

# ¿PUEDE COMPETIR UNA PYME LATINOAMERICANA EN ESTE MUNDO ACTUAL? EL “MODELO BIASCA” PARA LOGRAR EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL

EN EL MISMO PAÍS, EN EL MISMO LUGAR, EN  
LA MISMA ACTIVIDAD, HAY EMPRESAS QUE SON  
COMPETITIVAS Y EMPRESAS QUE NO LO SON

Basta leer diarios y revistas para ver referencias a empresas con enormes dificultades, a empresas que se están “ajustando” y a empresas exitosas. En todos los países se pueden observar ejemplos similares. En Colombia una acería muy conocida (del Río) no es competitiva, las empresas del café tienen problemas. En México los ingenios azucareros y varias empresas maquiladoras textiles enfrentan hoy dificultades. En Panamá las empresas bananeras tienen dificultades y 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. Concha y Toro de Chile, y Embraer en Brasil son rentables y siguen creciendo.



¿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 las italianas Alitalia y Parmalat? Por qué Sony sigue en reestructuración? Por qué la nueva empresa DaimlerChrysler no ha tenido el éxito esperado? ¿No leemos también los casos de las americanas US Airways 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). Desde Enero 2003 estoy residiendo en Denver, Colorado. A principios del 2004 la cadena de supermercado Cubes cerró 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 Wild Oats una cadena de supermercados que vende comidas orgánicas

y naturistas abre sucursales. En el mismo aeropuerto (el de Denver), United Airlines está en bancarota y Frontier se está expandiendo. Dillard's tuvo en el 2003 menos ventas que en el año 2002 pero muchos de sus competidores (Saks, Kohl, etc) han tenido más. Home Depot está teniendo problemas en su competencia con Lowe.

En el año 1994, Carlo Toto compró un Boeing 737 en una subasta y empezó su negocio con un servicio de aerolínea charter, Alitalia tenía más del 90% del mercado italiano. Hoy Alitalia tiene la mitad de ese mercado y en 2004 el gobierno italiano tuvo que ayudarla con un préstamo de 400 millones de euros. Air One, fundada por Toto en 1995, sigue ganando participación de mercado.

El éxito puede lograrse en cualquier mercado, como lo demuestran los tres hermanos Sawiris que conducen las empresas Orascom (OHT, OCI, OHT, etc.) desarrollado a partir de una pequeña empresa constructora egipcia que su padre creara hace 50 años,

---

\* Ingeniero Industrial argentino, Master y Doctor en Administración de Empresas. Estudió en las universidades de Buenos Aires, Stanford, California (Berkeley), Harvard, Pennsylvania (Wharton), Northwestern (Kellogg), Columbia, New York y Minnesota. Realizó cursos en Japón (AOTS), Francia (INSEAD) y Alemania. Fue Gerente General de Intermetra Corporation (New York, EE.UU.); Gerente General de la Cia. de Seguros La Franco Argentina; Director de Administración y Finanzas de Via Valrossa/Via Lorenz. También fue Gerente de Bagley y Cia. Gillette de Argentina e Ingeniero de Sistemas de Siemens Argentina y Siemens AG (Alemania). Actualmente es Profesor de la Colorado Technical University, en Colorado Springs, Colorado, en el tema de Gestión de Cambio (Managing Organizational Change). Documento preparado para el Seminario sobre competitividad, organizado por el Observatorio de Entorno de los Negocios de la Facultad de Administración de Empresas. Contacto: [www.biasca.com].

## MUCHOS ESFUERZOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD NO TIENEN ÉXITO

Hay una incesante aparición de artículos y libros sobre cambio empresarial. 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 y al World Economic Forum) ha comenzado el siglo con menos y no más competitividad. La Argentina, por ejemplo, ha caído al lugar 59 en el ranking de 60 países/regiones publicado recientemente con cifras del año 2004. 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. El contexto se presenta turbulento, no solo están las guerras y el terrorismo, sino que en algunas zonas económicas (ejemplo: Europa del Este y Centroamérica) hay tratados de libre comercio firmados o por firmar que obligan a las empresas a comenzar a ajustarse a una nueva situación de más competencia. El avance de empresas de China o India obliga a las empresas a tomar decisiones (la venta del negocio de PC de IBM a una empresa china es un ejemplo).

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, una empresa agrícola o las empresas estatales de Vietnam. En muchos casos los cambios son forzados y de gran magnitud. En otros son ocasionados por el entusiasmo en la nueva tecnología, en 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 muestran que la vida promedio de las empresas es baja y las revistas de negocios muestran continuamente casos de empresas con resultados no satisfactorios (la japonesa Kongo Gumi fue fundada en el año 578 y la italiana Fonderia Pontificia Marinelli en el año 1000, pero son excepciones). Esto no es casualidad: las empresas no siempre evalúan bien su deterioro competitivo y usan fórmulas que, a veces, no son eficaces. Aún con el apoyo de los mejores consultores, las empresas se equivocan. Existen numerosas oportunidades de mejora, aún en las empresas exitosas.

Cómo 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.

Los ejemplos son múltiples y a veces tienen un eco espectacular en los cambios de gerentes de primer nivel. En el año 2005, por ejemplo, C. Fiorina tuvo que dejar Hewlett Packard y Sony nombró un CEO occidental.

## LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL PUEDE CONCEPTUALIZARSE EN TRES ETAPAS

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 (salvataje, reestructuración, kaizen, etc.). Más de 50 palabras diferentes se usan, casi en forma simultánea, produciendo una confusión semántica y de conceptos. En Bolivia está en marcha en estos días un programa con apoyo del gobierno, denominado "Hospital de Empresas". La magnitud del ajuste, el plazo y la forma de hacerlo difieren en cada caso.

Toyota ha comenzado durante el año 2004 un programa en lugares de ventas de vehículos, que se llama "Signature" (firma). Yo estoy participando en él en una concesionaria del área de Denver que fue elegida como parte de la prueba piloto (Stevinson Toyota). Intenta sistematizar los procesos de venta de vehículos para lograr aumentar las ventas. Este programa, que tiene algunas características especiales, no deja de ser un caso especial del tema que estamos viendo.

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 libros últimos libros (ver material complementario y apéndices en Internet en [www.biasca.com](http://www.biasca.com)):

- **Análisis. ¿Somos competitivos?** (descrito en el libro: "¿Somos Competitivos? Análisis estratégico para crear valor", 2001-2-4. Granica).  
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, en-

riqueciendo la descripción con experiencias del autor. ¿Entre los extremos de empresa exitosa u empresa en crisis, dónde están las empresas cementeras mexicanas APASCO y CEMEX? ¿Cuál de las dos es más competitiva? Por qué Mc Donald's no está teniendo buenos resultados? (es la comida que ofrece, el servicio al cliente, la limpieza u otras razones?). Por qué en América Latina se tiene buena imagen de Bavaria (Colombia), Arcor (Argentina), Bimbo (México)? Rite Aid es la tercera cadena de "drugstores" en Estados Unidos ha tenido los peores resultados en los últimos diez años dentro de las 1000 empresas importantes de ese país; un inversor que hubiera comprado 1000 dólares de sus acciones al final de 1994, las hubiese vendido en 348 dólares al final de 2004 (la misma inversión en un conjunto promedio de 500 empresas líderes, le hubiese dado 3.126). 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 las organizaciones en las que abundan las organizaciones en las que hay fuertes discrepancias sobre qué hay que hacer, por que se parte de diferentes diagnósticos. Este libro tiene 500 ejemplos de empresas de 45 países.

- **Ideas. ¿Qué propuestas tenemos?** (descrito en el libro "Resultados. La Fórmula para Crecer en el Vértigo Competitivo", Granica, 2000 y 2004)  
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 productividad 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).

A partir del 2005, el sistema de cuotas textiles fue eliminado. Cómo está respondiendo Koramsa, una empresa guatemalteca de 15.000 empleados, para que sus clientes en USA le sigan comprando, en lugar de hacerlo a fabricantes chinos? (China estaba autorizada a exportar en el año 2004 28 millones de pantalones a USA, el consumo de una semana a ese país; esa restricción ahora no existe). Cómo están respondiendo las fábricas de productos electrónicos al desafío chino? Cómo ha logrado Tata de India vender el automóvil CitiRover en Europa? Cuáles son las causas de éxito de Aldi (el "Wal-Mart alemán" de 7000 supermercados y 37 mil millones de dólares de venta)? Y el éxito de fabricantes rusos de acero (como OAO Severstal)? (o el éxito del hindú Lakshmi N. Mittal, que llevó a sus empresas Mittal Steel e International Group a ser el mayor productor de acero en el mundo con unas 50 millones de toneladas anuales).

- **Acción. ¿Cómo cambiamos?** (explicado en el libro "Resultados. La Acción: de las ideas a los hechos concretos", Granica, 2000 y 2004) 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.

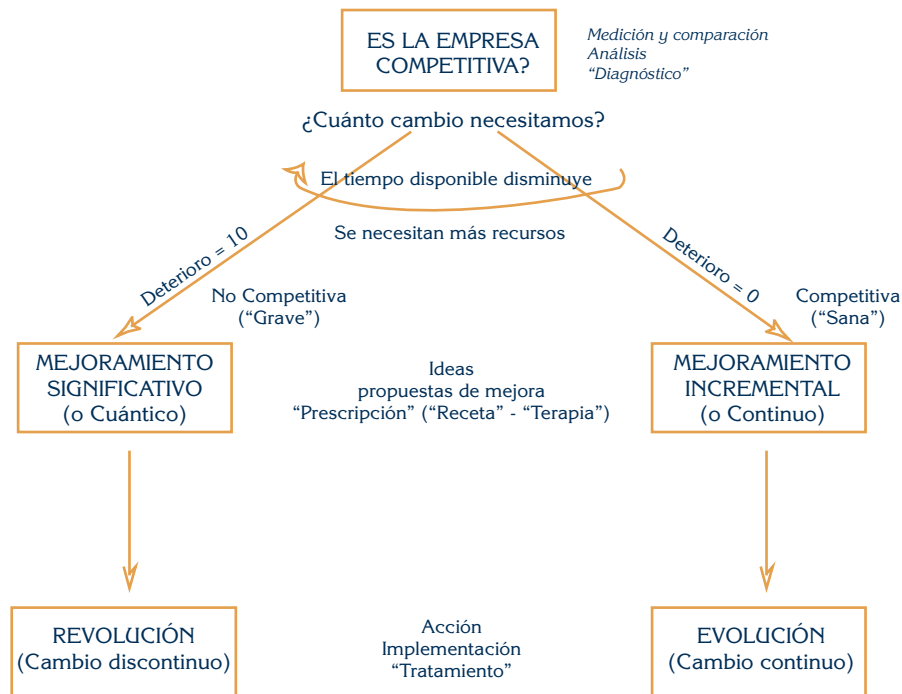
Las tres fases son importantes. Un mal diagnóstico lleva a una mala recomendación. La mejor propuesta no sirve si no hay una buena aplicación. No siempre está claro cuál es la mejor propuesta. Así como "más vale prevenir que curar", una vez recuperada la competitividad, vendrá la fase de "prevención", 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 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 de Lima que una similar en Arequipa, en Ecuador pueden ser distintas las medidas para una compañía en Guayaquil que otra parecida en Quito. En Honduras hay contrastes muy marcados entre las empresas de Tegucigalpa y las de San Pedro Sula. 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 sintetiza el modelo explicado en una forma muy simplificada.



