

# El modelo Biasca para transformar la empresa\*

**Rodolfo Eduardo Biasca\*\***

## Resumen

Basado en su experiencia en el campo de la consultoría en América Latina, el autor propone un modelo para evaluar la transformación de las empresas, cuyos componentes básicos son: 1) evaluación del cambio que necesita la empresa competitiva, 2) mejoramiento cuantitativo, 3) mejoramiento incremental, 4) revolución o cambio discontinuo y 5) evolución o cambio continuo.

## Palabras clave

Transformación organizacional, competitividad, mejoramiento cuantitativo, mejoramiento incremental, cambio discontinuo y continuo.

**B**asta leer diarios y revistas argentinos para encontrar referencias sobre empresas con enormes dificultades (Aerolíneas Argentinas, Correo Argentino, Alpargatas, etc.), sobre empresas que se están "ajustando" (Molinos Río de la Plata, Nobleza Picardo, etc.) y sobre empresas exitosas (hace poco se publicó un libro sobre el caso de la argentina Arcor). En todos los países se pueden observar ejemplos similares. En Colombia, las empresas del café tienen problemas, mientras el café de Vietnam se vende cada vez más. En México, los ingenios azucareros y varias empresas maquiladoras textiles enfrentan hoy dificultades; en la frontera con Estados Unidos cada vez cierran más empresas. En Panamá, las empresas bananeras tienen dificultades; entre tanto, la cadena de supermercados El Rey tiene éxito. Kola Real le ha sacado mercado a Coca-Cola y Pepsi en Perú y Ecuador y ahora lo está intentando en México.

¿Por qué algunas logran ser competitivas y otras no? ¿Es un problema de tamaño, de financiación, de necesidad de ayuda? ¿Es un problema de las empresas latinoamericanas o es un fenómeno mundial? ¿Qué sucedió con la italiana Parmalat? ¿Por qué Sony sigue en reestructuración? Mientras muchos clubes de fútbol tienen problemas para solventar sus operaciones, el Manchester United gana cada vez más dinero. ¿No leemos también los casos de las americanas United Airlines o Enron, en serias dificultades, o los éxitos de Bimbo? ¿Por qué en una misma actividad algunas empresa tienen éxito y otras no? (compárese Wal-Mart o Target con K-Mart). Durante el año 2003, estoy residiendo en Denver, Colorado. Mientras escribo esta nota, la cadena de supermercados Cubes está cerrando sus nueve edificios. Como tienen una estrategia de ser primeros o segundos en cada estado, reconocen que no pueden competir con Safeway, King Soopers y Albertson's, y se expandirán en Minnesota. Mientras tanto, Oats, una cadena de supermercados que vende comidas orgánicas y naturistas, abre sucursales. Hace pocos días las autoridades del aeropuerto de Denver tuvieron que darle más espacio a la línea aérea Frontier y quitarle a United. Dillard's tiene menos ventas que el año pasado, pero muchos de sus competidores (Saks, Kohls, etc.) tienen más. Home Depot está teniendo problemas en su competencia con Lowe.

En la revista *Harvard Business Review* de abril 2001, sus editores planteaban cinco conceptos que estaban modelando el *management* de hoy. Uno de ellos era "Change is Changing" (El cambio está cambiando). El

\* Este artículo es producto de la reflexión acerca de la transformación organizacional, a partir de la experiencia del autor en la actividad de consultoría en empresas latinoamericanas. Se recibió en marzo y se aprobó definitivamente en abril de 2004.

\*\* Doctor en Administración de Empresas de University of California, Berkeley. Actualmente profesor de Colorado Technical University y de Regis University, Denver, Colorado. Autor de los libros *¿Somos competitivos?, Resultados. La fórmula para crecer en el vértigo competitivo y Resultados. La acción: de las ideas a los hechos concretos*. Distinguido con doce becas: tres del Gobierno de Estados Unidos (1979, 1997 y 1999), una del Gobierno de Japón (1989), IAESTE (1967), Fundación Deusch (1966-67), Universidad de Buenos Aires (1962-63-64-65) y Gas del Estado (1966). E-mail: info@biasca.com

artículo se llama "The 2001 HBR List", la lista 2001 de la revista. La nota refleja la incesante aparición de artículos y libros sobre cambio empresarial.

