



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Licenciatura en Relaciones Institucionales

El rol de las relaciones institucionales en empresas de consultoría en ingeniería.
Análisis del caso de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú

Autora: De La Cruz, Daniela Emilia

Tutor de tesis: Lic. Alejandro Mas

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, junio de 2018

Calificación

Índice

Resumen técnico	6
I. Introducción.....	7
a. Título y subtítulo	7
b. Proposición.....	7
c. Objetivos.....	7
d. Justificación.....	8
e. Marco teórico – conceptual.....	8
f. Metodica específica.....	13
II. Desarrollo	16
1. Capítulo N° 1: Orígenes de la compañía: desarrollo histórico - institucional	16
1.1. SSI: Stewart Scott International	16
1.2. “SSI, una empresa del grupo DHC”	18
1.3. La empresa en números.	21
2. Capítulo N.º 2: Un nuevo mercado: de Sudáfrica a Perú.	24
2.1. La idea: un nuevo modelo de consultoría.....	24
2.2. Relaciones Institucionales: un nuevo integrante en el equipo	27
3. Capítulo N.º 3: Las Relaciones Institucionales en la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú	29
3.1. Actividades de la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú durante el año 2014	29
3.1.1. Proyecto: <i>Terminal Marítimo: Puerto Eten</i>	30
3.1.2. Proyecto: represa, central hidroeléctrica y desarrollo turístico – <i>Represas Alope.</i>	32
3.1.3. Proyecto: asesoría de negocios y financiación – Minera – MALTA S. A.	34
3.1.4. Proyecto: ferrocarril bioceánico – Incas S.A.C.....	36
3.1.5. Proyecto: reestructuración y reorganización – Minera – Gole Ingenieros Contratistas del Perú S.A.C.....	37

3.1.6. Proyecto: agricultura y minería – Mosoli Resources (Pty) Ltd.....	38
3.2. Actividades de la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú durante el año 2015	39
3.2.1. Proyecto: exploración de potencial energético – Municipalidad de Hermilio Valdizán.....	40
3.2.2. Proyecto <i>Terminal Marítimo: Puerto Eten</i> : generación de alianzas estratégicas.....	42
3.3. Fin de actividades de la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú	43
3.3.1. La fusión: problemas internos y el cierre de la oficina.	43
3.3.2. Situación de la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú al momento del cierre.....	44
4. Capítulo N°4: Análisis del caso.....	45
4.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	45
4.1.1. Matriz F.O.D.A.	45
4.2. Análisis casuístico	50
III. Conclusiones.....	55
IV. Bibliografía.....	58

Resumen técnico

El presente estudio analiza las actividades llevadas a cabo por un profesional de las Relaciones Institucionales en el campo de la Consultoría en Ingeniería, específicamente en el área de desarrollo de proyectos de infraestructura. El caso bajo estudio es el de la empresa holandesa Royal HasconinDHC en su oficina de Lima – Perú.

Para lograrlo, se tuvieron en cuenta tres objetivos específicos: formular una descripción del desarrollo histórico – institucional de la Compañía, describir las actividades realizadas por el Relacionista Institucional en la oficina de la ciudad de Lima – Perú, realizar una evaluación de la influencia de las intervenciones de dicho profesional en el desarrollo de proyectos de esta oficina.

En este trabajo se utiliza una metodología descriptiva de tipo narrativo con características biográficas, en la que se detallan cronológicamente las acciones realizadas por los entrevistados, habiendo utilizado como instrumento de recolección de datos, la técnica de entrevistas en profundidad a los principales participantes del caso.

Palabras claves:

Relaciones Institucionales – Consultoría en Ingeniería – proyectos.

I. Introducción

a. Título y subtítulo

El rol de las relaciones institucionales en empresas de consultoría en ingeniería.
Análisis del caso de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú.

b. Proposición

En el presente trabajo se detallarán las actividades desempeñadas por el relacionista institucional en la oficina de gestión de proyectos de la consultora en ingeniería Royal HasconinDHC en Lima – Perú entre 2009 y 2015. Se describirá como se decide la incorporación de un profesional de las relaciones institucionales y cómo las actividades de este influenciaron la generación de un portafolio acorde con los objetivos de la empresa. Se analizará el rol desarrollado por el relacionista institucional, sus perspectivas comunicacionales y la articulación realizada por el mismo en la facilitación del trabajo conjunto con las otras disciplinas involucradas en los diferentes campos de cada proyecto.

c. Objetivos

i. Objetivo general

Analizar las actividades de un relacionista institucional en la oficina de gestión de proyectos de la consultora en ingeniería Royal HasconinDHC en Lima – Perú.

ii. Objetivos específicos

- Formular una descripción del desarrollo histórico – institucional que llevó a la empresa SSI a transformarse en Royal HasconinDHC.
- Describir las actividades principales llevadas a cabo por el relacionista institucional en el desarrollo de proyectos de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú.
- Evaluar la influencia de las intervenciones del relacionista institucional en el desarrollo de proyectos de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú.

d. Justificación

En el período comprendido entre 2009 y 2015, la empresa consultora en ingeniería, SSI (luego conocida como DHC y posteriormente como Royal HasconinDHC), decide expandir su mercado y abrir una oficina de desarrollo de proyectos en Lima – Perú. Por sus características particulares como la variedad y complejidad de sus públicos y la inestabilidad en los distintos escenarios en que se desenvuelve cada proyecto, se requiere de profesionales preparados para establecer relaciones fuertes y confiables, sin perder de vista los objetivos de la organización y gestionando estratégicamente los cambios en el entorno. Es por esto que, durante este periodo, las relaciones institucionales fueron un elemento fundamental.

En el presente trabajo, se analizarán las actividades del relacionista institucional a cargo de acompañar a la empresa en este proceso y, por tanto, la influencia de sus actividades en el desarrollo de proyectos de infraestructura en una empresa consultora en ingeniería. Se buscará obtener un testimonio de la aplicación práctica de las herramientas de las relaciones institucionales y evaluar los potenciales del campo como posible área de desempeño para futuras investigaciones.

e. Marco teórico – conceptual

El Marco Teórico – Conceptual que se encuentra a continuación se divide en dos partes. La primera de ellas responde a una caracterización del concepto de Relaciones Institucionales, sus

prácticas y el rol de sus profesionales, así como del concepto de Consultoría de Ingeniería, en qué consiste y cuáles son las actividades principales de las empresas pertenecientes a este rubro.

Estas caracterizaciones dan a conocer el campo común entre estas dos disciplinas. Al final de esta parte se describen levemente algunos datos de interés respecto al contacto entre las empresas consultoras en ingeniería inscriptas en la Cámara Argentina de Consultores de Ingeniería y los profesionales de las Relaciones Institucionales.

En la segunda parte de este apartado, se encuentran definiciones de algunos conceptos clave que buscan orientar al lector dentro del campo de estudio.

i. Conceptualización de las Relaciones Institucionales y la Consultoría de Ingeniería.

La Dra. Dolores del Mar Sánchez – González, Doctora en Derecho, directora del Máster oficial de Protocolo de la UNED, de los títulos propios de Máster en Protocolo y Experto en Relaciones Institucionales y Protocolo; establece que “las Relaciones Institucionales tiene por objetivo fundamental establecer, mantener y fortalecer los vínculos con entidades de los sectores público, privado, y del tercer sector, con relación a todas las temáticas inherentes al organismo; así como garantizar el apoyo a las distintas áreas de la organización, en lo referente a la realización de eventos institucionales, académicos y formativos, en el nivel nacional e internacional”. Reconociendo como tareas fundamentales Informar sobre intereses del sector a la Administración Pública, desarrollar planes y programas para el fortalecimiento de relaciones estratégicas, promover convenios, representar a la empresa ante todos sus públicos y desarrollar planes de comunicación interna y externa, asesorar a directivos de la empresa, Informar sobre acontecimientos relacionados con el sector, coordinar la información y difusión de publicaciones de la empresa, comprobar que todo se adecúa a los códigos de la empresa en lo relacionado al mantenimiento de marca y la imagen corporativa, coordinar todo lo relacionado a la formulación e implementación de estrategias de abordaje de las relaciones con instituciones vinculadas a los objetivos comerciales de la empresa. (Sánchez - González, 2016)

Al mismo tiempo según los autores Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra en la 10ª edición de libro “*Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*”, “Las relaciones institucionales son a menudo consideradas sinónimo de relaciones públicas, constituyen una función directiva que analiza e interpreta el entorno político de una organización y gestiona una respuesta apropiada y eficaz a este entorno. El área de las relaciones institucionales de una organización se encarga básicamente

de las relaciones con los poderes públicos, aunque también puede responsabilizarse [...] de otras actividades vinculadas con la percepción de la organización en la arena pública y política.” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012)

Estos autores afirman que “las relaciones institucionales son la parte de las relaciones públicas que gestionan un proceso estratégico de comunicación promovido por una persona jurídica [...] para gestionar las relaciones de influencia mutua con los poderes públicos”. Al mismo tiempo expresan que las Relaciones Públicas Internacionales “son las iniciativas planificadas y organizadas de una empresa, de una institución, o de un gobierno, para establecer y construir relaciones con los públicos de otros países.” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012)

Por tanto, a partir de estas definiciones se considerará para este trabajo que, a los efectos del caso en análisis, las actividades del relacionista institucional incluyen todo lo antes dicho sin limitarse a las relaciones con los poderes públicos sino con todos los públicos de la organización.

Por otro lado, la Federación Panamericana de Consultores (FEPAC), ante la pregunta ¿Qué es la ingeniería de consulta? La define en parámetros generales como: El trabajo intelectual que pone la tecnología al servicio de la sociedad. “Es ejecutada por profesionales en el desarrollo de proyectos, participando en ellos desde su concepción y la definición de procesos y especificación de equipos hasta la supervisión y administración de las obras que requiere su materialización, para terminar, colaborando en su puesta en marcha.” La Ingeniería de Consulta transforma ideas en proyectos ambientalmente sostenibles que implican el mejoramiento de la calidad de vida de la población. La Ingeniería de Consulta es un recurso estratégico para el desarrollo económico y social de los países. (Federación Panamericana de Consultores, 2018).

Así mismo, al responder la pregunta: ¿Qué hacen las empresas de Ingeniería? La FEPAC expone: “Las empresas de ingeniería desarrollan una serie de servicios [...] en los sectores de las infraestructuras, minería, medio ambiente, energía e industria y servicios tecnológicos.” (Federación Panamericana de Consultores, 2018)

Dentro de los servicios que menciona se encuentran:

- Estudios de viabilidad o factibilidad.
- Estudios de la rentabilidad de la inversión, incluyendo análisis de tarifas.
- Estudios de impacto ambiental.
- Gestión del proceso de participación pública, incluyendo análisis de la capacidad de pago por servicio.
- Refuerzo institucional del organismo beneficiario.

- Evaluación de la eficacia del proyecto.
- Pliegos de bases de licitación, incluyendo diseños básicos.
- Planificación y Planes directores Asistencia Técnica y Redacción de Proyectos.
- Diseños de detalle Supervisión de las obras y de la puesta en marcha.
- Gestión de proyectos y gestión de construcción.
- Proyectos Llave en mano.
- Control de costes y control de planificación.
- Gestión de riesgos, auditorías técnicas.
- Seguridad, salud y control de calidad.
- Etc.

La Cámara Argentina de Consultores de Ingeniería expresa que: “la consultoría de ingeniería es la industria del pensamiento organizado, cuyo objeto es planificar, analizar y proveer las mejores soluciones a los problemas planteados por la infraestructura de un país, contribuyendo así al desarrollo nacional económico, social y ambientalmente sostenible. Esto implica la mejora de la calidad de vida de la gente, la creación de empleo genuino y respeto por el medio ambiente.” Manifestando también que: “Las empresas de ingeniería juegan un rol importante, el proveer en forma efectiva la más adecuada solución tecnológica, ambiental y económica, a los desafíos actuales de los proyectos de ingeniería.” (Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería, 2018) Considerándolas principalmente: “herramientas estratégicas para el desarrollo y el crecimiento sostenible”. (Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería, 2018)

Lo antes mencionado brinda una noción general de las características principales de la actividad profesional de la consultoría en ingeniería. Desde la misma se deja ver la perspectiva relacional de esta práctica, que no sólo vincula sectores muy diversos de la comunidad, sino que también depende de complejas relaciones estratégicas para llevar a cabo sus funciones y proyectos.

Es allí donde el vínculo entre las Relaciones Institucionales y la Consultoría en Ingeniería se hace evidente.

En vista de esto, se analizó para el presente trabajo la estructura organizacional de las 37 empresas Consultoras en Ingeniería inscriptas en la Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería. Se tomó contacto con 20 de las mismas y se pudo ver que sólo cinco de estas comunicaciones desembocaron en contactos con profesionales afines a las prácticas de las Relaciones Institucionales.

En sus medios de contacto públicos como páginas web, correos electrónicos de contacto general y teléfonos de atención al público, sólo dos de ellas reconocen explícitamente la necesidad de brindar servicios relacionados al campo de las Relaciones Institucionales.

Posteriormente, en entrevistas con miembros de estas organizaciones, se manifestó que el conocimiento general que se tiene entre los ingenieros de estas empresas respecto a la profesión del Relacionista Institucional, no se dio a partir del aprendizaje formal o del reconocimiento del campo común entre ambas prácticas, sino como resultado de encuentros casuales experimentados en contactos con empresas internacionales de diversos rubros (Argentinas y extranjeras) que, vinculaban la profesionalización de las Relaciones Institucionales, con carreras que se reconocen como afines con diferentes nomenclaturas como: “Brand Keeping” (Mantenimiento de marca), Comunicación Corporativa, Public Affairs – Asuntos públicos –, por nombrar algunas.

ii. Definiciones de conceptos clave.

Se tomará para este estudio el concepto brindado por el diccionario empresarial de Wolters Kluwer que conceptualiza a las Unidades de Negocios o UEN como: “Unidades organizativas en que se divide la empresa en función de las actividades o negocios que poseen las empresas estratégicamente diferentes. Cada UEN recoge un conjunto homogéneo de actividades o negocios que son similares desde el punto de vista estratégico, es decir, que siguen una misma estrategia de negocios o competitiva. La UEN tiene capacidad organizativa propia (autonomía de decisión) frente a la empresa, en aquellas decisiones que afectan exclusivamente al negocio o actividad que gestiona, para lo cual posee unos recursos y capacidades propios y diferentes a los de otras UENS, de manera que, en muchos casos, se produce competencia entre ellas a la hora de captar los recursos de la empresa. Pensemos en una empresa multinacional, en la que los recursos se asignan en función de los resultados obtenidos por cada una de las UENS que la constituyen.” (Sanchis Palacio, 2018)

Según expresan los autores Sapag, Chain y Sapag P. en la 5ta edición de su libro “Formulación y Evaluación de Proyectos”: “La preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag P., 2008).