Figura 1.  
El Modelo de Transformación Empresarial



### ¿HAY UNA RECETA GENERAL PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS?

En viajes que he realizado a diferentes países, las preguntas más comunes, más frecuentes de un periodista o de un asistente a una conferencia fueron:

- Cuáles son los principales problemas de las PYMES?
- Qué deben hacer las PYMES para ser más competitivas? Qué deben hacer para no desaparecer? Cuáles son sus recomendaciones?

Mi respuesta las primeras veces fue la siguiente:

- Las pequeñas y medianas empresas son muchas y de diversa naturaleza. En la mayor parte de América Latina son más del 90% de las empresas. En Colombia (según un estudio de Fundes), por ejemplo, hay 47.750 empresas entre 11 y 200 empleados, de las cuales 39.500 están en las cinco ciudades principales. El 37% pertenece al sector servicios, el 34% al comercial, el 22% al industrial y el 7% al agropecuario. El 87% tiene más de seis años de haber sido creadas. Al ser encuestadas, el 59% señalaba que sus utilidades habían disminuido.
- No solamente las empresas son diferentes, sino que empresas similares pueden tener una posición competitiva diferente (ver capítulo 3 del libro). Por ende, no hay una recomendación, una receta única que sea

válida para todo tipo de empresa. Una empresa puede necesitar cambiar los procesos, otra la estrategia y una tercera lograr mejor financiación. No es el mismo remedio para el que le duele la cabeza por que no durmió que para aquél que le duele porque tiene un cáncer en la cabeza. El “dolor de cabeza” puede ser la disminución de ventas, falta de utilidades, alto endeudamiento, etc.

Mis interlocutores entendían y aceptaban la respuesta, pero quedaban insatisfechos.

Por esta razón, con un propósito didáctico empecé a explicar, que si bien la situación dependía de la empresa y el país, a través del análisis de muchos casos, veía algunos “temas” o “problemas” que aparecían en forma reiterada. Esta explicación, resumida en diez puntos, empezó a servir a mis interlocutores un poco mejor que la respuesta anterior.

Voy a describir esa lista de 10 temas y, luego, en los casos que tiene el libro “Un Nuevo Sistema de Gestión para Lograr PYMEs de Clase Mundial” (Editorial Norma, 2004, obra escrita por 17 autores latinoamericanos), señalaré cuáles aspectos fueron más significativos en una tabla. Espero que el lector encuentre en esta imperfecta lista una ayuda imperfecta.

## LOS TEMAS MÁS FRECUENTES

Se repite una vez más: estos temas se han observado en muchos casos, la lista que sigue no indica de que ellos estén presentes en todas las empresas. Los primeros cinco temas fueron parcialmente tratados en los capítulos 1, 2, y 3 del libro, los otros cinco no. Los casos permitirán visualizar, de otra forma temas que no fueron considerados en los capítulos.

### 1. Información

El empresario y el gerente de una PYME suelen ser intuitivos y usar poca información.

Es más, normalmente no desean pagar el costo de la información (lo ven como la compra de un intangible de utilidad dudosa). En consecuencia,

- Toman decisiones estratégicas sin buena información. En especial, no se tiene adecuada información del contexto. Por ejemplo, lanzan un nuevo producto o comienzan a exportar sin una buena investigación de mercado.
- Toman decisiones operativas con información incompleta. El caso más usual es la fijación de precios. Hace un tiempo le pregunté a un Presidente de una empresa pequeña como fijaba los precios y me respondió: “Calculamos el costo de las materias primas usadas en cada producto y lo multiplicamos por 10”. Ese método puede haber sido válido para otra época. Hoy, como mínimo, hay que tener un sistema de costeo que permita conocer el costo total del producto, conocer los precios de los competidores y tener una estrategia de precio por producto (el precio no se fija solamente en función de los costos).
- No tienen una evaluación certera de la posición competitiva y por ende, usan una “receta” no siempre acorde con la “enfermedad”.
- Al no tener buena información, la PYME tiene problemas para redactar planes de negocios, proyectos, solicitar financiación, exportar, conseguir socios.

