructura organizacional.
- La gerencia

La sola enumeración de tal cantidad de aristas involucradas bastaría para reconocer cuan complejo y difícil es diseñar e implantar decisiones de redimensionamiento. Por ello se hace evidente la necesidad de contar con un esquema general, para acometer en orden este proceso. La Figura 1, refleja dicho esquema válido para cualquier otra modalidad de reestructuración de empresas.

Figura 1: Proceso para llevar adelante la Reestructuración.



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Creación de la plataforma para el lanzamiento del Proceso de Reestructuración.

Esta etapa primera exige se cumplan una serie de tareas, muchas de las cuales han de ejecutarse simultáneamente, pero todas decisivas para el éxito del proceso.

Las principales son:

- Comprensión real en la alta gerencia de las organizaciones de que se necesita un cambio de rumbo.
- Constitución del equipo encargado de gerenciar la Reestructuración o *downsizing* (consultores internos y externos, personal de línea y de staff y sobre todo, el o los responsables por la alta dirección).
- Análisis general (diagnóstico) de la organización y su entorno. Aquí es imprescindible trabajar rigurosamente con los implicados externos y la segmentación interna de la empresa.
- Construcción del consenso para iniciar el proceso.

Paso 2: Formulación de la nueva visión organizacional y (Reenfoque Estratégico).

Como visión debe entenderse, el proyecto de empresa u organización a que se aspira convertir la actual, de forma tal que se logren un conjunto de metas y objetivos predeterminados,

tomando precedencia especial las de supervivencias y control del entorno⁷. Esto tiene sentido por cuanto, una reestructuración suele ser la respuesta a cambios en el entorno, presentes o visualizados a futuro, que ponen en peligro la estabilidad y la supervivencia misma de la firma, por un lado, a la par que asumir la reestructuración debe servir como mecanismo para conseguir una posición más prominente en el ambiente o sector de negocios en que se compete.

En el cumplimiento de esta etapa, son necesarias las acciones siguientes:

- Definición de qué ventajas competitivas se quieren construir o reconstruir para lo cual, se debe establecer:
 - 1) ¿Qué ámbito de actividad (clientes-funciones-tecnología) debe constituir el nicho de supervivencia de la organización?
 - 2) ¿Qué segmentos estratégicos son decisivos (UEN básicas) para la supervivencia y/o reducción del efecto agresivo del entorno? Y por lo mismo ¿Cuáles mantener y de cuales será necesario deshacerse?
 - 3) ¿Qué recursos y capacidades actuales deben mantenerse o desarrollarse con mayor énfasis y cuales ya no son “estratégicos o “centrales” para la competitividad de la organización? ¿Qué fuentes de ventajas por los costos es preferible desarrollar y/o cuáles fuentes de diferenciación para ofrecer un mayor valor?
 - 4) ¿Qué tipo de organización (cultura, liderazgo, procesos, comunicaciones, sistemas de motivación y medición del desempeño) sería necesario construir?
- Definir cuáles objetivos cualitativos y cuantitativos se pretenden alcanzar globalmente y por U.E.N. Sería siempre conveniente definirlos en las dimensiones que plantea el Tablero de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC):
 - * Desempeño Financiero
 - * Desempeño ante Clientes.
 - * Procesos Internos.
 - * Aprendizaje y Crecimiento

Paso 3: Evaluación de la Cartera de UENs, Actividades de Valor, Activos y Competencias.

Esta etapa puede ser difícil, por cuanto supone decisiones traumáticas para aquellos gerentes y empleados cuyos status o condición se verá dañada por el proceso. También puede crear un clima de inseguridad en quienes permanecerán en la organización y no están directamente afectados por la transformación, pero que carecen de la información respectiva sobre la dimensión e implicaciones de los cambios.

Por todo lo anterior, deberán tomar parte en la definición de parámetros evaluativos, todos los implicados de dentro (sindicato, administración, accionistas, etc.) como de fuera (proveedores, entes reguladores del gobierno, clientes, asociados, sociedad, etc.).