Para el presente trabajo se tomarán las definiciones de los autores antes mencionados, donde un Proyecto es: “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente

a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.”. Así como la consideración de que “el proceso de un proyecto reconoce cuatro grandes etapas: idea, preinversión, inversión y operación.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag P., 2008)

f. Metódica específica

i. Tipo de estudio

El presente es un estudio descriptivo de tipo narrativo ya que “pretende entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de vivencias contadas por quienes los experimentaron. Se centra en “narrativas”, entendidas como historias de participantes relatadas o proyectadas y registradas en diversos medios que describen un evento o un conjunto de eventos conectados cronológicamente” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En él, se busca analizar las actividades de un relacionista institucional en la oficina de gestión de proyectos de la consultora en ingeniería Royal HasconinDHC en Lima – Perú.

Como instrumento de recolección de datos se utilizarán entrevistas en profundidad. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

ii. Organización y estructura del texto

Capítulo N.º 1: Orígenes de la compañía: desarrollo histórico – institucional

Este apartado narra la historia del vínculo entre las empresas SSI y DHC, y su transformación en Royal HasconinDHC. Mencionando el desarrollo histórico de cada una, sus características individuales y los mercados en que se desarrollaron.

Capítulo N.º 2: Un nuevo mercado: de Sudáfrica a Perú

En este capítulo se detallan las modificaciones en el modelo de negocios planteado para la unidad de negocios de Energía y Recursos perteneciente a la oficina sudafricana y su acercamiento al mercado latinoamericano. Se describe la incorporación de un profesional de las Relaciones Institucionales y el establecimiento de la oficina física en la ciudad de Lima – Perú.

Capítulo N.º 3: Las Relaciones Institucionales en la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú

Aquí se exploran las actividades realizadas por el relacionista institucional y los proyectos principales trabajados desde la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú. La narrativa se divide cronológicamente a partir del establecimiento de la oficina física en Lima – Perú hasta el cierre de la misma.

Capítulo N.º 4: Análisis del caso

En el último capítulo se realiza un análisis interno y externo del caso estudiado, incluyendo un análisis casuístico de sucesos destacados dentro de las actividades expuestas.

iii. Fuentes de información

Fuentes primarias:

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas en profundidad a los principales directivos de la organización en su sede sudafricana como el Ing. Narel Bojaram, CEO de SSI, el Ing. Erin Shwele, Gerente de la unidad de negocios de Energía y Recursos en Sudáfrica. También se entrevistó al equipo de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú, el Ing. Néstor Horna, Gerente de unidad de negocios Regional para Latinoamérica y la Srta. Emilia Buffagni, Gerente de la oficina regional de América Latina: Lima – Perú y el Dr. Fernando Capulay de la firma de abogados Capulay & Cienca.

Por otro lado, se entrevistaron a los principales clientes de dicha oficina como el Ing. César Victorio Quesada socio de la empresa peruana: ABD Contratistas Generales C.C., el Ingeniero Francisco Bayoba presidente y dueño de la minera MALTA S.A., el Sr. Eulogio Fernández representante de la empresa asturiana Latma Services, el Señor José Cortadera Alcalde de Puerto Eten, el Cr. Franklin Roa miembro de la junta directiva de Incas S.A.C, Lic. William Primo Carrera Alcalde del distrito de Hermilio Valdizán y el Ing. Félix Gole presidente y dueño de la Minera Gole.

Fuentes secundarias:

- DHC. (20 de Febrero de 2008). Company Profile. Johannesburg, Gauteng, South Africa.
- Proinversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú. (13 de Enero de 2012). *Proinversión*. Obtenido de <https://www.proinversion.gob.pe>
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta Edición*. : Project Management Institute, Inc.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P., J. (2008). *Preparación y Formulación de Proyectos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- SSI Engineers and Environmental Consultants. (2009). Company Profile. Johannesburg, Gauteng, South Africa.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

II. Desarrollo

1. Capítulo N° 1: Orígenes de la compañía: desarrollo histórico - institucional

En 1994, SSI¹ y DHC Group, un grupo de empresas de consultoría con sede en los Países Bajos, firmaron un acuerdo de cooperación mediante el cual ambas organizaciones disfrutaban de acceso a la experiencia y capacidades de cada uno. De esta manera, la combinación de esfuerzos presentó la oportunidad de una mayor selección de personal para cada proyecto y proporcionó información especializada cuando se requería, además, de la disponibilidad de una gran cantidad de recursos, tanto en términos económicos como de fortaleza profesional, técnica y de soporte.

1.1. SSI: Stewart Scott International

SSI era un grupo multidisciplinario que adaptaba soluciones para clientes africanos involucrados en el desarrollo de infraestructura. Ofrecía servicios que cubrieran las necesidades del ciclo de vida² completo de proyectos en los campos de transporte, agua, energía y recursos, medio ambiente, edificios y estructuras, y gestión de proyectos y construcción.

La estrategia de SSI se centraba en la creación de valor, ya sea para el mercado local o el internacional. Así, su lema³: “Linking People, Promoting Growth” – Vinculando gente, promoviendo

¹ SSI fue fundada en Johannesburgo, Sudáfrica en 1922. Originalmente registrada como Stewart Scott (Pty) Ltd y comercializando como Stewart Scott International, la compañía debe su nombre a sus fundadores: George Stewart, un especialista en proyectos relacionados a los ciclos del agua y servicios municipales y Frederick Scott, cuyo fuerte fue el transporte y los servicios estructurales. Fue una de las primeras compañías independientes de consultoría en ingeniería de Sudáfrica y más tarde, también una de las primeras en posicionarse como una empresa de empoderamiento en el país.

² El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. (Project Management Institute, Inc., 2008)

³ Un lema es aquella frase que de una manera breve comunica la motivación, intención o conducta de una persona, un grupo, una institución, un país o una organización. (Ucha, 2010)

el crecimiento – (SSI Engineers and Environmental Consultants, 2009) refleja el espíritu y la forma en que trabajaba.

Sus objetivos estratégicos eran dirigidos y estaban enfocados en el crecimiento, la diversificación del mercado, la diferenciación y la inversión en sus empleados a través de la capacitación constante. Este enfoque maximizaba sus habilidades y servicios para cumplir con los requisitos del mercado y satisfacer a todas las partes interesadas (clientes, empleados, accionistas, proveedores y la sociedad en general) en todos los países en los que operaba.

Además de ser su fuerte el sector público, la compañía abordaba los trabajos vinculados a sus proyectos en un espectro más amplio. Su experiencia se utilizaba (y se sigue usando ahora bajo un nuevo nombre y dirección) en una variedad de proyectos de desarrollo, desde el diseño enfocado a corto plazo, la ingeniería y el trabajo de consultoría, hasta megaproyectos que involucran complejas relaciones contractuales que se extiende durante varios años.

Los valores que guiaban a esta empresa se centraban en el cumplimiento de sus responsabilidades con todos sus grupos de interés. Esto resulta una declaración que refleja los principios fundamentales que movilizaban a una compañía que se desarrolló en medio de un momento histórico difícil y conflictivo como fue el que rodeó al *Apartheid*⁴.

Teniendo esto en cuenta, se considera a SSI la primera empresa sudafricana de “Black empowerment” (empoderamiento⁵ negro), característica de mucho valor en una sociedad que buscaba la igualdad de oportunidades y posibilidades de crecimiento.

El nombre de la empresa cambió a “*SSI, una empresa del grupo DHC*”, en septiembre de 2006, después de que DHC se convirtiera en el accionista mayoritario pasando SSI a ser miembro de pleno derecho del grupo de empresas DHC en todo el mundo.

⁴ Traducido del afrikáans, que significa "apartamento", el apartheid fue la ideología respaldada por el gobierno del Partido Nacional y se introdujo en Sudáfrica en 1948. Promulgó leyes que obligaron a los diferentes grupos raciales a vivir separados y desarrollarse por separado de manera desigual.

⁵ Empoderar: 1. tr. Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido. U. t. c. prnl. (Real Academia Española, 2018)

1.2. “SSI, una empresa del grupo DHC”

DHC Group era un grupo de compañías global con un fuerte enfoque en “combinar habilidades y recursos para proporcionar el mejor equipo internacional de consultoría en ingeniería.” (SSI Engineers and Environmental Consultants, 2009)

Fue creada en 1917, en Holanda, con el nombre de United Engineering Consultancy for Construction and Hydraulic Engineering. Nace como resultado de la fusión entre una consultora en ingeniería propiedad del Sr. Heederik y otra propiedad de los ingenieros Verhey, Groothff y Dwars.

Sus actividades iniciales se relacionaban con el agua, especialmente luego de las grandes tormentas de 1916, que dañaron severamente los diques y embalses de la zona. DHC también contribuyó a la creación de la “Technical Consultancy of the Association of Dutch Municipalities” (Asesoría Técnica de la Asociación de Municipios Holandeses), lo que la llevó a ser un proveedor preferente para el mercado municipal.

En el período anterior a 1945, DHC se centró en los proyectos municipales y el trabajo industrial para centrales eléctricas y para la cervecería Heineken. Durante esta época los acontecimientos mundiales crearon tiempos turbulentos para el negocio. Un importante proyecto que involucró la construcción de una nueva central eléctrica en Nijmegen, jugó un papel importante en ayudar a DHC a superar la *Gran Depresión*.

Las dificultades continuaron a lo largo de la Segunda Guerra Mundial. En agosto de 1940, el Dutch Department of Food Supplies in Wartime – Departamento de Provisión de Alimentos en Tiempos de Guerra Holandés – le solicitó que diseñara los planos para la *Cocina Central de Rotterdam*⁶. El proyecto fue completado en noviembre de ese año. Su gran desempeño en el cumplimiento de funciones mientras la guerra avanzaba y las necesidades alimenticias empeoraban, llevó a que se le encargara a esta empresa la construcción de otras cocinas de este estilo.

Luego de finalizada la Segunda Guerra, comenzó la era de la construcción. Medio millón de hogares fueron dañados, 10% de Holanda quedó sumergido y los principales puentes fueron destruidos. La restauración de ciudades y pueblos fue lo principal en este período, seguido por una

⁶ Luego de que el 15 de mayo de 1940 Holanda fuese vencida y ocupada por las fuerzas alemanas, y tras haber sido bombardeada, los sistemas de transporte se vieron muy afectados provocando una gran falta de insumos. Esto provocó gran escasez de comida por lo que se crearon las Cocinas Centrales. “Central kitchens were erected in the cities at strategic points, allowing a person one meal a day in exchange for a designated coupon” (Feenstra, 2007) - Las cocinas centrales se erigieron en puntos estratégicos de las ciudades, permitiendo a las personas una comida al día a cambio de un cupón designado.

expansión suburbana que incluyó construcción de carreteras, mejoramiento de sistemas cloacales, adaptación de la administración de acueductos y reclamo de tierras.

El nuevo escenario abrió grandes posibilidades para empresas de ingeniería. Llevó a DHC a crecer de 50 a 250 especialistas en su staff trabajando en centrales eléctricas, fábricas, canales, sistemas de drenaje y plantas de purificación. En los años siguientes se realizaron grandes innovaciones en técnicas de construcción, estructura y utilización de nuevos materiales.

Los aprendizajes y oportunidades del siguiente período llevaron a que las empresas buscaran desarrollarse en la “economía del conocimiento” – Knowledge economy⁷ – y expandirse con firmeza al mercado internacional.

Nedeco, una empresa paraguas⁸ establecida en La Haya en 1951 en la que DHC fue socio fundador, fue la piedra fundamental que la ayudó a avanzar en el escenario internacional. Con acceso al Banco Mundial y a otras instituciones financieras, fue un gran estímulo para la exportación de *know-how* en ingeniería civil y agricultura.

La primer gran asignatura extranjera de DHC fue un estudio para el desarrollo de un área agrícola de aproximadamente 74.000 hectáreas en el valle de Al Ghab en Siria. Esta compañía también apoyó la expansión internacional de su cliente Heineken, llevándola a Nigeria, Chad, Ghana, Sierra Leon, Zaire, Singapur, Indonesia y Las Bahamas.

En su Visión se leía: “DHC aspira a ser un líder internacional en consultoría de ingeniería, activo en ambos sectores público y privado”⁹ (DHC, 2008), y su Misión era: “Proporcionar servicios

⁷ The knowledge economy is a system of consumption and production that is based on intellectual capital. The knowledge economy typically represents a large component of all economic activity in developed countries. In a knowledge economy, a significant part of a company's value may consist of intangible assets such as the value of its workers' knowledge (intellectual capital). (Investopedia, 2018)- La economía del conocimiento es un sistema de consumo y producción basado en el capital intelectual. La economía del conocimiento típicamente representa un gran componente de toda la actividad económica en los países desarrollados. En una economía del conocimiento, una parte importante del valor de una empresa puede consistir en activos intangibles, como el valor del conocimiento de sus trabajadores (capital intelectual). -

⁸ A corporate umbrella is a large, generally successful brand name that oversees smaller companies belonging to the same corporation. It adds structure and credibility to the smaller brands without making key organizational decisions regarding products and services. This allows the subsidiary to distinguish themselves from the corporation, but with the financial backing and support of a much larger company. (Investopedia, 2018) - Un paraguas corporativo es una marca grande, generalmente exitosa, que supervisa a las compañías más pequeñas que pertenecen a la misma corporación. Agrega estructura y credibilidad a las marcas más pequeñas sin tomar decisiones organizacionales clave con respecto a productos y servicios. Esto le permite a la subsidiaria distinguirse de la corporación, pero con el respaldo financiero y el respaldo de una compañía mucho más grande. -

⁹ “DHC aims to be a leading international engineering consultancy, active in both the public and private sectors.” (DHC, 2008)

multidisciplinarios para el desarrollo sostenible de nuestro medio ambiente, en una relación cercana con clientela, personal, socios y accionistas, basado en la lealtad mutua.”¹⁰ (DHC, 2008)

Fue esta aspiración la que la lleva a inclinarse por la economía del conocimiento y aprovechar su experiencia en dichas áreas, incorporando con cada nueva expansión, nuevos especialistas bajo una política de internalización de conocimiento y capacitación continua.

Así, lograba generar grupos interdisciplinarios que, distribuidos en las distintas líneas de negocios, trabajaban en conjunto en todos los proyectos en que la compañía se viera involucrada ya sea de forma directa o a través de sus asociados y aliados.