### 2. Estrategia y estructura

- La PYME no puede fabricar de todo, no puede ofrecer múltiples servicios. Tiene que **concentrarse, focalizarse, especializarse, posicionarse**. Tendrá que elegir productos y servicios a ofrecer y clientes a los que dirigirse. Es importante saber cuáles son las ventajas competitivas y **diferenciarse** de sus competidores, buscar una “fórmula



de éxito". El pequeño negocio que vende alimentos cerca de un Wal-Mart, nunca podrá vender Coca-Cola más barata, tendrá que ofrecer bebidas y productos especiales (o deberá estar abierto cuando el Wal-Mart está cerrado u ofrecer algún servicio adicional al cliente). En este año, en Medellín, un empresario textil me preguntó: "Cómo hago para competir con los chinos, que por el precio que yo compro el hilo negro, ellos ofrecen el producto terminado?". Mi respuesta fue inmediata: No compita por precio, compita por diferenciación, ofreciendo algo que ellos no puedan o no quieran hacer: diseños especiales de acuerdo a la moda, pequeñas cantidades por modelo, entrega rápida, servicio al cliente (en otras palabras lo que los italianos y franceses hacen desde hace mucho tiempo),

Yo soy el socio mayoritario y Presidente de una pequeña empresa consultora, de acuerdo a la definición de PYME es una PYME. Competimos con las grandes empresas consultoras internacionales (PricewaterhouseCoopers, etc.), las empresas consultoras locales que existen en cada país, los numerosos consultores independientes y los gerentes o profesionales desocupados que ofrecen servicios de consultoría. Existimos desde hace 30 años, por qué? Vea en [www.biasca.com](http://www.biasca.com), la definición de la visión, misión y principios rectores de la empresa, que casi no han cambiado en décadas. Lea cómo establecemos nuestras ventajas competitivas ("el autor iberoamericano que más ha escrito sobre transformación empresarial", el "primer curso de Tablero de Comando fue realizado en 1974, el último el mes pasado", etc.). Observe los servicios ofrecidos. Esos servicios han ido cambiando en el tiempo y son diferentes para cada mercado, porque reflejan cambios estratégicos de acuerdo a los cambios de contexto.

Las cantinas de Gran Bretaña (hay unos

60.000 "pubs") tiene un problema: se está consumiendo menos cerveza y el cliente está empezando a considerar estos lugares como de otra época (be más vino, busca comida más sofisticada y un lugar más moderno para comer o beber). Qué haría el lector si fuera el dueño de un pequeño pub inglés?

La no adaptación al nuevo entorno puede obligar a cerrar la empresa. En el 2004, Moseley's Linen cerró sus puertas en Miami Beach y en Palm Beach. Empresa familiar, existía desde 1925. Vendía telas y manteles bordados a mano, telas de lino y de algodón egipcio, etc. En su momento tuvo como clientes, presidentes de Estados Unidos, artistas de cine y miembros de nobleza europea.

Hay muchos ejemplos interesantes de especialización:

- Una fábrica de fideos boliviana que estaba por cerrar descubrió la necesidad de fideos sin gluten y hoy exporta casi toda su producción.
- Dos inmigrantes israelíes en Los Angeles han tenido éxito con La Curacao, un negocio minorista que vende a crédito a inmigrantes a los cuales poca gente les da crédito.
- En Polonia, el comercio minorista Piotr & Pawel, con su oferta especializada está teniendo éxito ante los hipermercados como Carrefour.
- Un tema interesante, también, es el horizonte de planeamiento. Muchas PYMEs no encaran su negocio a largo plazo, buscan ganancias rápidas, algunos empresarios quieren volverse ricos en poco tiempo. Hay compañías farmacéuticas que dan cursos, información y muestras de medicamentos a estudiantes de medicina. Saben que ese estudiante les mostrará el agradecimiento cuando sea doctor. Desde que publiqué mi primer libro, hace casi tres



décadas doné una cantidad importante de unidades a bibliotecas y profesores. Cuando recibía algún pedido especial de algún estudiante muy interesado que no podía comprarlo, le donaba el libro si todavía tenía ejemplares. En los países que visito, siempre voy a alguna universidad a dictar una conferencia en forma gratuita. Mis amigos y colegas, ven en esto un desperdicio de energías y dinero. Lo hago por dos razones: primero, para devolverle a la sociedad algo de lo que la sociedad me brindó y segundo, como una estrategia de promoción de largo plazo. Hace un mes, me escribió una persona a la cual le había obsequiado mi libro "Resizing" en Bolivia, en el año 1992. Después de 12 años me recordaba. Ahora es el vicerrector de una universidad de ese país y quería analizar la posibilidad de contratarme para dictar cursos de postgrado en ella.

- En un mundo de contexto cambiante e impredecible la estructura flexible de la PYME suele ser una ventaja. En algunos casos el tamaño puede ser una desventaja (por ejemplo, bajo poder de negociación con los canales de distribución).

Hay un tema que es de estrategia y de estructura al mismo tiempo. Para competir a nivel mundial, probablemente algunas PYMEs tengan que pensar en **asociarse y cooperar** con otras empresas (de igual o diferente tamaño). El caso colombiano "Corinca Tienda Escolar" que se describe en este libro es un buen ejemplo. Este es un concepto que el empresario PYME muchas veces se resiste a adoptar (teme perder el control de su empresa, entre otras razones). Alternativas son:

- Consorcios de compra (para comprar más barato).
- Consorcios de exportación (para afrontar en conjunto los gastos de abrir mercados externos y exportar).

- Coordinar la especialización en ciertos productos y servicios entre empresas de la misma actividad (como lo hace empresas italianas en la industria de la cerámica y textil).
- "Joint ventures" o alianzas estratégicas para fines bien definidos.
- Búsqueda de socios extranjeros que aporten capital, tecnología y acceso a mercados (muchas empresas PYMEs latinoamericanas han crecido con esta estrategia).