⁷ Mintzberg, Henry: “Diseño de Organizaciones Eficientes”. El Ateneo. Buenos Aires. 1988.

Para efectuar esta evaluación será preciso:

- Definir criterios principales para retirar y/o transformar UENs (económicos, tecnológicos, financieros, competitivos, etc.). Un buen instrumento sobre el que comenzar a iterar decisiones son las matrices tradicionalmente empleadas en los análisis de *portafolio*: La B.C.G. I y II, la McKinsey, la A.D.L., etc.⁸. Por supuesto, con las adecuaciones correspondientes al entorno y empresa boliviana.
- Análisis de la contribución que la retirada o redimensionamiento a una escala menor de las U.E.N., activos, etc, tendrán sobre la situación competitiva general de la organización. Siempre sería conveniente el análisis de los flujos de efectivos proyectados bajo la nueva situación, contrastados contra su mantenimiento sin la reestructuración.
- Evaluación de riesgos por la decisión tomada. La matriz impacto-riesgos puede ser un instrumento útil, para colocar UEN sometidas a reestructuración (*Downsizing*).

Paso 4: Evaluación de Adquisiciones, Completamientos, Modernizaciones, Liquidaciones y Desarrollos Nuevos que serán necesarios

Una vez decidido qué UENs sería conveniente mantener, cuáles eliminar y cuáles reestructurar. Es necesario determinar qué modernizaciones, completamientos, adquisiciones o desarrollos internos son necesarios para redondear y reforzar la posición competitiva pretendida, así como las nuevas redes de trabajo que será necesario crear y qué relaciones fortalecer.

Esta evaluación requiere de:

- Analizar en términos tradicionales de inversión (valor actual neto, tasa interna de rentabilidad, etc.), las adquisiciones, modernizaciones, así como los costos y efectos de la creación de las nuevas redes de trabajo.
- Demostrar los efectos sinérgicos generados y los ahorros y los incrementos en competitividad con la nueva configuración, en áreas tales como:
 - * Eficiencia en operaciones
 - * Eficiencia en comercialización
 - * Rentabilidad
 - * Posición competitiva
 - * Equilibrio en la cartera o portafolio de actividades o U.E.N.
 - * Tasa de innovación
 - * Análisis de los riesgos asociados a tal tipo de decisión.

⁸ Godet, M.: "Prospectiva y planificación estratégica". S.G. Editores. Barcelona. España, 1991, cap. VIII. pp. 227-254

Paso 5: Implantación de las decisiones y control del desempeño.

Este es el momento más difícil del proceso de *Reestructuración* empresarial, porque conlleva la implantación de medidas complejas y en ocasiones dolorosas, como el cierre de actividades y reducción de escalas de operación con la consiguiente reubicación de personal. En esta fase, es sobre todo necesario aprender nuevos comportamientos, hábitos y habilidades.

Un esquema conceptual válido para una implantación y control efectivos en las organizaciones empresariales deberá tomar muy en cuenta las recomendaciones siguientes:

- * El liderazgo encargado de la Reestructuración, no necesariamente tiene que ser el mismo que efectúa la operación normal de las actividades de la empresa (muchas veces "el cirujano" de la reestructuración, no puede acometer la terapia del restablecimiento). Aunque lo ideal es colocar al frente del proceso a un líder, capaz de adaptarse a cada etapa y facilitar la adaptación de la organización toda.
- * Es muy importante mantener la implicación de los que llevarán a cabo las tareas y decisiones tomadas, para lo cual:
 - Hay que cumplir las promesas efectuadas a los que apoyaron el proceso de reestructuración, tanto los de dentro como los de fuera de la empresa.
 - Comunicar constantemente la visión o proyecto de organización que se quiere crear.
 - Mejorar los incentivos y la compensación por el desempeño.
 - Fortalecer la mentalidad de innovación y emprendimiento, dejando que las personas asuman riesgos y que aprendan de sus errores.
- * Si es necesaria -y casi siempre lo es- diseñar una nueva estructura tomando en cuenta:
 - Reducir los niveles de centralización y formalización.
 - Elevar la profesionalidad.
 - Crear sistemas de comunicación interna más flexibles y efectivos.
 - Crear redes internas de cooperación en el trabajo que se refuercen, ayuden y no entren en "conflictos territoriales" de poder.
- * Demostrar resultados y competitividad en las nuevas áreas y tareas.
- * Fomentar un cambio gradual en las reglas del juego (valores y normas culturales de la organización), de forma tal que se logre, conjuntamente con el cambio de los elementos tecnológicos-funcionales, el de la cultura de la empresa boliviana hacia patrones más adaptadas al nuevo y dinámico contexto competitivo.
- * Estar prevenidos constantemente en relación con los riesgos asociados a una implantación inadecuada como son:
 - Pérdida de personal valioso
 - Pérdida de lealtad y compromiso de "los sobrevivientes" al proceso de la reestructuración.
 - Pérdidas financieras por disfuncionalidades entre áreas.
 - Pérdidas en la base de clientes y en la imagen comercial.

“EL gran final de la vida no es el conocimiento, sino la acción”.

Thomas Huxley (1825-1895)

Bibliografía:

- Ansoff I.H., "Synergies and capabilities profile". New corporate strategy.1988.
- Buzzell R.y Gale B., "Estrategias integradoras para agrupamientos de empresas". Reproducido del libro The PIMS principles. The Free Press.1987 y reeditado en español por Deusto.S.A.1994.
- Casanovas Monserrat R."La sinergia como causa y efecto de las concentraciones empresariales". Revista Alta Dirección.06.1982.
- Chartterjee, S.: "Gains in vertical acquisitions and market power: theory and evidence" Academy of Management Journal, Vol. 34 (3), pp.718-733. 1991.
- D'Aveni, R.; Ravenscraft, D.: "Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance?", Academy of Management Journal, vol. 37 (5), pp. 1167-1206. 1994.
- Demsetz, H.: "The theory of the firm revisited", Journal of Law, Economics and Organization vol.1, pp. 141-161. 1988.
- Hamel G. and Prahalad. C. K.: "*Competing for the Future*" (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1994), p. 227.
- Haspeslagh P. y Jemison B.D. "Managing acquisitions: creating value through corporate renewal". The Free Press.1991.
- Huerta, E.: "Causas y efectos de la integración vertical de empresas: evidencia empírica", Economía Industrial, vol. 251, pp. 117-122. 1986.
- Moss Kanter R., "Buscar y obtener Sinergias". Cuando los gigantes aprenden a bailar. Barcelona. 1990.
- Prahalad C.K.y Doz L., "Evaluación de la interdependencia entre empresas". Reproducido de The Free Press. 1986 por Deusto S.A.1994.
- Porter M., "Las interrelaciones entre las unidades empresariales". Reproducido de su obra "Competitive advantage: creatingand superior performance". The Free Press. 1985 y publicado por Deusto S.A.1994.
- Quinn J. B., Doorley T. L., and Paquette. P. C.: "Technology in services: Rethinking strategic focus," *Sloan Management Review*, Winter 1990, pp. 79–87.
- Quinn, J. B.: "Leveraging knowledge and service-based strategies through outsourcing," in *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York, 1992, pp. 71–97.
- Quinn, J.B. and Hilmer: "Strategic Outsourcing". The McKinsey Quarterly. Number 1. 1995.
- The Boston Consulting Group, Inc.: "“The Product Portfolio.” Perspectives , No. 66. 1970.
- Weitz, John, G.: "Forward integration into distribution. An empirical test of transaction cost analysis", Journal of Law, Economics and Organization, vol. 4, pp. 337-355. 1988.