Una de las características que reconocían como distintiva, tenía que ver con el entendimiento de las necesidades de sus clientes. En su perfil¹¹ explicaban: “Nuestros clientes en los sectores público y privado requieren soluciones de vanguardia, adaptadas a las demandas específicas del ambiente en el que operan. DHC cubre estas necesidades al operar basado en el concepto de *Entrega local de soluciones Globales*. El conocimiento de vanguardia del grupo se proporciona a través de un tejido cerrado creado por el trabajo en red de oficinas en Europa, Asia, África y América del Norte.”¹² (DHC, 2008)

Además de ser signataria del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Iniciativa de Socios Contra la Corrupción (PACI) del Foro Económico Mundial, se lo podía encontrar involucrado en gran cantidad de proyectos sociales como iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa.

Un ejemplo de esto se ve en su participación en la iniciativa “Consulting Engineers South Africa’s National Job Shadow Month”. Esta es una iniciativa nacional en la que las distintas consultoras en ingeniería sudafricanas destinan una cantidad de profesionales para tener como “sombra” a estudiantes jóvenes que se interesen en seguir carreras de ingeniería.

En el artículo publicado por Eleanor Seggie en el medio Creamer Media’s Engineering news en julio de 2010 se lee: “Siete oficinas de SSI están participando en la iniciativa, con cada oficina

¹⁰ “To provide multidisciplinary services for the sustainable development of our environment, in a close relationship with clients, staff, partners and shareholders, based on mutual loyalty.” (DHC, 2008)

¹¹ Concise description which, among other items of information, includes (1) firm’s history, (2) number and quality of its human, financial, and physical resources (3) organizational and management structure, (4) past, current and anticipated performance, and (5) its reputation, and the standing of its goods or services. (Business Dictionary, 2018) - Descripción concisa que, entre otros elementos de información, incluye (1) historial de la empresa, (2) cantidad y calidad de sus recursos humanos, financieros y físicos (3) estructura organizativa y de gestión, (4) desempeño pasado, actual y anticipado, y (5) su reputación y la reputación de sus productos o servicios

¹² “Our clients in the public and private sectors require state-of-the-art solutions, tailored to the specific demands of the environment in which they operate. DHV meets these needs by operating based on the concept of ‘Local Delivery of Global Solutions’: the cutting-edge knowledge of the group is provided through a close-knit network of offices in Europe, Asia, Africa and North America.” (DHC, 2008)

estructurando su propio programa. Los estudiantes de secundaria de áreas previamente desfavorecidas cerca de cada oficina serán seleccionados para participar en el programa.” (Seggie, 2010)

Dentro de los servicios que proporcionaba se incluían más de 4000 profesionales comprometidos socialmente que desarrollaban conceptos innovadores en los campos de consultoría e ingeniería.

DHC presentaba servicios multidisciplinarios que cubrían todo el ciclo de un proyecto incluyendo la gestión de consultoría, asesoramiento, diseño, ingeniería, gestión de proyectos, contratos y activos.

Sus Valores eran: “integridad, experiencia superior, respeto y confianza, lealtad, iniciativa, enfoque orientado al cliente y orientación a los resultados.”¹³ Estos guiaban a sus profesionales en la toma de decisiones, responsabilidades y en la búsqueda de respuestas a las inquietudes de las partes interesadas.

1.3. La empresa en números.

De acuerdo con los datos oficiales emitidos por la compañía, en 2006, DHC tuvo una facturación neta de 351,6 millones de euros y un beneficio neto de 7,3 millones de euros que para 2008 aumentó a 9,4 millones de euros.

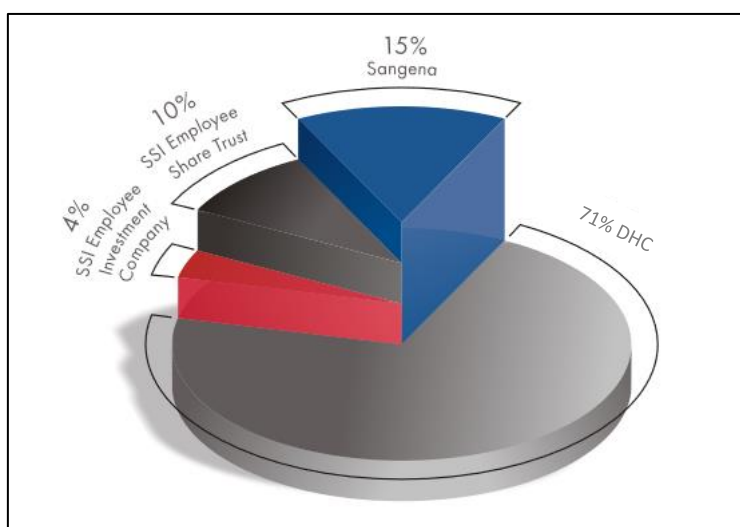
Las operaciones que representaban la mayor parte de su facturación se distribuían de la siguiente manera:

- Europa: Países Bajos, Polonia y Portugal.
- Asia: China, India e Indonesia.
- África: Sudáfrica.
- América del Norte: Canadá y los Estados Unidos de América.

En 2009 las acciones de DHC en SSI crecieron a 71 %, así el mapa de *stakeholders* de SSI resulta de la siguiente manera:

¹³ “Our key values are: integrity, top expertise, respect and trust, loyalty, initiative, customer focus and results orientation. These values guide DHV professionals in taking responsibility, making choices and addressing stakeholders’ questions.” (DHC, 2008)

Gráfico 1: Mapa de Stakeholders de SSI, a DHC Group company año 2009



Fuente: SSI Company Profile, 2009

De acuerdo con lo observado en el gráfico 1, los accionistas de SSI se dividieron en:

- DHC: la consultora de ingeniería con sede en los Países Bajos tiene una participación mayoritaria del 71 %. SSI utiliza su conexión con las otras compañías del Grupo DHC para ofrecer el mejor valor a los clientes, yendo más allá del conocimiento local para reunir la experiencia adecuada y para apoyar a los clientes en sus emprendimientos internacionales.
- Sangna Investments (Pty) Ltd: es una empresa sudafricana de consultoría e inversión autorizada con experiencia en temas de desarrollo económico, financiamiento de infraestructura, política industrial y comercial. Sangna tiene una participación del 15 %, proporcionando una dirección estratégica a través de su representación en el directorio de SSI.
- Todos los niveles de personal de administración son beneficiarios del Fideicomiso de participación de empleados de SSI, que posee el 10 % de las acciones de SSI. Esto está en consonancia con los objetivos de los certificados BEE¹⁴ de la empresa. Los beneficiarios del Fideicomiso son todo el personal y la mayoría son sudafricanos negros.

¹⁴ Broad-Based Black Economic Empowerment (B-BBEE) aims to ensure that the economy is structured and transformed to enable the meaningful participation of the majority of its citizens and to further create capacity within the broader economic landscape at all levels through skills development, employment equity, socio economic development, preferential procurement, enterprise development, especially small and medium enterprises, promoting the entry of black entrepreneurs into the mainstream of economic activity, and the advancement of co-operatives. (Economic Development Department of the Republic Of South Africa, 2018) - Broad-Based Black Economic Empowerment (B-BBEE) es una política económica lanzado por el gobierno sudafricano que tiene como objetivo garantizar que la economía esté

- SSI Employee Investment Company: inversiones de los empleados de SSI.

En cuanto a su administración, las decisiones estratégicas de SSI eran aprobadas por la junta de inversiones. ECO, el equipo ejecutivo, era responsable de formular y aprobar todas las decisiones de política en la empresa.

Bertram Vane era el presidente de SSI Holdings Board, junta de inversores, y presidente del Grupo DHC y Narel Bojaram oficiaba como CEO de SSI, cuya oficina central se encontraba en Johannesburgo, Sudáfrica.

estructurada y transformada para permitir la participación significativa de la mayoría de sus ciudadanos y crear más capacidades dentro del panorama económico más amplio en todos los niveles a través del desarrollo de habilidades, equidad de empleo, desarrollo socioeconómico, compras preferenciales, desarrollo empresarial, especialmente pequeñas y medianas empresas, promoviendo la entrada de empresarios negros en la corriente principal de la actividad económica y el avance de las cooperativas. -

2. Capítulo N.º 2: Un nuevo mercado: de Sudáfrica a Perú.

El presente apartado se elabora a partir de la información obtenida mediante entrevistas y documentos internos de la unidad de negocios de Energía y Recursos facilitados al investigador por los entrevistados.

2.1. La idea: un nuevo modelo de consultoría.

Pese a los cambios en las participaciones, se decidió que la división sudafricana mantuviera independencia de decisiones, a través de la figura de un CEO como cabeza organizacional. Así, se amalgamaron las políticas principales de ambas estructuras, permaneciendo la mayoría de sus documentos internos, bajo el formato de SSI con la aclaración “*A DHC Group company*” – una compañía del Grupo DHC –. (Bojaram, 2016)

Esto generó oportunidades de repensar los mercados en los que se desenvolvía. Contando ahora con todos los recursos de un miembro del grupo DHC, y la posibilidad de trabajar en diversos proyectos más allá del mercado africano.

En el esquema de trabajo tradicional de SSI, el funcionamiento de los encargos encomendados a la empresa correspondía a contratos por servicios de consultoría y respetaban una dinámica *cliente-consultor*. En ellos, los pagos eran acordados siguiendo un cronograma de hitos que representaban entregas concretas, y la participación de la compañía consultora en el proyecto estaba limitada al contrato por servicios.

Este formato, muy tradicional en este campo, resultaba limitante al momento de pensar las participaciones de la compañía en proyectos *Green field*¹⁵ en los cuales se reconocía la necesidad y la viabilidad, pero no se contaba aún con una figura de “cliente” que minimizara los riesgos de exposición y protegiera la inversión en etapas tempranas. (Shwele, 2017)

¹⁵ Son aquellos proyectos nuevos que parten de cero con respecto al terreno y recursos, donde se construirá y montará una nueva planta de procesos, teniendo que realizar todos los permisos ambientales y sectoriales, desarrollar infraestructura (Obras Tempranas), y asentarse en una localidad para establecer lazos con la comunidad más cercana, o también en proyectos nuevos de expansión productiva en mineras ya existentes pero nuevos terrenos independientes a la producción operativa. (sefigueroa8, 2015)

Pensado de esta forma, y considerando un mercado altamente competitivo en una época de grandes incertidumbres e inestabilidades a nivel global, encontrar una alternativa para expandir las oportunidades de nuevos trabajos para la compañía resultó una opción digna de exploración.

Es así como el Gerente de la unidad de negocios de Energía y Recursos en Sudáfrica, Erin Shwele, máster en ingeniería eléctrica de la universidad de Witwatersrand, diplomado en finanzas y contabilidad y registrado bajo las leyes sudafricanas como administrador de contratos profesional, tras reconocer la necesidad de un cambio en la forma de hacer negocios dentro del campo de la consultoría, decide comenzar con diversas actividades que lentamente direccionarán la apertura de nuevos tipos de contratos y mercados. (Shwele, 2017)

Teniendo en cuenta el sector al que pertenecía y una evaluación general de las posibilidades al alcance, comenzó a focalizar la búsqueda en oportunidades relacionadas a las energías renovables.

En agosto de 2009 contrata al primer profesional latinoamericano de SSI, el Ing. Néstor Horna, originario de Perú y nacionalizado argentino, graduado de la Universidad de Buenos Aires como Ingeniero Industrial, y especializado en energías renovables con más de 35 años de experiencia en gestión de proyectos.

Dentro de sus funciones primeras, como el armado de un plan de acción en el área de energía, específicamente en la generación, y un análisis de la generación en el continente sudamericano, se incluía también la colaboración en el desarrollo de cualquier proyecto que requiriera su asistencia; y la búsqueda y desarrollo de proyectos dentro del mercado africano.

Al mismo tiempo se comenzó un proceso similar hacia Europa del Este en este caso orientado a las líneas de distribución y transmisión; y en todo lo relacionado con la generación de energía térmica con gas.

En noviembre del mismo año comenzó la evaluación del mercado con una prospección desde México a Argentina. Parte de los resultados de esta dieron como opciones para el establecimiento de una oficina central Colombia o Perú. El estudio se basó en tres pilares fundamentales: Situación económica/Social, Estabilidad política y Riesgo país. Para hacer esta investigación se recurrió a entes internacionales dedicados a estos tipos de análisis, tales como los reportes del FMI, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y otros. (Horna, 2017)

Luego de hacer una búsqueda dentro de los contactos que la empresa pudiera tener con aliados que estuvieran trabajando el mercado, así como el análisis de competencias y socios potenciales, se sigue un plan para un primer contacto y a partir de este tomar las decisiones pertinentes. (Horna, 2017)

En enero de 2010 se confecciona la primera agenda de la oficina. En esta, el Ing. Horna, luego de haberse comunicado con distintos ministerios y administrando herramientas de *networking*, viaja a la ciudad de Lima.

Teniendo en cuenta que por el momento era el único profesional dedicado a este proyecto con participación esporádica del Ing. Shwele, y que ambos repartían su tiempo en diversas funciones, la recolección de información y la evaluación de esta se extendió a lo largo de todo ese año.

Fue recién en 2011 en que se realiza una reunión ejecutiva formal en la que se presentaron los resultados y luego del debate correspondiente se procedió a la petición de autorización para la formalización del proyecto. Si bien hasta el momento estaba inscripto bajo el procedimiento interno, todavía no contaba con un presupuesto formal ni con la aprobación necesaria por tratarse de un proyecto fuera de África, como lo establecía la matriz de responsabilidad de la empresa. (Shwele, 2017)

El resultado fue el apoyo de la estructura directiva para continuar la exploración de posibilidades realizando los contactos necesarios para iniciar negociaciones en proyectos de cualquiera de las seis líneas de negocios de la empresa: energía, irrigación, minería, agricultura, agua y transporte. El objetivo principal era concentrarse en dos: energías renovables y transporte (aéreo y marítimo). (Bojaram, 2016)

También se decide darle al encargado del proyecto, la posición de Business Unit Manager (BUM), Gerente de unidad de negocios Regional para Latinoamérica. Este puesto se sumaría a sus tareas como profesional de la unidad de negocios de Energía y Recursos en Sudáfrica.

Para ayudar con este proceso, se contrata a la Dra. Carola Cabrea, Abogada peruana especializada en leyes comerciales encargada de brindar asesoría jurídica y guía a través de su conocimiento del mercado y su red de contactos.

En 2012 los presidentes de Royal Hasconin – también consultora en ingeniería holandesa – y DHC, reconocen que uniendo sus fuerzas podrían enfrentar de mejor manera los desafíos de la actualidad por lo que deciden fusionarse. La nueva compañía toma el nombre de Royal HasconinDHC.