### 3. Un sistema integrado para administrar la empresa

El empresario y el gerente PYME tienen una cierta aversión a los "papeles", los ven como pérdida de tiempo, "burocracia", "gasto inútil". Una PYME que quiera tener un nivel de competitividad mundial necesita tener un sistema integrado de administración, cuyo detalle y costo estarán de acuerdo a su tamaño y volumen de negocios.

En este libro mencionado se sugiere un sistema (pero el lector puede elegir otro si encuentra uno más conveniente) que consiste en:

- Un "Sistema de Gestión" (Direccionamiento de la empresa)
- La "Administración de la Mejora de Procesos" (PDCA)
- El Gerenciamiento de la rutina (Kaizen, 5 s)

La implantación utiliza:

- mucho material didáctico (afiches, videos, revistas con caricaturas, videos).
- listas de verificación (check-lists) y formularios.

### 4. Procesos

La mayor competencia implica, entre otros aspectos, que debemos hacer los procesos



claves con menos costo, con menos defectos y en menos tiempo.

Conviene enfatizar este tema.

En el mes de Febrero de 2004 fui invitado a dictar las conferencias magistrales de dos encuentros sobre Excelencia Organizacional en el Estado de Chihuahua, México (Chihuahua y Ciudad Juárez). Diversas empresas premiadas con diferentes premios (Premio Nacional de Calidad 2003, Premio Chihuahua a la Alta Dirección y Calidad Total, Premio Nacional de Tecnología) expusieron sus casos. Al comenzar su relato todos (Mabe México, Interceramic, Grupo de Cementos Chihuahua, Sanitarios Lamosa, Castech, Skyworks Solutions, etc.) todos mencionaron como en sus respectivos mercados los precios bajaban y las exigencias de calidad subían. Eso es válido para una cocina, un sanitario o un auto componente. La productividad es como los "records mundiales" en los deportes, se van mejorando con el paso del tiempo. En los años 60 el record mundial natación en 100 metros estilo mariposa era de 57 segundos, hoy es de alrededor de 50 segundos. En 1950 en E.E.UU. se obtenía en promedio unos 2.400 litros de leche por vaca por año, hoy se logran 8.000 litros (por mejoras en la selección de animales, diferente alimentación, etc.).

La celeridad y cumplimiento de entregas es otro aspecto necesario de remarcar. Hace unos años una empresa textil (lanera) uruguaya perdió el mercado alemán porque sus muestras no llegaban a tiempo. Los clientes fijaban fechas límites para la recepción de muestras; cuando esa fecha llegaba, decidían a quién comprar. En actitud típicamente latina, los uruguayos llamaban por teléfono y decían "tuvimos un problema..." (un día era el puerto o el avión, otro día la máquina X, etc). Los alemanes inflexibles, no cambiaban su fecha, elegían otros proveedores y veían estas explicaciones como señal de empresa no confiable. En un mundo donde hay más oferta que demanda en todos los mercados, el cliente es "el Rey", hay que

satisfacerlo y retenerlo con procesos claves (distribución, servicio al cliente, etc.) de costo cada vez más bajo, calidad cada vez más alta y entrega oportuna.

La necesidad de mejorar las operaciones está bien ilustrada en un artículo reciente de Michael Hammer: "Deep Change. How Operational Innovation Can Transform Your Company" (Cambio Profundo: Cómo la Innovación de Operaciones puede Transformar su Compañía), Harvard Business Review, Abril 2004.

Cumplir con algunas normas internacionales (ISO, API, FDA, etc) puede ser una manera de sistematizar y mejorar los procesos.

## 5. Gente

Este tema fue tratado parcialmente en el libro mencionado. Algunos aspectos como las características de la empresas familiares no fueron considerados en detalle y la importancia de este tema se observa especialmente en el caso colombiano Colchones El Dorado, cuando se describe lo ocurrido con Gumersindo Gómez, sus familiares y el cambio de gerentes.

En el caso de la PYME latinoamericana, quisiera destacar dos aspectos:

- Las diferencias culturales entre distintos países hacen dudar de que haya una "sabiduría universal" en temas de gestión empresarial. Por ende, la gestión deberá adaptarse al país y 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 de Lima que una similar en Arequipa, en Ecuador puede ser distintas las medidas para un compañía en Guayaquil que otra parecida en Quito, en Colombia pueden ser diferentes para una empresa "paisa" (en Medellín) que en Bogotá. 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. Yo he implantado muchos sistemas de incentivos para vendedores en diferentes países, la experiencia me demuestra que el efecto de los incentivos monetarios es mayor en EE.UU. y Argentina, que en Uruguay y Guatemala (países en los cuales según los estudios de Hofstede hay más aversión al riesgo).

Los lectores interesados por este tema pueden leer un reportaje a Geert Hofstede en la revista "Executive" de la Academy of Management, Febrero 2004 y leer su clásico libro "Culture Consequences" (Consecuencias Culturales), Segunda Edición, 2001, Sage. En Septiembre del año 2004 la editorial Mc Graw-Hill va a publicar una versión actualizada de su otro de sus famosos libros (Culture and Organizations: Software of the Mind; Cultura y Organizaciones: el Software de la Mente).