En el libro *The Knowing-Doing Gap (La brecha entre el saber y el hacer)*, Editorial Granica, de la misma editorial de Harvard, los profesores Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton, de la Universidad de Stanford, comentan que en los Estados Unidos se publican más de 1.700 libros de negocios (en Argentina se publican unos 400, algunos son traducciones de esos 1.700), las empresas gastan más de 100.000 millones de dólares al año en capacitación y consultoría, y anualmente se gradúan más de 100.000 MBA. No parecería haber falta de buenas ideas de mejora. Sin embargo, muchas organizaciones no usan "las mejores prácticas"; hay problemas en concretar ideas.

Hemos empezado entonces el Tercer Milenio hablando de cambio, porque las organizaciones necesitan más o menos cambio. Iberoamérica (de acuerdo con los estudios del IMD de Suiza) ha comenzado el siglo con menos y no más competitividad. Argentina, por ejemplo, ha caído al último lugar en el ranking de 49 países publicado recientemente. Los gerentes comienzan el siglo con más, y no menos, presión por los resultados. Debe recordarse que hay una cierta relación entre la competitividad de un país y el nivel de vida de la población.

No existe organización en el mundo que no esté haciendo algún esfuerzo por mejorar. Esto ocurre en una universidad, un hotel, una mina, una fábrica o una empresa agrícola. En muchos casos los cambios son forzados y de gran magnitud. En otros, son ocasionados por el entusiasmo por la nueva tecnología, con la esperanza de que una nueva adquisición, fusión o alianza mejore la situación competitiva. Sin embargo, la realidad muestra que gran parte de estos cambios no tienen éxito. ¿Los fracasos impiden los nuevos cambios? No. Por ejemplo, nunca hubo tantas fusiones y adquisiciones en el mundo como en el año 2000. Todos sabemos que más del 50% de ellas no darán resultados satisfactorios.

La complejidad del tema del cambio empresarial se ha puesto en evidencia a partir de las innumerables empresas que lo han tenido que enfrentar y por los dispares resultados obtenidos. En la mayoría de los casos no es obvio cuál es el problema, cuál es la mejor solución, ni cuál es la mejor forma de llevarla a cabo.

Distintas investigaciones indican que la vida promedio de las empresas es baja y las revistas de negocios muestran continuamente casos de empresas con resultados no satisfactorios. Esto no es casualidad: las empre-

sas no siempre evalúan bien su deterioro competitivo y usan fórmulas que, a veces, no son eficaces. Aun con el apoyo de los mejores consultores, las empresas se equivocan. Existen numerosas oportunidades de mejora, aun en las empresas exitosas.

Como se señaló, el interés por el tema es alto y creciente. Nuevos libros y artículos aparecen constantemente. Hay una apabullante cantidad de información en Internet. El conocimiento acumulado aumenta, y poco a poco va quedando claro qué hacer y qué no hacer.

El esfuerzo por mejorar tiene distintas facetas. El cambio puede ser accidental o deliberado, parcial o total, rápido o lento, cuántico o incremental, forzado o voluntario. Estos ajustes tienen diferentes nombres. Más de 50 palabras diferentes se usan, casi en forma simultánea, produciendo una confusión semántica y de conceptos. La magnitud del ajuste, el plazo y la forma de hacerlo difieren en cada caso.

En la última década he propuesto un modelo integral, holístico, para interpretar la transformación empresarial, basado en una analogía médica. Todo intento de mejorar la competitividad implica tres fases, que he condensado en mis tres últimos libros (ver material complementario y apéndices en Internet en [www.biasca.com](http://www.biasca.com)):

- *Análisis. ¿Somos competitivos?* (ver Biasca, 2001-2002)