Con la intención de ser una fusión entre dos iguales, la cúpula directiva se divide en partes iguales entre los ejecutivos de ambas empresas designándose como presidente de la nueva junta al antiguo presidente de DHC Bertram Vane, y como vicepresidente al antiguo presidente de Royal HasconinDHC Erin Oswegel.

El mismo año se firmó el primer contrato de consultoría en el nuevo mercado, cumpliendo así con el primer objetivo del proyecto. Se trató de un contrato para la preparación de los documentos necesarios para la presentación de una Iniciativa Privada¹⁶ para la construcción de un terminal marítimo en el distrito de Puerto Eten – Provincia de Chiclayo.

Este proyecto se tomó como puerta de ingreso al mercado, ya que se trató de un contrato FIDIC¹⁷ *cliente – consultor* que respetaba el funcionamiento de negocios de la consultoría tradicional. Este contrato reducía los riesgos de exposición, que resultaban una alerta roja para la cúpula holandesa por sus niveles de tolerancia al riesgo en mercados considerados inestables. Al mismo tiempo se estructuraba de manera tal que permitía el involucramiento de la consultora, aun como representante de un cliente, en todas las gestiones de la primera etapa – inversión de riesgo- incluyendo el armado del consorcio que se presentaría ante el Estado (por tratarse de un proyecto de infraestructura público – privado).

Así la consultora negoció obtener beneficios en forma del pago por servicios y estudios necesarios, y, por otro lado, una pequeña participación en el *equity*¹⁸ por el riesgo asumido hasta el momento de la adjudicación. (Horna, 2017)

2.2. Relaciones Institucionales: un nuevo integrante en el equipo

En 2013 ya teniendo un flujo constante de actividades se decide que es momento de abrir una oficina con características ejecutivas donde centralizar las funciones primarias del desarrollo de

¹⁶ Es una modalidad de participación de la inversión privada en la que se incorpora experiencia, conocimientos, equipos, tecnología y se distribuyen riesgos y recursos, preferentemente privados, con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública o proveer servicios públicos. Las IP se realizan sobre proyectos de inversión en activos, empresas, proyectos, servicios, obras públicas de infraestructura y de servicios públicos. (Nalvarte, 2013)

¹⁷ FIDIC es la *Federación Internacional de Ingenieros Consultores*, Fundada en 1913, agrupa a federaciones de ingenieros de más de 100 países. Entre sus fines destaca el de promover las buenas prácticas en los servicios de ingeniería, para lo que publican informes y manuales con gran influencia en el sector. Los Contratos FIDIC se han convertido en el modelo estándar de contrato de construcción más utilizado a nivel internacional. A partir del año 1999 surge una nueva generación de los contratos FIDIC que recoge las exigencias y necesidades derivadas de la creciente internacionalización del sector de la ingeniería y la construcción. Los modelos FIDIC representan un vehículo seguro para desarrollar inversiones internacionales, en especial en proyectos EPC y en proyectos contratados bajo la fórmula de diseño y construcción. Diversos países han adoptado estos contratos como el modelo de contratación pública, o se han basado en los conceptos de FIDIC para crear su propio modelo. (Laorden & Iglesias, 2014)

¹⁸ En el contexto económico general se emplea el término *equity* para aludir a la participación en la propiedad que una persona tiene sobre un determinado bien o activo (*asset*), menos la deuda (*debt*) que pesa sobre el mismo. Dentro del campo de las finanzas y los mercados de inversión, y muy relacionado con los significados del párrafo anterior, se encuentra el término *equity* referido a las acciones de una empresa como títulos de renta variable que se compran y venden en los mercados y con los cuales se componen fondos de inversión (*equity funds*) y otros productos financieros. (Traducción Jurídica, 2013)

negocios. Con un contrato en cartera e incrementando el flujo de relaciones positivas que brindaban nuevas posibilidades de proyectos, clientes y socios potenciales.

En noviembre de 2013 viajan a Lima los Ingenieros Horna y Shwele para tratar todos los asuntos relacionados con el establecimiento de la oficina. Se decide que el lugar será el distrito de San Isidro por ser el centro financiero del país y por la cercanía a las oficinas centrales de otras empresas de primer nivel en diversos rubros con quienes se tenía contacto en otros lugares y se pretendía realizar vínculos estratégicos al momento de encarar proyectos que pudieran necesitarlo.

Teniendo en cuenta el presupuesto acotado y que el mismo se consideraba todavía un riesgo, se decide que se tercerizarán todos los servicios posibles y que sólo se contará con un administrador que ostentara el título de Regional Office Manager- Latin America: Lima – Peru – Gerente de la oficina regional de América Latina: Lima – Perú – para actuar como vínculo entre los distintos públicos y la organización. (Shwele, 2017)

Si bien la compañía tenía una tendencia a la contratación de profesionales locales, al momento de decidir quién ocuparía este puesto se tomaron en cuenta diversos factores, tales como: los antecedentes de la persona seleccionada, nivel educativo y el manejo de idiomas. El principal requisito del puesto debía ser la capacidad de relacionar a la compañía con sus públicos, establecer vínculos estratégicos y gestionar la logística entre los especialistas técnicos y los demás involucrados, recayendo en la preparación en cuanto a habilidades comunicacionales y conocimiento de la cultura. Dentro de los postulantes al puesto se encontraron profesionales recomendados por otras empresas a quienes se les puso en conocimiento de la búsqueda. (Horna, 2017)

La selección se realizó desde la sede sudafricana mediante la presentación de curriculums vía online y una preselección a través de una entrevista por Skype. Luego de esto se formó una terna que fue invitada a una entrevista personal a realizarse en la ciudad de Lima. (Buffagni, 2016)

Como resultado se seleccionó a la señorita Emilia Buffagni, originaria de Argentina, estudiante avanzada de la carrera de Relaciones Institucionales, poliglota y con experiencia en diversos campos del desarrollo de proyectos de ingeniería.

El 5 de diciembre de 2013 se firma el contrato de alquiler de las oficinas número 1319 y 1320 pertenecientes a la compañía Regus en Calle las Orquídeas 585, Edificio Fibra, Pisos13 - San Isidro, Lima 27, Perú. Luego de esto, los representantes de la compañía retornan a Johannesburgo para el receso de Navidad.

3. Capítulo N.º 3: Las Relaciones Institucionales en la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú

El capítulo desarrollado a continuación se basó en los reportes anuales presentados por la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú a la oficina central de la Compañía en Johannesburgo Sudáfrica; y en entrevistas abiertas realizadas a los principales involucrados en cada proyecto.

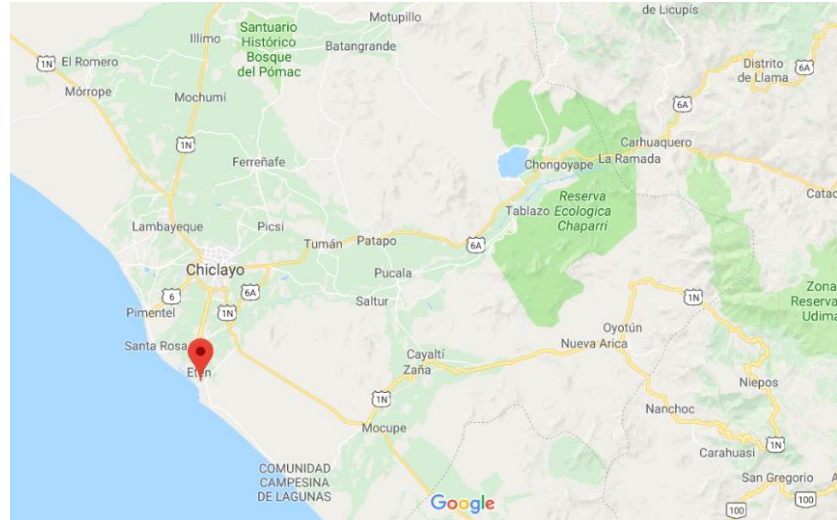
3.1. Actividades de la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú durante el año 2014

El 6 de enero de 2014 comienzan las actividades de la Srta. Buffagni. Dentro de las primeras se encontraba controlar la organización de un evento de presentación de la compañía. La organización estaba a cargo del Grupo IMPULSA, organizadores de eventos. La fecha sería el 26 de marzo del mismo año y el lugar el Swissôtel de Lima. Para el evento se confeccionó una lista de 150 invitados entre los que figuraban miembros del Banco Interamericano de Desarrollo, el presidente del Consejo de Ministros, ministros, alcaldes, congresistas y representantes de las principales compañías del rubro localizadas en el país.

Simultáneamente, se colocó a la nueva gerente al tanto de la situación actual del proyecto *Terminal Marítimo: Puerto Eten*. Se trató de un terminal marítimo en el distrito de Puerto Eten, provincia de Chiclayo, Región Lambayeque. (Buffagni, 2016)

3.1.1. Proyecto: *Terminal Marítimo: Puerto Eten*

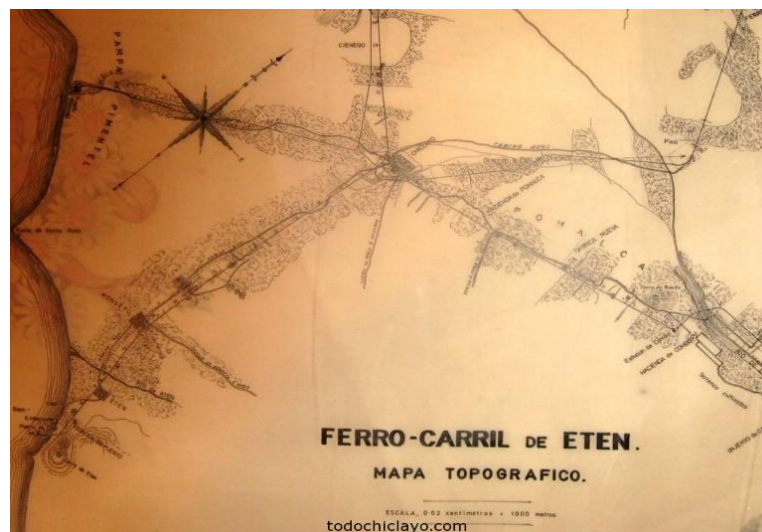
Imagen 1: Localización geográfica de Puerto Eten



Fuente: maps.google.com.ar

Desde fines del siglo XIX el puerto de Eten contó con un muelle de hierro y madera y una red ferroviaria que se empleaban en la exportación de azúcar de los ingenios en Tumbes y Pucallá. Desde la estación central en Chiclayo -hoy es el Centro Cívico- otras líneas iban a Ferreñafe y Lambayeque. El transporte de pasajeros y carga alcanzó importancia hasta que poco a poco se desactivó el ferrocarril en 1965. El puerto dejó de funcionar y se deterioró.

Imagen 2: Mapa topográfico Ferrocarril de Eten



Fuente: todochiclayo.com¹⁹

¹⁹ Ferrocarril Eten-Chiclayo: Una línea de trocha ancha 1.435 m que iba desde puerto Eten hasta Chiclayo con un ramal a Ferreñafe y otro de Chiclayo a Pátapo que pasaba por las haciendas Pomalca y Tumbes con un recorrido total de 67 km. Comenzó a operar en 1871, siendo el más antiguo del norte. Funcionó hasta 1965. (Todochiclayo.com, 2014)

En vista de las necesidades comerciales de la región norte y de las nuevas tendencias de exportación e importación que mantienen al Puerto del Callao, el principal terminal marítimo del país, con alrededor de 60 días de espera para ingresar a los muelles; el Señor José Cortadera, Alcalde de Puerto Eten, se vio en campaña para lograr revivir este espacio, que, con grandes condiciones, resultaba muy atractivo.

Su primer paso fue conseguir lo que en Perú se denomina un "socio estratégico". Este es una figura privada que se asocia con el municipio para de la consecución de un objetivo beneficioso para el pueblo pero que resultaría muy difícil o imposible de realizar a través de los mecanismos del Estado. (Cortadera, 2016)

En este caso, el socio estratégico del proyecto *Terminal Marítimo: Puerto Eten* fue el Ing. Cesar Victorio Quesada socio de la empresa peruana: ABD Contratistas Generales C.C.

Al mismo tiempo, el Alcalde Cortadera se comunicó con la ahora Royal HasconinDHC en Lima – Perú en búsqueda de guía y luego de varios contactos presenta a las dos empresas con la intención de que trabajaran juntas para el armado del proyecto.

Se firma un contrato en el cual ABD contrata los servicios de la consultora, para el armado de la documentación.

En este punto, al ingresar la Srta. Buffagni, se le encomienda ser la responsable principal del vínculo entre la compañía y el nuevo cliente. (Buffagni, 2016)

El primer paso que vio necesario fue profundizar los conocimientos del equipo en lo que respectaba al proceso administrativo y legal del país, y del rubro, en lo referido a proyectos de características público-privados. Para esto, se contrató a la firma de abogados Capulay & Cienza quienes se les encargó la confección de un documento integrador que explicara de manera sencilla, los aspectos legales a ser considerados.

La intención de este documento era reportar a la junta directiva los requisitos necesarios para funcionar en este mercado y anticipar los posibles procesos de inscripción y la documentación que sería necesaria.

Por otro lado, se concertó una reunión con un representante del organismo Proinversión²⁰, que en ese momento era nuevo y tenía intención de ser el encargado de centralizar los proyectos con injerencia del estado, sin embargo, sus funciones y la aplicación de estas todavía estaban siendo

²⁰ Es el organismo público encargado de ejecutar la política nacional de promoción la inversión privada; se encuentra adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas. (Proinversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú, 2012)

discutidas entre los ministerios. En vista de esto, se decidió cubrir todos los frentes y coordinar reuniones con los representantes de los ministerios involucrados.

Finalizadas estas reuniones, la Srta. Buffagni elevó un reporte con datos cruciales para el aprovechamiento de oportunidades en el mercado. Se incluyeron datos básicos del funcionamiento de los organismos que pudieran estar involucrados en cualquier etapa de algún proyecto que resultara de interés. Se incluyeron características como las inclinaciones políticas de los miembros de los ministerios y un listado de empresas vinculadas de alguna manera a los diferentes sectores. Además, se incluía un reporte de apreciaciones éticas y riesgos asociados.

Este informe fue presentado a un grupo reducido de miembros de la empresa, con los que se confeccionó la estrategia a seguir en lo relacionado a la red de contactos que se debía generar.

En este punto la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú centralizaba la recepción de diversos proyectos alrededor de toda Latinoamérica. La coordinación del desarrollo del proyecto *Terminal Marítimo: Puerto Eten* se desenvolvía paralelamente con la recepción, evaluación preliminar y gestiones de otros proyectos de interés para la Compañía. (Horna, 2017)

Este fue el caso del proyecto *Represas Alope*, un proyecto para realizar una represa que ayudase a regular el caudal del Río Chicama ubicado en la costa central en La Libertad.