- El nivel de educación promedio del personal de algunas PYMEs obliga a hacer un esfuerzo de simplificación en la implantación de conceptos y metodologías. En este libro se sugiere el uso de:
  - material didáctico (afiches, videos, revistas con caricaturas, videos) y,
  - listas de verificación (check-lists) y formularios.

Un tema conceptualmente interesante, que no todas las PYMEs entienden bien es el explicado en el reciente libro "Strategy Maps" (Mapas Estratégicos) de R.Kaplan y D.Norton, Harvard Business School Press, 2004. Ciertos activos intangibles deben estar alineados y listos para apoyar la estrategia elegida. Esos activos son el capital humano (habilidades, capacitación,

conocimiento), el capital de información (sistemas, bases de datos, redes) y el capital en organización (cultura, liderazgo, trabajo en equipos).

No es la primera vez que esto se describe. En el artículo "Coming Up Short on Non-Financial Performance Measurement", (Las limitaciones de los indicadores de resultados no-financieros), C.D. Ittner and D.F.Larcker, Harvard Business Review, November 2003, page 93), los autores indican en que una de las compañías estudiadas (una cadena de restaurantes de comida exitosa) rápida desarrollaron un modelo que relacionaba el éxito estratégico con sus causas. Así, por ejemplo, la calidad y la celeridad originaban satisfacción en el cliente, eso modificaba el comportamiento del consumidor y creaba ganancias y mayor valor para el accionista. La clave para la satisfacción del cliente era el valor agregado del empleado, que se obtenía a través de un buen proceso de selección de personal y la satisfacción del empleado (lograda por una buena supervisión, apoyo al empleado y justa evaluación de su desempeño). En palabras más simples, si el empleado que nos tiende en una pequeña tienda está desmotivado y no conoce los productos, nos atiende mal, nos vamos y no compramos. Ese mal desempeño del empleado (originado por diferentes razones: inadecuada selección, capacitación, supervisión, reconocimiento, etc), produce insatisfacción en el cliente y afecta las ventas de la empresa. En las PYMEs esta relación entre el capital humano y los indicadores de resultados empresariales no se entiende bien. Las PYMEs son, por definición, empresas con poco personal. No siempre tenemos personal bien seleccionado, capacitado y motivado.

## 6. Financiación e inversiones

En general la PYME se endeuda a corto plazo y no hace planes financieros a largo plazo. Muchas veces se desaprovechan líneas de crédito de fomento para PYMEs.



Para desarrollar sus planes, para invertir o para afrontar necesidades de capital de trabajo, la PYME solicita usualmente créditos a un banco y encuentra que:

- Las tasas de interés son más altas que las empresas grandes.
- Las garantías reales exigidas para solicitar créditos son numerosas o elevadas.
- Tiene que justificar en detalle para qué va a usar el dinero.

El banquero ve a la PYME como un cliente de alto riesgo. Uno de ellos, refiriéndose a este último punto me preguntaba: "Cuál sería su reacción, si cuando Ud. Solicita los estados contables a una empresa, le responden con la pregunta "Quiere Ud. El balance "oficial, blanco", el "real, o negro" o que le preparemos "algo para obtener el préstamo"?

El tema del acceso y el costo de la financiación es un tema importante para las PYMES. El estudio de Fundes ya mencionado para Colombia mostró que "aparte del 32% de las PYMES que acude a los bancos, al menos el 43% de las firmas encuestadas nunca ha solicitado crédito, mientras que el 59% de las que lo han solicitado, han sido rechazadas" (revista Gerente, página 26, artículo de Astrid Rodríguez, Febrero 2004). Afortunadamente, en la mayoría de los países hay alternativas como créditos de fomento a las PYMES de bancos oficiales o entidades dedicadas a PYMES. Parte de la financiación puede venir de los proveedores de equipamiento o insumos (si una PYME compra máquinas en EE.UU. o ciertos países europeos es posible conseguir financiación a largo plazo con bajas tasas de interés).

## 7. "Mentalidad internacional" y comercio exterior

Usualmente la motivación para exportar obedece a una situación coyuntural: baja de ventas en el mercado interno, devaluación, políticas de

fomento a la exportación. En general, la PYME desconoce los tratados de intercambio comercial internacionales (con la Comunidad Europea, con la Comunidad Andina de Naciones, etc.) que benefician a los productos o servicios de su país. Muchas veces se desaprovechan los instrumentos de promoción a las exportaciones que ha creado el gobierno (en Colombia, por ejemplo, Cert, Plan Vallejo, Expopyme, etc.).

Este año una persona joven se me acercó después que dicté un seminario en la Universidad Nacional de Colombia y me contó que estaba vendiendo con éxito un dulce (arequipe o dulce de leche de vaca, que en otros países tiene otro nombre –manjar blanco, etc.-), con su propia marca y que hacía elaborar en una fábrica de un tercero. Me pedía sugerencias y recomendaciones. Yo le hice varios comentarios sobre la estrategia a seguir, pero le destacué un tema que suelo llamar "mentalidad internacional". Independientemente si vamos a exportar o no, si somos chicos o grandes, pensemos que nuestro mercado potencial es el mundo. Esa perspectiva cambia muchas de nuestras decisiones. Por ejemplo, si vamos a diseñar la etiqueta para el frasco del dulce, ya colocamos el texto en dos o más idiomas; si vamos a elegir una marca pensamos en alguna palabra que se pueda pronunciar en varios idiomas, si confeccionamos un sitio en Internet, colocamos una síntesis en inglés. En mi empresa consultora, nuestros folletos de promoción siempre tuvieron una síntesis en inglés, desde hace más de 10 años cuando ni pensábamos en que íbamos a tener una filial en EE.UU., el día que decidimos hacerlo eso fue de una enorme ayuda. A partir de 1989, mis libros comenzaron a tener más ejemplos de empresas fuera de Argentina, en especial de América Latina.

