

# PROLOGO

## DE LAS PRIMERAS TRES EDICIONES

Cuando en mayo de 1988 se anunció mi primer curso sobre **downsizing**, yo esperaba una reacción de curiosidad y escepticismo. Había sucedido ya a mediados de los años '70 cuando mostraba diapositivas de los esfuerzos en Japón por aumentar la productividad y también había ocurrido en 1980 cuando comencé a escribir sobre administración estratégica. Esta vez la respuesta fue diametralmente opuesta: decenas de personas queriendo compartir experiencias sobre el tema. Hacia fines de 1988, luego de varias actividades de capacitación, ya eran varios los que me habían sugerido que escribiese un artículo o libro.

El 26 de octubre de 1988 estaba en uno de los típicos edificios de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard junto con un grupo de gerentes argentinos. Nos habíamos pasado varias horas analizando el tema de competitividad con el profesor Bruce Scott. Era tarde y oscurecía; afuera los árboles mostraban un hermoso paisaje de otoño, característico de Boston. Fue cuando Scott dijo unas palabras que me quedaron grabadas: "Me tienen que prometer algo". Lo miramos en silencio. "Tienen que prometer que cuando regresen a su país van a hacer algo..." (él había estado en oportunidades anteriores) **"...porque tienen un país con recursos, buen clima, población capacitada y sin problemas raciales, pero lo manejan peor de lo que lo harían los africanos"**. La bofetada dolió. A pesar de que no había sido el primer comentario en este sentido en mis viajes al exterior, ni sería el último, éste era crudo, directo, justificado y sin diplomacia. Cuando me despedía de él, le comenté la idea de redactar un libro como éste. Si lo veo a fines de 1989, se lo voy a mostrar, como testimonio de que los argentinos hacemos "algo" para cambiar.

En el libro vuelco mis experiencias personales de los últimos seis años en los que he trabajado intensamente en el tema, como gerente, consultor y profesor. Muchos de los problemas que se indican los he vivido y los estoy viviendo con singular intensidad. Nunca escribí un libro tan rápido ni en medio de una vida laboral tan agitada. Las páginas fueron escritas en ratos de fines de semana o muy temprano, en la madrugada, antes de ir a trabajar. Yo estaba acostumbrado a escribir de otra forma, como un pintor detallista: primero un boceto, luego la obra y más tarde el perfeccionamiento lento de las formas y colores. Este libro fue realizado como esos pintores que con pocos y decididos trazos realizan una obra que es buena o mala. Al terminar el libro, sigo con la tentación de leerlo atentamente, pulirlo y completarlo. Quedará así, no como un trabajo doctoral sino como algo imperfecto, pero vital. En este libro también me impuse un nuevo desafío: que fuera ameno y comprensible para el lector interesado en temas

*empresarios, pero lo suficientemente actualizado y riguroso como para ser juzgado como una contribución por los académicos. El lector deberá juzgar si se cumplió este objetivo.*

*Son muchas las personas a las cuales debo agradecer que este trabajo haya sido posible:*

*- A los empresarios argentinos que contribuyeron con sus opiniones. El pedido de colaboración fue realizado en un período (abril-junio 1989) en el que el país y las empresas vivían un momento complicado (elecciones, hiperinflación, etc.); por ende, el aporte es doblemente valioso.*

*- A las empresas argentinas (en el libro se mencionan con nombres ficticios, pero ellas se reconocerán a sí mismas) que aceptaron mis recomendaciones y de esa manera enriquecieron la experiencia que hoy puedo transmitir.*

*- A la Embajada de Estados Unidos (especialmente a los miembros de la Conserjería de Asuntos Informativos y Culturales), por el apoyo que me brindara como uno de los directores de la primera misión de ejecutivos a EE.UU., organizada a través de la Asociación Fulbright Argentina. Esto permitió que este libro incluyera opiniones de gerentes y profesores extranjeros. En ocasiones las atenciones de las organizaciones en EE.UU. superaron lo habitual en estos casos.*

*- Al Dr. Gustavo H. Bunge y al Dr. Carlos Rodríguez, de Deloitte, Haskins & Sells, que, al apoyar incondicionalmente mis actividades de capacitación, permitieron el intercambio de ideas sobre el tema con gerentes de más de cien empresas argentinas.*