3.1.2. Proyecto: represa, central hidroeléctrica y desarrollo turístico – *Represas Alope.*

Este proyecto que incluía la construcción de una central hidroeléctrica y el desarrollo turístico de la zona, tenía dimensiones sociales críticas. La desregulación del caudal del río implicaba grandes inundaciones en épocas de crecida, y sequía el resto del año lo que dejaba a esta gran zona agrícola a merced de altas sumas para el traslado de agua a riesgo de perder los cultivos.

Para este proyecto la Srta. Buffagni decidió que, teniendo en cuenta las características de la sociedad afectada por el mismo, se debería abordar de manera tal que se pudieran reconocer los intereses reales que motivaban a quienes querían participar. De esta manera, se buscaba anticipar riesgos relacionados a la mala publicidad o incluso el bloqueo del proyecto por parte de diversos grupos de presión que ya habían demostrado su capacidad de frenar o desprestigiar proyectos en otras

oportunidades. Este fue el caso del proyecto minero Tía María²¹ que contemplaba la construcción de dos tajos, Tía María y La Tapada, ubicados en la provincia de Islay en el departamento de Arequipa, en el sur de Perú.

Se concretaron diversos viajes de la gerente de la oficina de Royal HasconinDHC a la zona, siendo el primero un reconocimiento topográfico básico de los lugares con potencial para realizar la represa. Se tomaron fotografías y muestras que luego fueron enviadas a los especialistas técnicos, en este caso distribuidos en Sudáfrica.

Se realizaron reuniones privadas con los representantes de la compañía *Grupo Grande*²² quien cuenta con sus propias plantaciones en la zona y por sus grandes dimensiones se intentó convertir en socio estratégico. Sin embargo, se descubrió que sus intereses y objetivos en relación con el proyecto no eran compatibles con los de la empresa en estudio, por esto, la Stra. Buffagni decide no seguir esa relación en tanto estuviese vinculada a este proyecto, por representar riesgos para la imagen institucional.

Se decidió como último paso hablar con la *Comisión de Regantes de Magdalena del Mar*. Este grupo homogéneo en nivel educativo, procedencia y tipología y técnica de cultivo, presentaban un gran riesgo para el proyecto. Sus niveles de desconfianza hacia compañías extranjeras basado en experiencias históricas, sumado a malas relaciones con las grandes compañías ubicadas en la zona, los volvía un desafío. (Buffagni, 2016)

La reunión se organizó de manera tal que fuese parte de la agenda estandarizada en la sede de la Comisión. Así se buscó que el mensaje no se viera distorsionado por la creencia de que no se

²¹ “El proyecto Tía María genera tensiones en la zona desde 2009, cuando Southern Copper presentó por primera vez el estudio de impacto ambiental (EIA) del proyecto, planteando usar agua de río para la extracción de cobre: una evaluación de la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) lo rechazó. En 2011 las protestas contra el proyecto causaron tres muertos y casi 50 heridos. La minera entregó un segundo EIA en 2013 con una modificación: desalinizar agua de mar para no abastecerse del río Tambo, y esta vez fue aprobado, en 2014, por el Ministerio de Energía y Minas. Sin embargo, los agricultores temen que el polvo de la operación minera dañe sus cultivos. Frente a ello, el viceministro de Minas, Guillermo Shinno, dice que debido a la orientación de los vientos la agricultura no será perjudicada. El ministro de Interior, José Luis Pérez Guadalupe, ha informado de que han llegado a la zona más de 1.000 nuevos policías —sumando casi 3.000 en total— para restablecer el orden en el distrito de Cocachacra, donde han sido constantes las manifestaciones, bloqueos de carreteras y enfrentamientos entre agricultores y los agentes. El funcionario dijo que lo hicieron el domingo para evitar “el costo social” pero los choques se reanudaron: 17 heridos civiles el lunes, y dos heridos por arma de fuego la noche del martes en la misma confrontación en la que perdió la vida el obrero de construcción civil Checlla en la zona llamada Alto Inclán.” (Fowks, 2015)

²² Conglomerado industrial de capitales peruanos con negocios presentes en Perú, como también en Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina y Puerto Rico.

respetaban los tiempos de los regantes y se evitaban ausencias por problemas de coordinación y desplazamientos a otro lugar de reunión.

Se estableció un código de vestimenta casual para reflejar que la charla se daba en un tenor accesible y amigable. La presentación debía ser corta y explicar en términos simples, los beneficios del proyecto y el proceso a seguir. La última pieza fundamental en el armado de la charla fue que la presentaría el Ing. Horna, quien no sólo era especialista en centrales hidroeléctricas, siendo capaz de explicar cualquier consulta relacionada al terreno donde se emplazaría el proyecto y los riesgos de este, esto se había detectado como una inquietud de la comunidad, sino también ostentaba un rango suficiente para expresar la importancia que la compañía otorgaba a la reunión. Además de ser un connacional de los regantes y conocer la región y sus preocupaciones culturales. Todo esto buscaba generar que la recepción del mensaje fuese lo más directa y abierta posible.

Como resultado de esta reunión, pese a que no se consiguió la financiación para los estudios preliminares para el armado de la presentación del proyecto a inversionistas mayores, se pasó a contar con el apoyo de la Comisión y se procedió a comenzar la búsqueda de financiación privada. (Horna, 2017)

En marzo de 2014 se descubren irregularidades en el contrato firmado con ABD Contratistas Generales C.C. por el proyecto *Terminal Marítimo: Puerto Eten* y se acude al Dr. Capulay para la confección de un nuevo documento. (Capulay, 2016)

A raíz de esto, teniendo en cuenta que gran parte de la atención puesta en el evento de presentación de la compañía estaba dirigido a presentar este proyecto como muestra del ingreso exitoso al mercado, sumado a algunas inestabilidades internas de la compañía relacionadas a la fusión y la infortunada cancelación reiterada de tres agendas por parte de directivos de la compañía por inconvenientes en Europa del Este, se decide posponer el evento.

3.1.3. Proyecto: asesoría de negocios y financiación – Minera – MALTA S. A.

En abril del mismo año, la oficina es contactada por el Ingeniero Francisco Bayoba presidente y dueño de la minera MALTA S.A. a través de su división MALEX- Mata Exploration International S.A., en busca de ayuda para la consecución de financiación para el proyecto Félix. Siendo el titular de las 12 concesiones mineras de dicho proyecto en Huarmey, distrito de Culebras, todas ellas

colindantes entre sí abarcando una extensión de 11,400 Hectáreas cuya ocurrencia del mineral en la zona se da a través de vetas en forma de rosario, de presencia masiva, o mantos.

El objetivo era incrementar los niveles de extracción actual a través de la tecnificación de la actividad minera. Al mismo tiempo se buscaba realizar la instalación de una o más plantas de concentración de oro, con capacidad que escale de 100 TM/día - 350 TM/día a 1000 TM/día. (Bayoba, 2016)

Luego de tomar contacto por estos objetivos, y habiendo organizado visitas a las concesiones mineras mencionadas, se pasó a la recolección de muestras e información para la creación de un plan de negocios que sería presentados a posibles inversionistas. Algunos de ellos ya interesados y contactados por MALTA S.A. y otros nuevos gestionados a través de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú.

Se acordó un contrato por servicios de asesoría de negocios y se estableció un cronograma periódico semanal con duración de seis meses. (Capulay, 2016)

Como primera medida se realizó un análisis de las distintas divisiones de la compañía y se descubrió que existían problemas de inoperancia en algunos sectores que habían dado oportunidad a incidentes internos y el robo de minerales. Se llevó a cabo una evaluación institucional profunda donde se analizaron elementos como las líneas de mando, poder y autoridad; el clima organizacional; la distribución física de las oficinas, sus características acústicas y metodologías de archivo; la calendarización y administración protocolar del tiempo; los sistemas de seguridad y mecanismos de respuesta ante amenazas; entre otros.

Este análisis fue realizado por la Srta. Buffagni con el apoyo técnico de la unidad de negocios de Minería de Royal HasconinDHC. Esto fue elevado en un informe sometido a la dirección donde se discutieron alternativas y se tomó acción sobre los puntos reconocidos como críticos. Una de las medidas que se recomendó fue la realización de cambios en los sistemas de administración y en las líneas de comunicación y disponibilidad de información logística dentro de la compañía. Se procedió a un cambio de proveedores de servicios de seguridad virtual y una refacción y redistribución del espacio físico de las oficinas para fomentar la protección de información. (Buffagni, 2016)

En mayo de 2014 se finaliza el plan de negocios solicitado para el proyecto Félix y se comenzó con una ronda de reuniones con diversos interesados en las cuales se presentaban las características del proyecto y las necesidades de financiación. La presentación era adaptada al tipo de inversión necesaria y de interés para cada contraparte.

Uno de ellos fue la empresa asturiana Latma Services a través de su representante el Sr. Eulogio Fernández con quien se mantuvieron varias reuniones en sus viajes a Lima. Como resultado de estos, se comenzaron conversaciones sobre otras posibilidades que pudiesen vincular su compañía con Royal HasconinDHC. Uno de los principales resultados de esta relación, fue el trabajo conjunto realizado para la creación de una aerolínea, proyecto que aún continúa en funcionamiento. (Fernández, 2016)

3.1.4. Proyecto: ferrocarril bioceánico – Incas S.A.C.

En agosto de 2014, se recibió una carta de invitación de la compañía Incas S.A.C, para realizar los estudios para el proyecto *Bioceánico del Norte*. Este proyecto consistía en la construcción de un puerto y una vía férrea que atravesaría el norte peruano y brasilero, habilitando una nueva alternativa de transporte para el mercado bioceánico. El valor del proyecto estaba situado alrededor de los 42 millones de dólares distribuidos en tres años de trabajo.

Como se lee en dicha carta: “para la elaboración de una INICIATIVA PRIVADA PARA LA CONCESIÓN TEMPORAL DEL PROYECTO CONSTRUCCIÓN DE LA "FERROVÍA TRANSCONTINENTAL BRASIL - PERÚ ATLÁNTICO - PACÍFICO", que incluya el Mega Puerto de Bayovar, con soporte de ESTUDIOS BÁSICOS DE INGENIERIA, así como la demostración de CAPACIDAD ECONÓMICA, SOLVENCIA FINANCIERA y experiencia EN OBRAS Y ESTUDIOS en proyectos ferroviarios de similar envergadura, por parte de los miembros integrantes del POSTOR a CONSORCIO CONCESIONARIO.” (Incas S.A.C., 2014)

Los contactos con Incas S.A.C. comenzaron varios meses antes. Durante este tiempo se mantuvieron reuniones semanales para tratar las alternativas y procedimientos que serían necesarios para este proyecto. Se organizaron reuniones con miembros específicos del Ministerio de Transporte, además de realizarse una investigación sobre interesados actuales y potenciales, incluida la embajada brasilera en Perú para consultar por la parte del proyecto a ser emplazada en su territorio.

Todas estas comunicaciones se debieron hacer bajo un estricto código de confidencialidad debido al alto perfil del proyecto y a la decisión de no comunicar los movimientos de este antes de tener información concreta que pudiese brindar seguridad a las empresas involucradas y minimizar el aporte de inteligencia a posibles competidores. (Roa, 2016)

Mientras se realizaban estas acciones, se movilizó internamente al equipo de profesionales de la oficina central de Royal HasconinDHC y algunos especialistas distribuidos en otras oficinas, para la confección de un propuesta técnica, operativa y económica a modo de respuesta a la solicitud recibida. Fue terminada a principios de septiembre.

Se coordinaron una serie de reuniones internas vía Skype para que la Gerente revisara el documento con cada sector y asegurar la mejor estrategia de presentación frente a los clientes. La última de estas reuniones contó con la participación del estudio de abogados Capulay & Cienca para contar con la visión legal local en cuanto a términos y condiciones de contratación.

Se acordó una reunión con la Junta Directiva de Incas S.A.C. para realizar la presentación del documento y se emitió una nota fechada el 13 de septiembre como respuesta formal.

El 13 de diciembre se recibió una respuesta que solicitaba la modificación de algunos detalles en la propuesta Técnico/Financiera presentada. Esta fue recibida y documentada por la Srta. Buffagni quién luego de conversarlo con el equipo de abogados local para consultar las modificaciones en aspectos legales, acordó una reunión con el Ing. Horna y el Gerente de la unidad de negocios de Energía y Recursos en Sudáfrica para discutirla.

3.1.5. Proyecto: reestructuración y reorganización – Minera – Gole Ingenieros Contratistas del Perú S.A.C.

A fines de agosto de 2014 se recibe una carta de invitación de la minera Gole Ingenieros Contratistas del Perú S.A.C solicitando una propuesta para participar en el proceso de “reestructuración y reorganización” de su empresa. A través de este proyecto se pretendía aumentar la productividad de la empresa y desarrollar una estructura que facilitara el logro de objetivos bajo los más altos niveles de efectividad y eficiencia. (Gole, 2017)

El proyecto se planteó a partir de ciertas inquietudes expresadas por el nuevo socio mayoritario y presidente de la junta del grupo de empresas del que era parte la empresa mencionada. Este era abogado penalista peruano, exmagistrado y empresario, a quien se le estaba brindando asesoría de negocios en proyectos inmobiliarios y en el mercado de Bonos. (Buffagni, 2016)

Luego de haber tenido contacto con esta compañía por varios meses en relación con otra de las empresas del grupo – para la cual posteriormente se organizó un proceso similar –, se le recomendó como primera medida trabajar sobre su identidad corporativa.

Se propuso un calendario de trabajo de un año con un presupuesto de USD 978,721.20 a ser pagado en porcentajes establecidos para el final de cada una de las cuatro etapas planificadas.

3.1.6. Proyecto: agricultura y minería – Mosoli Resources (Pty) Ltd.

En noviembre de 2014 se contacta con el Ing. Horna el Glg. Nunchaja Morsoi, presidente de Mosoli Resources (Pty) Ltd. Un sudafricano involucrado en diversos campos incluidos la agricultura y la minería de diamantes. Sus actividades en Venezuela llevaron al Sr. Morsoi a interesarse en las posibilidades agrícolas en Perú y luego de enterarse que Royal HasconinDHC se encontraba en la zona, solicitó un viaje de negocios para evaluar posibilidades.