Al ser especializadas en productos o servicios, muchas PYMES pueden combinar esa focalización con un mercado geográfico más amplio (ciertos países del mundo), especialmente si están en países pequeños.

El proceso de internacionalización es ilustrado por los casos de dos empresas argentinas exitosas: Arcor y Sidus. La empresa familiar Arcos fue fundada en el año 1951 para fabricar golosinas y, teniendo en cuenta que su mercado era algo más que Argentina se estableció en 1976 en Paraguay. Hoy tiene 31 plantas en América Latina, produce 1,5 millones de kilos por días de golosinas, galletas, chocolates y alimentos. En el año 2001 sus ventas superaron los 1000 millones de dólares (ver un análisis de estos casos en la revista "Executive" publicada por la Academy of Management, en Agosto 2003).

## 8. Internet y comunicaciones

El avance y la disminución de costos en las comunicaciones e Internet favorecen a la PYME. Facilita su comunicación con el mundo para comprar, vender, informarse, relacionarse. No todas lo están aprovechando bien, muchas no tienen un buen sitio en Internet, otras ni siquiera han explorado el uso de intranets, extranets o comercio electrónico.

El uso de Internet sirve como herramienta estratégica (diferenciarse, mejorar el servicio al cliente, llegar a otros consumidores, etc.) y para reducir costos. En el año 1998, publiqué un libro llamado "Change Management" de unas 500 páginas. La editorial lo comenzó a vender en 45 dólares en Argentina y a un precio superior en otros países. En algunos países no tenía buena distribución. El precio era exagerado de acuerdo al poder adquisitivo prevaleciente en algunos países y fomentaba la reproducción por fotocopias u otros medios. Decidí entonces convertirlo en e-libro (todavía hoy se puede comprar en [www.e-libro.net](http://www.e-libro.net)) y fue el primer e-libro de administración de empresas publicado por un autor argentino (no se si se publicó antes alguno en Iberoamérica). El e-libro logró los dos objetivos: se hizo accesible en forma inmediata a los lugares más remotos

de América Latina y bajó el precio (de 45 a 6 dólares), precio que competía con las ediciones "piratas" (una realidad que había que aceptar y contrarrestar).

El mundo vive una revolución tecnológica. Quizás uno de los últimos ejemplos son Kazaa (el programa más "bajado" de Internet de la historia con 320 millones de copias que permite obtener música) y Skype (un programa que permite hablar por teléfono a través de Internet). Sus creadores (el sueco N. Zennstrom y el danés J. Friis), con la ayuda de programadores de Estonia, casi sin infraestructura y capital, con base legal en Vanuatu (una isla-nación cerca de Australia), ya están siendo buscados para alianzas por capitales alemanes (Siemens) y americanos (Plantronics) porque su tecnología puede ser usada en varias aplicaciones más.

## 9. Aspectos legales

La PYME usualmente descuida los aspectos legales: cuando se crea no investiga bien cuál es la forma de sociedad más adecuada, cuando está funcionando no registra sus marcas/patentes o no toma precauciones en los contratos laborales. La razón más usual es que tratan de evitar los gastos legales (abogados, pago de trámites, etc.). Al ver los costos y no los beneficios, no se hace "abogacía preventiva". Esta falta de "prevención" está presente en otros temas: los seguros, las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, etc.

En el caso de comercio exterior, formas de cooperación entre empresas, socios extranjeros y otras variantes, el tema legal es un desafío y una necesidad.

## 10. Investigación aplicada / tecnología

En general, hay un bajo nivel de desarrollo tecnológico, tanto a nivel de las operaciones como en la administración. En empresas



manufactureras, hay deficiencias en la producción y mantenimiento, no suele haber programas de producción magra y de minimización de la contaminación ambiental.

Estamos viviendo en un mundo que está en una revolución tecnológica. No solamente hay avances continuos en las comunicaciones, Internet, computadoras y biotecnología. Productos muy tradicionales y maduros (como el cemento) nos se fabrican hoy de la misma que hace 20 años, porque hay avances en la automatización, en la maquinaria de proceso que trata de usar menos energía o contaminar menos y otras razones. No solo el avance del conocimiento genera nuevas opciones, cambios en los gustos del consumidor o necesidades de marketing obligan a otros procesos (ejemplo: la cerveza liviana, "light"). Exportar obliga a investigar cuál es el producto adecuado a los nuevos mercados (los chilenos crearon la uva sin semilla para el mercado americano) y resolver problemas logísticos (cómo hacer llegar flores frescas de Colombia a Europa).

La mayoría de las PYMEs estima que no tiene recursos para investigar y adoptar nueva tecnología. Por esa razón algunas recurren a

formas novedosas de obtenerla: usan laboratorios y servicios de universidades, hacen acuerdos con centros de investigación, hacen convenios con empresas extranjeras pagando un "royalty", usan servicios de "parques tecnológicos" que existen en ciertos países, etc.