Se busca responder a las preguntas: ¿Cuál es la brecha competitiva que nos separa de los mejores? ¿Cuánto cambio necesitamos? ¿Cuánto tiempo tenemos para concretar las principales propuestas? Se propone una metodología para determinar la posición competitiva de la empresa, haciendo énfasis en el análisis de contexto, la estrategia, la estructura y ciertos aspectos internos, enriqueciendo la descripción con experiencias del autor. Entre los extremos de empresa exitosa y empresa en crisis, ¿dónde están las empresas cementeras mexicanas Apasco y Cemex? ¿Cuál de las dos es más competitiva? Por qué McDonald's no está teniendo buenos resultados? ¿(es la comida que ofrece, el servicio al cliente, la limpieza u otras razones?). La determinación de la posición competitiva define, luego, el tipo de propuestas de mejora que se precisan y la manera en que estas propuestas se convierten en los hechos concretos que mejoran los resultados de la empresa. El enfoque es original y no es una contribución menor al problema de que abundan organizaciones en las que existen fuertes discrepancias sobre qué hay que hacer, porque se parte de diferentes diagnósti-

cos. Este libro tiene 500 ejemplos de empresas de 45 países.

- *Ideas. ¿Qué propuestas tenemos?* (ver Biasca, 2000a)

La "prescripción" variará según el diagnóstico. Para empresas con aguda falta de competitividad, los remedios (propuestas de mejora) serán diferentes que para las empresas competitivas. Si tenemos exceso de peso..., ¿cuál es la recomendación?

La transformación puede verse como un conjunto de proyectos que pueden agruparse en categorías generales: reestructuración física (concentrar las oficinas y fábricas en un sólo lugar) y organizativa (disminuir los niveles en la organización), replanteo estratégico (expandirse geográficamente, hacer una alianza, cambiar una línea de productos), cambios en la gestión y recursos humanos (empezar a usar remuneración variable), utilización de tecnología diferente (comercio electrónico), innovación de procesos para incrementar productivi-

dad y calidad (utilizar células de producción y modificar el sistema de distribución), modificaciones de estructura legal (incorporar un socio extranjero) y financiera (cambiar la deuda de corto plazo por largo plazo).

- *Acción. ¿Cómo cambiamos?* (ver Biasca, 2000b)

El "tratamiento" implica transformar las ideas en hechos concretos. No es fácil. La gente sabe que fumar o comer en exceso son perjudiciales para la salud..., pero lo sigue haciendo.

El cambio es diferente para empresas en crisis (revolución, cambio discontinuo), que para empresas que sólo desean mantener la posición de privilegio ganada (evolución, cambio continuo). Deben considerarse al menos tres aspectos: las etapas (todo cambio sigue etapas definidas y en cierta secuencia), la forma de modificar el comportamiento individual y organizacional, el deterioro competitivo.

Las tres fases son importantes. Un mal diagnóstico lleva a una mala recomendación. La mejor propuesta no sirve, si no hay una buena aplicación. No siempre está claro cuál es la mejor propuesta. Así como "más vale prevenir que curar", una vez recuperada la competitividad, vendrá la fase de "prevención", o sea, acciones para mantener una buena posición competitiva.

Las diferencias culturales entre distintos países hacen dudar de que haya una "sabiduría universal" en temas de gestión empresarial. Por ende, la transformación deberá adaptarse al país y a la región en donde se encuentre la empresa. Es posible que el enfoque sea algo distinto para una empresa peruana que para una empresa de El Salvador. En Perú puede ser necesario un enfoque algo diferente para una empresa en Lima que una similar en Arequipa; en Ecuador pueden ser distintas las medidas para un compañía en Guayaquil que otra parecida en Quito. No puede proponerse un mismo enfoque para empresas en Cuba, Vietnam o la República Checa (países en donde hay muchas empresas cambiando). Wal-Mart tiene éxito en Estados Unidos, pero dificultades en Japón y Argentina.

La Figura adjunta sintetiza el modelo explicado.



## Referencias bibliográficas

- Biasca, R. (2000a). *Resultados. La fórmula para crecer en el vértigo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- \_\_\_\_\_ (2000b). *Resultados. La acción: de las ideas a los hechos concretos*. Buenos Aires: Granica.
- \_\_\_\_\_ (2001). *Somos competitivos*. Buenos Aires: Granica.