Se organizó una agenda de cinco días en los que se visitaron varias ciudades. Los principales objetivos del viaje fueron hacer contacto con contrapartes peruanas que tuvieran posibilidades de negocios en lo referido a la agricultura de Quinoa y a la minería de oro y cobre. (Buffagni, 2016)

Durante el primer día programó una serie de reuniones para que los empresarios pudiesen compartir las propuestas y evaluar cuáles de las ya preseleccionadas por la Srta. Buffagni, resultaban de más interés a partir de sus análisis FODA.

El segundo y tercer día se procedió a viajar a la ciudad de Huancavelica y a la provincia de Ica para realizar visitas guiadas a las zonas donde se emplazarían los proyectos principales.

El cuarto día se arribó a la ciudad de Lima y se realizó una jornada de reuniones para hacer una puesta en común de la impresión obtenida, además de presentar recomendaciones y establecer un camino a seguir.

Para fines de noviembre se preparó y presentó un informe anual de las actividades de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú para ser elevado a los directivos de la oficina madre en Johannesburgo. Dando así cierre a su primer año de actividades ya que la empresa entraba en receso de verano la primera semana de diciembre hasta la primera semana de enero de 2015.

Luego de presentado el reporte se analiza el estado actual y las proyecciones futuras de los contratos y proyectos en pie y se decide la continuidad de actividades emitiendo al mismo tiempo una carta de renovación de contrato para la Gerente.

3.2. Actividades de la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú durante el año 2015

El 22 de enero de 2015 se recibe una carta de Mosoli Resources agradeciendo los servicios prestados y solicitando información específica sobre dos oportunidades de negocios que resultaron de su interés ambas vinculadas a la empresa peruana Global Mining.

Las comunicaciones posteriores a esta visita demostraron la capacidad de la oficina de Lima de generar relaciones fructíferas ya que no sólo se expresó el interés de generar una propuesta de inversión para estos proyectos en Lima, sino que se solicitó la asistencia de la Srta. Buffagni, en algunas tareas vinculadas a los proyectos que esa Compañía ya tenía en Venezuela, y la consultoría en el área de relaciones institucionales para la resolución de algunos conflictos específicos en otros proyectos en África.

Para este último se coordinó un equipo formado por profesionales de la oficina de Sudáfrica a los que se les otorgó una capacitación vía Skype para que contaran con herramientas específicas que sirvieran de apoyo para acompañar a los directivos de la organización en esa tarea.

El 23 de enero de 2015 se reanudaron las conversaciones por el proyecto *Represas Alope* que cambió su nombre a *Represas Chicama, cerro El Tesoro* por su nueva ubicación, y se creó el *Comité del proyecto Represas Chicama, cerro El Tesoro* que fue conformada por un grupo de ciudadanos influyentes en representación de la comunidad.

Luego de haberse concluido con las elecciones de Presidentes Regionales, Alcaldes Provinciales y Alcaldes Distritales²³, se procedió a realizar contactos con los nuevos ocupantes de las sillas estatales, así como a gestionar el cambio de escenario para los proyectos que ya se estaban trabajando y que tuvieran relación con el aparato estatal. Al mismo tiempo se realizó un seguimiento del reposicionamiento de los contactos que se habían generado. (Buffagni, 2016)

Habiéndose concretado una reunión entre el alcalde del distrito de Chicama y el presidente regional de La Libertad, se procedió a emitir una nota por parte de Royal HasconinDHC en Lima –

²³ Según lo establecido en la Constitución Política de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, y su gobierno es unitario, representativo y descentralizado. El territorio del Perú se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos, en donde se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada. La actual organización política de la República comprende veinticuatro departamentos, cada uno dividido en provincias, las cuales llegan a ser 194 más la Provincia Constitucional de Callao. Cada provincia está dividida en distritos, que llegan a ser 1828. Las Municipalidades pueden ser provinciales y distritales y son los órganos de gobierno local; tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. (Antón, 2018)

Perú reiterando el compromiso con el proyecto para que esta se adjuntase a la descripción de este que fue confeccionada el año anterior y que resultaba motivo principal de la reunión.

Se decidió que la presencia de algún representante de la Compañía en dicha reunión podría entenderse como una vinculación inapropiada, por lo que se preparó a un representante del comité antes mencionado para apoyar la presentación. (Buffagni, 2016)

El 29 de enero de 2015 se emite una respuesta a las peticiones de modificación de la propuesta Técnico/Financiera presentada por Incas S.A.C. en diciembre de 2014. La misma fue discutida con el equipo de las distintas áreas, sin embargo, se decidió que las negociaciones fuesen llevadas a cabo por la gerente de la oficina de Lima con el apoyo del gerente regional.

Luego de haber acordado los términos Técnico/Financieros presentados, se procedió a la elaboración de la propuesta de contrato cliente consultor. Teniendo en cuenta que la contraparte peruana no se encontraba familiarizada con los formatos de contrato FIDIC, se acordó un calendario de reuniones en los cuales se discutieron diversos aspectos antes de la confección de un documento borrador. (Capulay, 2016)

Esto fue parte de una iniciativa que buscaba, mediante la cercanía con un cliente que fue reconocido como suspicaz, demostrar transparencia y generar sinergia a través del involucramiento de las partes en una acción conjunta y no como un ida y vuelta de propuestas y requerimientos. (Buffagni, 2016)

3.2.1. Proyecto: exploración de potencial energético – Municipalidad de Hermilio Valdizán.

A principios de abril de 2015 se recibió una solicitud por parte del Lic. William Primo Carrera, Alcalde del distrito de Hermilio Valdizán perteneciente a la provincia de Leoncio Prado y del departamento y región Huánuco, para realizar la inspección visual de un nuevo salto de agua para evaluar su capacidad de producción energética.

Siendo parte de la selva central peruana, este distrito se encuentra poblado con cerros y riscos selváticos que aún no han sido explorados en su totalidad, por lo que se organizan constantemente nuevas excursiones que ayuden a domar el territorio y descubrir nuevos recursos para su población. (Carrera, 2017)

Luego de algunas comunicaciones informativas, se decidió que la Srta. Buffagni viajara a la ciudad de Tingo María, donde comenzaría una agenda de reuniones con los distintos interesados en el proyecto, y bajo la instrucción del especialista en centrales hidroeléctricas y gerente regional, tomara muestras que serían evaluadas luego de que esta presentara un informe detallado del viaje.

Dentro de los hitos principales del viaje se describió en el informe una reunión con los principales representantes de la comunidad incluyendo miembros de la prensa local. Se realizó una charla de seguridad en el punto de encuentro que hizo foco en las especies que podían encontrarse durante la expedición. Estos fueron considerados en el informe para ser evaluados con mayor profundidad al hacer el análisis ambiental. También se presentaron medidas de evacuación rápida en caso de lluvia por el riesgo que representaba en todo lo relacionado con huaicos²⁴. (Carrera, 2017)

El reconocimiento visual se realizó con éxito, se tomaron las muestras solicitadas y se reportó a los especialistas de las distintas áreas.

Esta modalidad de reporte se había implementado a mediados del año anterior para todos los proyectos en zonas vírgenes, en los cuales la primera evaluación no reposaba principalmente en lo técnico, si bien esto era considerado a nivel preliminar, se había descubierto que un primer contacto evaluado desde las Relaciones Institucionales podía otorgar información vinculada a la capacidad de gestión y gobernanza²⁵ de un proyecto que ayudaría a identificar viabilidades más importantes para este momento en la vida de la oficina. Habiendo reconocido que las dificultades técnicas podían subsanarse con mayor facilidad que las dificultades en la capacidad de gestión y la estructura de la organización que resultase la contraparte en determinado proyecto. (Buffagni, 2016)

²⁴ Del quechua *wayq'u*. l. m. Perú. Masa enorme de lodo y peñas que las lluvias torrenciales desprenden de las alturas de Los Andes y que, al caer en los ríos, ocasionan su desbordamiento. (Real Academia Española, 2018)

²⁵ Gobernanza como concepto aislado significa: el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas, o no. El término gobernanza puede ser utilizado en diferentes contextos, como por ejemplo gobernanza corporativa, gobernanza internacional, gobernanza nacional y gobernanza local. Dado que la gobernanza es el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que estas son implementadas, o no, el análisis de la gobernanza se centra en los actores, formales e informales, que están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las estructuras, formales e informales, que se han preparado para poder implementar las decisiones. (UN ESCAP, 2015)

3.2.2. Proyecto *Terminal Marítimo: Puerto Eten*: generación de alianzas estratégicas.

Durante estos meses se mantuvieron paralelamente reuniones relacionadas al proyecto *Terminal Marítimo: Puerto Eten*. Por una parte, mientras el equipo técnico evaluaba la información recaudada y desarrollaba los estudios a nivel de perfil, el equipo ejecutivo, se encontraba en la búsqueda de socios para la conformación de un consorcio (otro requisito de este tipo de proyectos). Al mismo tiempo, contaba con una agenda de reuniones con distintos organismos involucrados a modo de seguimiento y control. (Buffagni, 2016)

Los roles de los consorciados eran vitales para la presentación de la iniciativa privada. Estos debían contar con los niveles de contratación y experiencia que requiere el procedimiento estatal.

Luego de evaluar diversas opciones, se hizo contacto con la empresa americana Safe PTS para la operación del puerto. Además de las comunicaciones remotas, se organizaron reuniones en la ciudad de Lima con la presencia del director de la unidad y/o el gerente regional de acuerdo con el motivo de la reunión y la necesidad estratégica de su presencia, en cualquier otro caso, se decidió que fueran conducidas por la Srta. Buffagni.

Se realizaron visitas al lugar donde se emplazaría el puerto y entrevistas técnicas para consultas sobre diseño y otros aspectos que afectaren a la operación.

Estas actividades resultaron exitosas en todos sus términos.

Luego de haber tenido reuniones con representantes de diversos inversionistas, se reconoció que era fundamental contar con un compromiso de “carga²⁶” que resultara atractivo a la hora de presentar el proyecto a los inversionistas del capital mayor. Para esto se organizaron reuniones con la Asociación Regional de Exportadores (AREX) a través de su presidente, con la Asociación Nacional de Exportadores (ADEX) y con la minera Lumia copper (esta última seleccionada por su gran tamaño e injerencia en la región). (Shwele, 2017)

Como resultado de estas, se consiguieron cartas de compromiso de carga cuando el puerto se encontrase operativo.

De estas reuniones se decidió hacer testimonio público a través de los medios locales. El motivo principal se relacionó con el nivel de especulación creciente entre las comunidades de la región, y la limitación de oportunidades de informaciones erróneas que llevasen a una inclinación

²⁶ “Cargo means the volume or quantity of material ready to be transported” (Lutchman, 2017)– El *cargo* en materia de transporte implica el volumen o cantidad de material dispuesta a ser transportado

negativa de estos grupos sociales, principalmente luego de haber salido a la luz ciertos hechos delictivos por parte de empresas extranjeras trabajando en proyectos público-privados en el País. (Buffagni, 2016)

3.3. Fin de actividades de la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú

3.3.1. La fusión: problemas internos y el cierre de la oficina.

A finales del año 2015 comenzaron a manifestarse problemas internos entre los sectores de la Compañía que, movilizados por la fusión que se estaba llevando a cabo, despertaron rivalidades que afectaron las operaciones.

Un ejemplo de esto fue el caso de los contratos firmados con la minera Gole que fue interpelado por la oficina de Royal HasconinDHC – Indonesia que argumentaba ser la responsable de minería corporativa y provocó que la Junta decidiera cancelar los contratos para buscar firmarlos nuevamente a través de esta división sin participación del equipo de Lima. El resultado fue la pérdida de confianza del cliente y la cancelación del proyecto. (Horna, 2017)

En diciembre de 2015, debido a la falta de certeza sobre la continuidad de la oficina y el mercado, y habiéndose congelado el presupuesto hasta que se concluyera la evaluación de la división sudafricana y se determinara su rumbo bajo la nueva administración, la Junta decidió eliminar el cargo de Gerente de la oficina Regional de América Latina: Lima – Perú.

Finalizada la investigación en julio de 2016 se decide cancelar todas las operaciones de la unidad de negocios de Energía y Recursos en Sudáfrica y mantener sólo cuatro líneas de negocios. (Shwele, 2017)

3.3.2. Situación de la oficina de Royal HasconinDHC – Lima – Perú al momento del cierre.

Cada una de las actividades relacionadas a la oficina y los proyectos que manejaba se condujeron bajo un análisis y catalogación de clientes, estrategias y necesidades relacionadas a los objetivos que se perseguían en ese momento. Bajo esos criterios se decidían los lugares de reunión, horarios, duración, agenda y participantes deseados. Estos eran asentados en documentos procedimentales internos, presentados por la Srta. Buffagni o el Ing. Horna y archivados por la administración de la oficina central en Johannesburgo. (Horna, 2017)

La disponibilidad horaria de la oficina era de 24 hs. por lo que gran cantidad de las gestiones obtenían respuesta de la noche a la mañana. Esto permitía un sistema de comunicación y reporte constante, por lo que las reacciones rápidas ayudaban a desenvolverse en un ambiente inestable en el que una pieza de información nueva cambiaba completamente el rumbo a seguir.

Así se logró con éxito neutralizar varias amenazas que se transformaron en oportunidades y en más de una ocasión, competencias que devinieron en sociedades estratégicas.

Durante el período de funcionamiento de la oficina ejecutiva de Royal HasconinDHC en Lima – Perú, que contó con un presupuesto aproximado de USD 82.000 en el período anterior al establecimiento de la oficina y un presupuesto aproximado de USD 300.000 distribuidos en sus 2 años posteriores al establecimiento físico, se firmaron 3 contratos con un valor aproximado de USD 2,179.000 con un margen de beneficio de alrededor de 60 % y se tuvieron avanzadas negociaciones de contratos por más de USD 45 millones. Se generó un porfolio de más de 15 proyectos en los distintos campos que se trabajaron. (Horna, 2017)

4. Capítulo N°4: Análisis del caso

4.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el siguiente apartado se realiza un breve análisis organizacional, tanto interno como externo, para poder comprender la realidad por la que atravesaba el proyecto.