Michael Porter definió hace unos años a los "clusters" regionales como "un grupo geográficamente cercano de compañías e instituciones asociadas en un tema particular, que están ligados por aspectos comunes y complementariedades". Algunos autores en Economía hablan de conceptos parecidos con las palabras "parques industriales", "distritos industriales" y "parques tecnológicos". En el artículo "Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage" (Conocimiento, Clusters y Ventajas Competitivas) de la revista Review de la Academy of Management, Abril 2004, se hace una revisión actualizada de este tema y se explica su utilización en la estrategia empresarial.

## LOS CASOS

En los casos que tiene el libro señalado, se indican cuáles aspectos fueron más significativos. Para simplificar sólo se señalan aquellos que se

País	Caso N°	Empresa	Principales Productos	Principales Temas Mencionados	Temas poco tratados
COLOMBIA	4	Agropecuaria San Antonio	Azúcar y Ganadería	3,4,5	1,2,6,7,8,9,10
	16	Corinca Tienda Escolar	Zapatos Escolares	2, 3, 4, 5, 6, 9	1, 7, 8, 10
	15	Colchones El Dorado	Colchones	2,3,4,5,6,9	1, 7, 8, 10
BRASIL	2	Grande Londrina	Transporte	1,3,4,5	2,6,7,8,9,10
MEXICO	1	CREST	Adhesivos	1,2,3,4,5,6,10	7,8,9
	3	FAMOSA	Envases	1,2,3,4,5	6,7,8,9,10
	5	Kluber	Lubricantes	3,4,5	1,2,6,7,8,9,10
	7	Tecnología en Arneses	Arneses para automotores, electrodomésticos y otros usos	1,3,4,5	2,6,7,8,9,10
	8	Colorgráfico	Artes Gráficas, Imprenta	1,3,4,5	2,6,7,8,9,10
ARGENTINA	6	Prometal	Tapas para Bebidas	1,3,4,5	2,6,7,8,9,10
	9	Vídt Centro Médico	Diagnóstico Médico	1,2,3,4,5	6,7,8,9,10

País	Caso N°	Empresa	Principales Productos	Principales Temas Mencionados	Temas poco tratados
PERÚ	10	Colorantes y Extractos	Colorantes para industrias	2,3,4,5,6,7,10	1,8,9
	12	Resiper	Resistencias eléctricas industriales	1,2,3,4,5,6,10	7,8,9
	14	Albaluz	Cocinas a gas de uso doméstico	2,3,4,5,6,7,10	2,8,9
ECUADOR	11	Industria Lojana de Especerías (ILE)	Condimentos	1,2,3,4,5	6,7,8,9,10
VENEZUELA	13	Dimaproc	Construcciones Civiles	1,2,3,4,5	6,7,8,9,10

juzgan más relevantes.

Algunas conclusiones que pueden obtenerse de los casos son:

1. Todos los autores de casos mencionan aspectos parciales de 3 (Sistema de Gestión), 4 (Procesos) y 5 Gente), aspectos cubiertos parcialmente en los dos primeros capítulos del libro.
2. En varios casos surge aparece el 1 (información) y el 2 (cambio de estrategia / estructura).
3. Queda claro de la lectura de los casos la importancia de algunos temas no tratados específicamente en el libro, como 6 (financiación/inversiones) y 10 (investigación aplicada/tecnología).
4. Los autores mencionan poco 7 (Comercio Exterior). No se menciona 8 (Internet y Comunicaciones) y dos casos tratan algo de 9 (Aspectos Legales).  
Su escasa mención no indica que no se haya hecho nada en esos temas, simplemente que, al hacer el relato, no fueron los aspectos juzgados como más relevantes en la transformación.
5. Dentro de los temas mencionados hay subtemas que no aparecen tratados en detalle, como aspectos de empresas familiares (en aquellas que lo son, como Colchones

ElDorado) o la influencia de los aspectos culturales del país y región en la selección de herramientas usadas o en la implantación de cambios.

6. La lista de los 10 puntos o temas mencionados como comunes parecería contemplar la totalidad de los aspectos mencionados en los casos.

Si bien ningún autor evaluó la posición competitiva tal cual se indica en el capítulo 3, parecería que:

- algunas empresas sufrieron cambios profundos o discontinuos, más propio de empresas en dificultades (como podrían estar en el año 2004 la italiana Parmalat o la colombiana Avianca). Crest, Resiper, El Dorado y Albaluz parecen haber tenido este tipo de transformación significativa.
- Otras empresas encararon un cambio moderado, continuo, más propio de empresas exitosas (como están en el año 2004 la chilena Concha y Toro, la japonesa Toyota o la cadena de supermercados peruana Wong). Grande Londrina, Kluber y Prometal parecerían haber tenido esta clase de cambio.

La formación y la experiencia de los consultores influyen en su "modelo mental" o forma de ver



la realidad y parecería haber determinado la selección de las herramientas usadas. Los ingenieros consultores entrenados en Japón y en el sistema Dia-Lajaonet han puesto énfasis en 3 (Sistema de Gestión), 4 (Procesos) y 5

(Gente), los autores de formación diferente (ver, por ejemplo, los casos peruanos Albaluz y Colorantes y Extractos y el caso colombiano Corinca Tienda Escolar) tratan, además de los mencionados, otros temas.