4.1.1. Matriz F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Imagen institucional favorable en el campo de la consultoría internacional. Fomentada por elementos como la longevidad de su existencia, el nivel de beneficios generados y publicados en los reportes anuales públicos, y el grado de satisfacción de clientes y asociados.2. Amplia experiencia en una gran diversidad de campos.3. Presencia en grandes proyectos que otorgaba credibilidad y confianza en el mensaje de la compañía.4. Alianzas estratégicas en los ámbitos público y privado a nivel nacional e internacional.5. Vínculos con grandes inversionistas interesados en invertir en proyectos de la empresa en el mercado latinoamericano.6. Respaldo de la junta directiva al proyecto.7. Predisposición de otras divisiones de la empresa para realizar interconsultas técnicas.8. Disponibilidad de equipos multidisciplinarios con diversidad cultural.9. Compromiso de los miembros de la unidad de negocios con el proyecto.	<ol style="list-style-type: none">1. Inexperiencia y desconocimiento del mercado Latinoamericano por parte de los ejecutivos de la empresa.2. Barreras idiomáticas: desconocimiento del idioma por parte de la mayoría de los miembros de la empresa.3. Desconocimiento por parte de la empresa del sistema legal y los procesos del mercado objetivo.4. Altos costos de traducción, legalización y sellado de documentos.5. Inestabilidad e incertidumbre respecto al apoyo de los directivos de la compañía al proyecto.6. Conflictos entre la junta y el Gerente de la unidad de negocios de Energía y Recursos en Sudáfrica que lideraba el proyecto.7. Limitaciones legales y financieras por no encontrarse registrada la compañía en el país.8. Conflictos entre las divisiones y unidades de negocios de la empresa por las competencias de cada una.9. Comunicación limitada por la diferencia horaria entre la oficina de Lima y la oficina sudafricana.

<ol style="list-style-type: none"> 10. Especialización en aspectos de preservación ambiental. 11. Gerente regional especialización en energías renovables con conocimiento del idioma, la cultura y el mercado latinoamericano. 12. Extensa red de contactos en el mercado objetivo. 13. Adaptabilidad del equipo a diferentes husos horarios para facilitar la comunicación. 14. Disponibilidad de presupuesto para el desarrollo de negocios en el mercado objetivo. 15. Oficina ejecutiva ubicada estratégicamente, con facilidades de primer nivel y servicios de recepción, seguridad y equipamiento técnico para videoconferencias y telecomunicaciones. 16. Velocidad de respuesta. 17. Disponibilidad de material de soporte como folletería, banners, panfletos, regalos protocolares y presentaciones audiovisuales. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Falta o ineficiencia de los procesos y políticas internas para adaptarse a las necesidades del mercado objetivo. 11. Procesos lentos de aprobación y facilitación de documentación interna de la compañía. 12. Cambio de políticas y líneas de mando causadas por la fusión entre DHC y Royal Hasconin. 13. Fugas de información que aportaban inteligencia a competidores. 14. Competencia desleal entre sectores de la compañía por la participación en el mercado. 15. Presupuesto limitado.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Índices de crecimiento, estabilidad y proyecciones del país. 2. Proyecciones de las necesidades de la población en lo relacionado a energía, salud, vivienda y organización urbana que demostraran la necesidad de nuevos proyectos de infraestructura. 3. Facilidades legales para el ingreso de empresas e inversionistas extranjeros. 4. Disponibilidad presupuestaria para licitaciones de proyectos por parte del Estado. 5. Amplia cantidad de proyectos de infraestructura en cartera. 6. Predisposición de algunos miembros del gobierno para la ejecución rápida de proyectos motivados principalmente por la cercanía con las elecciones de presidentes regionales, alcaldes provinciales y municipales. 7. Advenimiento de contingencias climáticas que habilitaron presupuestos de emergencia para proyectos de infraestructura y estudios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislaciones cambiantes. 2. Necesidad de asociación con una empresa local como requerimiento por parte del Estado para la participación de empresas extranjeras en proyectos con modalidades público o público-privado. 3. Inestabilidad política. 4. Altos niveles de corrupción. 5. Abandono del mercado por parte de los principales aliados estratégicos de la empresa. 6. Fuentes de información no confiables. 7. Contingencias climáticas que desvían el presupuesto nacional. 8. Gran cantidad de competidores internacionales interesados en el mercado. 9. Alianzas cambiantes que otorgaban inteligencia a competidores. 10. Falta de confidencialidad en los procesos de presentación de iniciativas privadas que despertaban interés y generaban competencia.

<p>técnicos preventivos de desastres naturales y/o mitigantes de los efectos de estos.</p> <p>8. Conflictos entre los organismos del Estado por puja de competencias, lo que fomentaba la voluntad de estos de agilizar las gestiones burocráticas de nuevos proyectos para ingresarlos al sistema.</p> <p>9. Publicación de un Plan Maestro Portuario Nacional que reforzaba la justificación de la necesidad de proyectos para la construcción de nuevos terminales portuarios.</p> <p>10. Reducida cantidad de empresas consultoras en ingeniería nacionales con dimensiones que se asemejasen a los de la compañía.</p> <p>11. Inclinación mundial hacia las energías renovables.</p>	<p>11. Conflictos con las comunidades afectadas por los proyectos promovidos por la compañía.</p> <p>12. Sectores de la población con actitud reticente hacia empresas extranjeras.</p> <p>13. Re-catalogación de países por parte de las principales asesoras financieras del mundo que afectarían el interés de los inversores.</p> <p>14. Elecciones de presidentes regionales, alcaldes provinciales y municipales, que pudieran provocar cambios en las prioridades del Estado y el reposicionamiento de aliados de la empresa.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia, 2018

Según el autor Arthur Thompson (Thompson, 1998), el análisis FODA es la base para la formulación de estrategias que tengan como objetivo lograr el equilibrio o ajuste entre las capacidades internas de la organización y su situación externa. Para esto se realizará una Matriz DOFA.

Como resultado de la Matriz DOFA se pueden obtener cuatro tipos de estrategias posibles:

- Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

	Fortalezas	Debilidades
Matiz DOFA	<p>2. Experiencia en diversos de campos.</p> <p>3. Presencia en grandes proyectos.</p> <p>4. Alianzas estratégicas en el ámbito público y privado.</p>	<p>1. Inexperiencia y desconocimiento del mercado Latinoamericano por parte de los ejecutivos de la empresa.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Vínculos con grandes inversionistas. 8. Disponibilidad de equipos multidisciplinarios con diversidad cultural 10. Especialización en aspectos de preservación ambiental. 12. Extensa red de contactos en el mercado objetivo. 16. Velocidad de Respuesta 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Desconocimiento por parte de la empresa del sistema legal y los procesos del mercado objetivo. 5. Inestabilidad e incertidumbre respecto al apoyo de los directivos de la compañía al proyecto. 7. Limitaciones legales y financieras por no encontrarse registrada la compañía en el país. 8. Conflictos entre las divisiones y unidades de negocios de la empresa por las competencias de cada una. 13. Fugas de información que aportaban inteligencia a competidores. 14. Competencia desleal entre sectores de la compañía por la participación en el mercado. 15. Presupuesto limitado.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 2. Proyecciones de las necesidades de la población en lo relacionado a energía, salud, vivienda y organización urbana que demostraran la necesidad de nuevos proyectos de infraestructura. 3. Facilidades legales para el ingreso de empresas e inversionistas extranjeros. 6. Amplia cantidad de proyectos de infraestructura en cartera. 7. Advenimiento de contingencias climáticas que habilitaron presupuestos de emergencia para proyectos de infraestructura y 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar proyectos vinculado para satisfacer la mayor cantidad de necesidades posibles. (F2, F3, F4, F16, O2, O6, O7, O9) • Priorizar el desarrollo de "Proyectos verdes". (F2, F5, F10, O2, O7) • Desarrollar varios proyectos de manera simultánea. (F2, F5, F12, F8, F16, O3, O6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un sistema de reporte escrito periódico avale la viabilidad del proyecto (D1, D5, O2, O6, O9) • Priorizar proyectos en los que se otorguen facilidades legales. (D3, D7, D15, O3, O6)

<p>estudios técnicos preventivos de desastres naturales y/o mitigantes de los efectos de estos.</p> <p>9. Publicación de un Plan Maestro Portuario Nacional que reforzaba la justificación de la necesidad de proyectos para la construcción de nuevos terminales portuarios.</p>		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Legislaciones cambiantes.</p> <p>2. Necesidad de asociación con una empresa local como requerimiento por parte del Estado para la participación de empresas extranjeras en proyectos con modalidades público o público-privado.</p> <p>4. Altos niveles de corrupción.</p> <p>7. Contingencias climáticas que desvían el presupuesto nacional.</p> <p>8. Gran cantidad de competidores internacionales interesados en el mercado.</p> <p>10. Falta de confidencialidad en los procesos de presentación de iniciativas privadas que despertaban interés y generaban competencia.</p> <p>11. Conflictos con las comunidades afectadas por los proyectos promovidos por la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar programas de sensibilización social. (F2, F8, F12, A11) • Establecer acuerdos amplios de colaboración con los principales aliados locales. (F4, F12, A2, A8) • Actuar con rapidez minimizando los contratiempos. (F8, F12, F16, A1, A7, A10, A8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la exposición de la compañía en proyectos con potencial controversial. (D1, D3, D5, A2, A4, A8, A10) • Establecer un protocolo de comunicación especial para el tratamiento de información sensible. (D5, D8, D13, D14, A8, A10)

Fuente: Elaboración propia, 2018

Por tanto, siguiendo los resultados de la matriz DOFA presentada, se puede interpretar que algunas de las estrategias que se aplicaron en el caso de estudio corresponden a las mejores alternativas para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de lograr los objetivos.

4.2. Análisis casuístico

Teniendo en cuenta que el proceso de expansión que llevó a la apertura del mercado latinoamericano por parte de la Empresa, fue motivado por razones internas de la división de Energía y Recursos, y que las primeras etapas fueron ejecutadas por profesionales de la ingeniería con perspectivas de negocios, y sin la participación de profesionales de las relaciones públicas o institucionales; se observa que la investigación del mercado fue conducida de manera informal, de tipo cualitativa y basada en información secundaria. En ella se puede observar falta de profundidad en algunos aspectos vitales para la toma de decisiones. Estas fueron subsanadas posteriormente cuando se reconoció la inestabilidad de la confianza de la Junta Directiva en el proyecto y la necesidad de reafirmarla antes de tomar decisiones significativas.

En el caso presentado, la etapa de acción se documentó en un “plan de negocios” presentado por el Gerente de la unidad de negocios Regional para Latinoamérica.

En este se incluyeron puntos como el análisis de la situación actual del mercado considerado como objetivo, principalmente en lo relacionado a los proyectos de generación de energía hidroeléctrica y eólica, y los desarrollos mineros en cartera. También se planteó como objetivo de la organización, la búsqueda de un primer proyecto que, a través de la firma de un contrato privado, redujera el riesgo y la incertidumbre para evitar conflictos con los altos mandos que mantenían una mentalidad clásica.

Como públicos objetivo se identificaron los ministerios que contaban con mayor cantidad de proyectos en cartera, los gobiernos de las regiones de mayor potencial y las empresas trabajando en la región con las que se tuviera alguna clase de conexión.

La estrategia planteada no fue detallada con claridad, sino que se entendió como dar a conocer las intenciones de la Compañía de buscar un primer proyecto de estas características a personas identificadas como “clave” que pudiesen ayudar a lograrlo. Principalmente haciendo hincapié en el tamaño y experiencia que se tenía en proyectos similares, y en los beneficios que su participación

podría generar a los diferentes públicos involucrados, incluyendo un “success fee²⁷” – honorario asociado al éxito – para quienes conectaran a la empresa con las oportunidades que llevaran a la firma del contrato.

Como tácticas se enviaron notas con presentaciones formales y se acordaron reuniones con los mayores rangos de cada repartición gubernamental. Se contrató una abogada local con conexiones entre las empresas cercanas a algunos proyectos y se realizaron contactos con miembros de algunas universidades que habían conducido estudios independientes sobre los potenciales de las regiones que resultaban de interés para la organización.

En el calendario se podían ver programados tres viajes de los directivos de la organización a la ciudad de Lima durante el primer año. En los meses anteriores a cada viaje, se realizarían comunicaciones a distancia que ayudaran a concertar reuniones y componer agendas específicas para cada visita. Por último, se planificó el establecimiento de una oficina a finales de este período.

El presupuesto designado para la ejecución de este plan fue de USD 80,000.

Así, analizando el caso, se puede observar que en un primer momento las comunicaciones fueron oficialmente realizadas por el gerente regional, y si bien lograron los objetivos planteados, no contaron con una planificación estructurada o algún soporte teórico. Se puede ver que la transmisión del mensaje se realizó cara a cara a través de visitas personales, correspondencia y llamadas telefónicas en búsqueda de generar un diálogo bidireccional.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de conseguir la firma de un contrato privado para un primer proyecto fue conseguido, se podría decir que las actividades fueron planificadas correctamente, la mayor parte de los receptores entendieron el mensaje. Sin embargo, observando la cantidad de desvíos que ocurrieron y los sucesos posteriores, como el hecho de haberse descubierto irregularidades en la firma del primer contrato, se concluye que, de haberse incorporado a un profesional de las Relaciones Institucionales o Públicas, la eficiencia de la estrategia del programa podría haber sido considerablemente mayor.

Si se observa el conjunto completo de actividades llevadas a cabo entre la apertura de la oficina en Lima y el cierre de esta, se puede ver que existieron una serie de falencias por parte de los profesionales involucrados que llevaron a una incorrecta identificación de riesgos. Sumado a esto, las

²⁷ A contingent fee or contingency fee (in the United States) or conditional fee (in England and Wales) is any fee for services provided where the fee is payable only if there is a favourable (Wikipedia, 2018) Una tarifa contingente o una tarifa de contingencia (en los Estados Unidos) o una tarifa condicional (en Inglaterra y Gales) es cualquier tarifa por los servicios prestados donde la tarifa se paga solo si hay un resultado favorable.

fallas comunicacionales resultaron en problemas internos que afectaron la efectividad de las gestiones y provocaron el abandono de los logros obtenidos.

Si bien la incorporación de un Relacionista Institucional fue importante para el caso presentado, su nivel de influencia inicial se limitó a la asesoría. Este nivel es considerado por los autores Wilcox, Cameron y Xifra en el libro previamente citado, como el de menor influencia ya que el director de línea no tiene ninguna obligación de acatar las recomendaciones lo que limita su eficacia. Por esto, luego de que la profesional ya se encontrara al tanto de las situaciones que circundaban al desarrollo de actividades de la oficina, se decidió que gran parte de las actividades fuesen llevadas a cabo directamente por ella.

Esto afectó algunas de las relaciones establecidas con potenciales clientes y socios estratégicos, ya que en algunos casos generó “ruidos”²⁸ en la comunicación basados principalmente en factores culturales, y en otros casos fue beneficioso para la consolidación y fortalecimiento de los vínculos comerciales.

Tomando como ejemplo el caso de la minera Malta S.A., la apertura de la posibilidad de colaborar con sus problemas de inoperancia fue generada por el alto grado de confianza logrado por la relacionista institucional mediante una estrategia de transparencia en el que se realizaron adendas al contrato de confidencialidad firmado previamente, que extendieran su alcance y dieran tranquilidad al Presidente de esta empresa.

Otra muestra de cómo la aplicación de conocimientos de las Relaciones Institucionales o Públicas, facilitaron la obtención de resultados positivos, se puede ver en el caso del proyecto *Represas Alope*.

De acuerdo a lo descrito en el caso presentado, se puede observar que mediante la cooperación entre las funciones de plantilla, que es un factor muy importante que los relacionistas públicos e institucionales deben poder gestionar, se lograron reconocer los riesgos de asociarse con una empresa que podría haber provocado el involucramiento con acciones contrarias a las políticas internas de la compañía y riesgosas en materia de legislaciones internacionales relacionadas a cuestiones ambientales y sociales que pudieron haber provocado un daño permanente en la imagen institucional.

Siguiendo el análisis de este proyecto, las decisiones tomadas respecto a la planificación de la reunión con la *Comisión de Regantes de Magdalena del Mar* demuestran la aplicación de conocimientos de ceremonial y protocolo en lo respectivo a logística. También se observan

²⁸ Ling. En semiología, interferencia que afecta a un proceso de comunicación. (Real Academia Española, 2018)

consideraciones en lo que implica comunicación no verbal como lo es la vestimenta y la aplicación de conocimientos culturales como las consideraciones respecto a quién debía transmitir el mensaje y las características del discurso evaluadas.

Empero, se reconoce una falta en la selección de material de respaldo “no verbal” ya que los gráficos de la presentación no fueron traducidos al español. Esto es importante teniendo en cuenta que la mayoría de los estudios de mercado demuestran que la población hispana prefiere la publicidad y el material informativo en español, aun cuando se hubiese realizado una traducción oral en la presentación. Por otro lado, tampoco se contó con folletería para entregar, que permitiera reforzar el mensaje una vez terminada la reunión.

Por otro lado, en otros casos como el de la compañía Incas S.A.C., cuya junta directiva estaba conformada por un conjunto de ex coroneles del ejército peruano, si bien las transferencias de información continuaron con normalidad, el tiempo en la toma de decisiones se duplicó y la firma de documentos sólo pudo realizarse cuando el gerente de la unidad de negocios se encontraba en la ciudad para firmar personalmente. Esto puede interpretarse como una falla de la relacionista institucional en la superación de barreras comunicacionales provocadas por aspectos culturales como los valores asignados a los tradicionales roles de los géneros - Masculinidad/feminidad -, una de las dimensiones culturales estudiadas por el Psicólogo Social Geert Hofstede en su libro *Adventures in Public Relations: Case studies and Critical Thinking*.

En las gestiones realizadas luego de haber finalizado las elecciones de presidentes regionales, alcaldes provinciales y municipales que se describen en el caso, se puede ver la aplicación de lo que los autores Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra en el libro *“Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas”* describen como un “interés [que poseen las relaciones institucionales] por las cuestiones legislativas, reglamentarias y políticas que afectan a la organización en la que están integrados” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012) especialmente la función de “vigilancia de este entorno normativo, su análisis, y el establecimiento y mantenimiento de redes de intereses”. Sin embargo, esta clase de actividades deben ser cuidadosas en lo que respecta al respeto de las normas éticas de la práctica de las relaciones institucionales o públicas, así como el respeto a las leyes nacionales e internacionales, para no entrar en espacios que puedan ser considerados dentro del campo de la corrupción.

Teniendo en cuenta lo que expresan los autores respecto a la utilización eficaz del lenguaje y la importancia de factores como la educación, la clase social, la religión y el origen cultural de los interlocutores, se puede ver que esto fue un factor de gran peso en caso estudiado.

Sin embargo, fue la falta de comunicación interna la que generó los mayores inconvenientes. La falta de atención a los sucesos internos que se estaban desarrollando en las oficinas principales de la empresa luego de la fusión, se puede señalar como un error crítico que llevó al cierre de la oficina.

Los públicos internos resultaron desatendidos y al momento de la evaluación de las actividades desarrolladas, el director de la unidad de energía y recursos fue acusado de no seguir los nuevos procedimientos en lo relacionado a autorizaciones y habilitación de presupuestos.

La falta de visión de los miembros del equipo sobre los aspectos cambiantes en los intereses y objetivos de la organización se hizo evidente con la cancelación de algunos contratos como el caso de la minera Gole en el cual se buscó eliminar la relación entre el equipo de la oficina de Lima y el cliente, aún si esto implicaba perderlo por completo.

III. Conclusiones

Teniendo en cuenta que el primer objetivo específico del presente trabajo es: Formular una descripción del desarrollo histórico – institucional que llevó a la empresa SSI a transformarse en Royal HasconinDHC, se realizó una búsqueda documental dividida en dos etapas. La primera de estas consistió en la búsqueda de documentos disponibles al público general, donde se hablase de todas las empresas involucradas, siendo las principales SSI, DHC y Royal Hasconin. Se buscaron sus fichas de inscripción en sus países de origen y en todos los que tuvieron o tienen presencia de las mismas. También se obtuvieron artículos periodísticos, reportes anuales publicados y material publicitario. En una segunda etapa se buscó concertar entrevistas a los principales involucrados y se logró contar con un grupo heterogéneo que aceptó participar como fuente. A partir de estas, se obtuvieron documentos internos de la Compañía y se realizó además de una evaluación documental, una evaluación biográfica de las experiencias relatadas por los entrevistados.

Como resultado se obtuvieron datos precisos que ayudaron a contar la historia completa del proceso organizacional que llevó a SSI a transformarse en Royal HasconinDHC.

El segundo objetivo específico planteado para esta tesina es: Describir las actividades principales llevadas a cabo por el relacionista institucional en el desarrollo de proyectos de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú. Para esto, se recolectó información documental registrada en los archivos procedimentales de la Empresa estudiada y se contó con entrevistas en profundidad a la Gerente de la oficina en Lima, al Gerente de la unidad de negocios para Latinoamérica y al Gerente de la unidad de negocios de Energía y Recursos en Sudáfrica de Royal HasconinDHC Johannesburgo. Simultáneamente, se realizaron entrevistas a los principales representantes de las Empresas u organismos que fueron clientes de la Compañía en Lima y se realizó una investigación documental de los reportes internos de los clientes, facilitados por los mismos, así como de comunicaciones vía e-mail y correos certificados.

El resultado de esta investigación derivó en un relato con soporte documental en el que se expusieron los acontecimientos más relevantes para el caso de estudio.

El tercer y último objetivo específico expresado en la primera parte de este documento reza: Evaluar la influencia de las intervenciones del relacionista institucional en el desarrollo de proyectos de la oficina de Royal HasconinDHC en Lima – Perú. Para este punto se buscó contrastar elementos teóricos estudiados en la carrera de la Licenciatura en Relaciones Institucionales, con los hechos descriptos en el desarrollo de este trabajo. Se realizó una matriz FODA que ayudase a describir la

situación que rodeaba a la oficina en Lima y una aplicación DOFA para evaluar las estrategias recomendables para el caso.

Como resultado, se detalla un análisis preliminar desde la visión de las Relaciones Institucionales y se propone la continuidad de este tipo de estudios para dar mayor profundidad a la comprensión de la influencia que puede tener la aplicación de estas prácticas al campo de la Consultoría de Ingeniería.

Habiendo expuesto lo anterior, se considera que el objetivo general planteado para este estudio: Analizar las actividades de un relacionista institucional en la oficina de gestión de proyectos de la consultora en ingeniería Royal HasconinDHC en Lima – Perú; fue alcanzado. Como resultado de esto, se descubrieron variables adyacentes que se muestran como caminos posibles para el enriquecimiento de este tipo de estudios, principalmente basadas en la comprensión de Empresas de estas características y el trabajo multidisciplinario que su articulación y logística requiere.

El autor Antonio Ezequiel Di Génova en su libro *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Estrategias de comunicación y tácticas relacionales* expresa que “Las Relaciones Públicas e Institucionales representan una nueva era en las comunicaciones: respetuosa, centrada en el diálogo y en el destinatario; dirigidas al punto más elevado del interés común, no al mínimo común denominador. Requieren de una nueva especie de ejecutivos que estén adiestrados en todas las disciplinas concomitantes. Las Relaciones Públicas e Institucionales constituyen un sistema estratégico de gestión que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; corresponde a una actitud integradora, como también a una teoría explicativa que orienta hacia una comprensión de los procesos, de los protagonistas y de sus contextos.” (DI GÉNOVA, 2012)

Es esta visión holística e integradora que aportan las relaciones institucionales, la que permite desarrollar estrategias transversales que utilicen a la comunicación como el principal medio para la comprensión de las necesidades que rodean el desarrollo de un proyecto de infraestructura. La complejidad de sus públicos tanto internos como externos, sus diversos perfiles y la coordinación requerida para llevar a cabo las distintas etapas de un proyecto, hacen de estos profesionales un elemento vital para lograr una gestión armónica y eficiente.

Teniendo esto presente, se puede concluir que el caso estudiado es un claro ejemplo de la importancia de contar con profesionales capacitados en el área de las relaciones institucionales o públicas en el campo del desarrollo de proyectos de infraestructura. Su participación en la articulación entre las áreas ejecutivas, técnicas y administrativas dentro de la empresa, así como entre estas y los

organismos públicos y empresas privadas relacionadas a cada proyecto, ayudaron a consolidar una red de comunicaciones fluidas que tuvieron un impacto directo en la rentabilidad de las relaciones generadas. Así, no solo se vieron afectados positivamente las proyecciones de negocios que fundamentaron la expansión de la compañía en un nuevo mercado, sino también las alianzas estratégicas generadas en caso de los nuevos vínculos, y fortalecidas en caso de los ya existentes.

Por tanto, considerando el análisis de la casuística presentada se podría decir que la aplicación práctica de las estrategias, técnicas y herramientas del relacionista institucional o público, encuentra en el desarrollo de proyectos de infraestructura y en las actividades de las empresas consultoras de ingeniería, un terreno fértil en el cual proyectarse a futuro.

IV. Bibliografía

a. Libros y artículos de revistas

DHC. (20 de Febrero de 2008). Company Profile. Johannesburg, Gauteng, South Africa.

DI GÉNOVA, A. E. (2012). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Estrategias de comunicación y tácticas relacionales.*

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* Pearson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGraw - Hill.

Incas S.A.C. (31 de Agosto de 2014). Carta N° 01-2014-INCA S.A.C./GG. Lima, Perú.

Laorden, P., & Iglesias, A. (2014). Clave de infraestructuras. Canarias, Las Palmas, España.

Ortigala, H. (2013). *Apuntes cátedra Administración.*

Project Management Institute, Inc. (2008). *Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta Edición.* : Project Management Institute, Inc.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P., J. (2008). *Preparación y Formulación de Proyectos.* Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

SSI Engineers and Environmental Consultants. (2009). Company Profile. Johannesburg, Gauteng, South Africa.

Thompson, A. (1998). "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía". En A. Thompson, *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lectura.*

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas.* Madrid: Pearson

b. Diarios

Seggie, E. (2010). Creamer Media's Engineering news.

c. Sitios y páginas de internet

Antón, C. C. (20 de mayo de 2018). *monografias.com*. Obtenido de El Estado Peruano: <http://www.monografias.com>

Business Dictionary. (24 de abril de 2018). *Business Dictionary*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com>

Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería. (21 de febrero de 2018). *Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería*. Obtenido de <http://www.cadeci.org.ar>

Economic Development Department of the Republic Of South Africa. (5 de Febrero de 2018). *Economic Development*. Obtenido de <http://www.economic.gov.za>

Federación Panamericana de Consultores. (21 de febrero de 2018). *FEPAC*. Obtenido de <http://www.fepac.org>

Feenstra, R. (1 de junio de 2007). *The South African Military History Society*. Obtenido de <http://samilitaryhistory.org>

Fowks, J. (6 de mayo de 2015). *Diario El País*. Obtenido de Crece la tensión en Perú entre Gobierno y agricultores: <https://elpais.com>

Investopedia. (27 de Febrero de 2018). *Investopedia, LLC*. Obtenido de <https://www.investopedia.com>

Nalvarte, P. (4 de Diciembre de 2013). *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe>

Proinversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú. (13 de Enero de 2012). *Proinversión*. Obtenido de <https://www.proinversion.gob.pe>

Real Academia Española. (1 de Mayo de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es>

Sánchez - González, D. D. (13 de julio de 2016). *UNED*. Obtenido de <https://extension.uned.es>

Sanchis Palacio, J. R. (27 de febrero de 2018). *Wolters Kluwer*. Obtenido de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>

sefigueroa8. (23 de febrero de 2015). *Word Press*. Obtenido de Pre-Com Comisionamiento PEM: <https://comisionamiento.wordpress.com>

Todochiclayo.com. (15 de enero de 2014). *Todo Chiclayo*. Obtenido de <https://www.todochiclayo.com>

Traduccion Jurídica. (12 de Julio de 2013). *Traducción Jurídica*. Obtenido de <http://traduccionjuridica.es>

Ucha, F. (17 de Mayo de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/comunicacion/lema.php>

UN ESCAP. (2015). *Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para*. Obtenido de <http://www.unescap.org>

Wikipedia. (9 de febrero de 2018). *Wikipedia*. Obtenido de <https://en.wikipedia.org>

d. Entrevistas

Bayoba, F. (15 de Septiembre de 2016). Presidente y dueño de la minera MALTA S.A. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Bojaram, N. (26 de Agosto de 2016). CEO de SSI. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Buffagni, E. (20 de Abril de 2016). Gerente de la oficina regional de América Latina: Lima – Perú . (D. D. Cruz, Entrevistador)

Capulay, F. (20 de Julio de 2016). abogados de la firma Capulay & Ciena. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Carrera, W. P. (8 de mayo de 2017). Alcalde del distrito de Hermilio Valdizán . (D. D. Cruz, Entrevistador)

Cortadera, J. (6 de mayo de 2016). Alcalde de Puerto Eten. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Fernández, E. (3 de Junio de 2016). Representante de la empresa asturiana Latma Services. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Gole, F. (3 de diciembre de 2017). Presidente y dueño de la Minera Gole. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Horna, N. (3 de agosto de 2017). Gerente de Unidad de Negocios Regional para Latinoamérica. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Lutchman, V. (20 de agosto de 2017). Pr Eng, PMP . (D. D. Cruz, Entrevistador)

Quesada, C. V. (15 de Agosto de 2017). Socio de la empresa peruana: ABD Contratistas Generales C.C. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Roa, F. (26 de febrero de 2016). Miembro de la junta directiva de Incas S.A.C. (D. D. Cruz, Entrevistador)

Shwele, E. (5 de Junio de 2017). Gerente de la unidad de negocios de Energía y Recursos en Sudáfrica. (D. D. Cruz, Entrevistador)