*- Al Sr. Raúl Macchi y a sus colaboradores de Ediciones Macchi, que en medio de la peor crisis de la industria del libro en las últimas décadas confiaron en mí y publicaron el libro con dedicación.*

*- A Eduardo Otsubo, por su entusiasmo en el diseño de la tapa y material promocional.*

*El libro está dedicado a mi esposa. Aparece muy cerca de la fecha en que cumplimos 20 años de casados. Su comprensión y profundo amor permiten que haga trabajos como éste.*

RODOLFO E. BIASCA

Octubre 1989

# PROLOGO

## DE LA EDICION INTERNACIONAL (4ta. Edición)

*No hay satisfacción mayor para un autor, alegría más profunda, que la originada cuando su obra es difundida. El libro "Downsizing" fue un éxito: tres ediciones fueron vendidas en menos de un año. Tuvo además un eco no esperado: una singular aceptación en países de habla hispana. Este éxito me dio fuerzas, entonces, para buscar tiempo de donde no lo tenía y encarar una edición especial, destinada a Latinoamérica y España. Y al escribir la nueva edición no pude resistir la tentación de enriquecer lo realizado.*

*Si Ud., lector, leyó el libro anterior y le interesó el tema, le aconsejo leer esta edición. Es realmente un nuevo libro. Las principales diferencias son:*

- \* He cambiado el título de Downsizing (literalmente reducción de tamaño) por el de Resizing (rediseño del tamaño) para que no se interpretara que el tema, o la recomendación de la obra, es la reducción de empresas. El uso de diferentes "etiquetas" (reconversión, transformación, reestructuración, ajuste, turnaround, retrechment, downsizing, rightsizing, etc.) ha generado una cierta confusión semántica.*
- \* He incrementado el número de páginas en un 50%.*
- \* He escrito nuevamente la primera parte (capítulos 1, 2 y 3) y he hecho agregados en el resto de los capítulos.*
- \* He incorporado más casos y ejemplos de diferentes países y tipos de empresas para demostrar lo universal del tema. Menciono, además, experiencias personales que he tenido en la aplicación de los conceptos en este último año.*
- \* Agrego nuevas opiniones y contribuciones de gerentes, consultores y profesores.*
- \* Incluyo comentarios de publicaciones aparecidas en los últimos meses.*

*El libro tiene también una organización ligeramente diferente. Cada capítulo posee un texto principal con los conceptos fundamentales (y un mínimo número de figuras) y un anexo. En el anexo se describe la teoría con mayor detalle, se incluyen casos, ejemplos y opiniones. El lector apurado podrá obviar estos anexos en una primera lectura. El que esté seriamente interesado en el tema*

*encontrará en ellos un material muy rico para profundizar tanto aspectos teóricos como prácticos.*

*En esta nueva edición tengo que agregar nuevos agradecimientos:*

- Al gobierno de Japón, que a través de AOTS (The Association for Overseas Technical Scholarship), me ayudó a conocer ese país, sus empresas y su gente. El lector encontrará en los capítulos 2, 5, 6 y 7 parte de la experiencia adquirida.*
- A las varias personas que contribuyeron con sus opiniones a esta nueva edición y al Lic. Alberto Osaki, por sus comentarios y sugerencias.*

*En una década que empezó plena de cambios, sorpresas y progreso, espero que este libro lo ayude (a Ud., lector) a mejorar la competitividad en la empresa donde se desempeña.*

**RODOLFO E. BIASCA**

*Diciembre 1990*

## PROLOGO

### DE LA QUINTA EDICION

*Si el libro "Downsizing" fue un éxito, el libro "Resizing" lo superó: cinco impresiones en Argentina entre 1991 y 1994. Además, a fines de 1995 fue publicado, en portugués, en Brasil. Se vendió, y se vende, en toda América del Sur y América Central.*

*En el año 96, tenía dos alternativas: escribir el libro nuevamente o incluirle un apéndice de actualización. Obtuve la respuesta cuando concurrí al Hammer Forum + Clinic (abril 96) en Boston. Los casos presentados, los comentarios de Michael Hammer y Michael Porter me convencieron de que el enfoque de este libro sigue siendo actual. En algunas conversaciones en la Universidad de Harvard (en ese viaje) y una extensa actividad realizada en la Universidad de Columbia (en 1994), siempre se me preguntaba lo mismo: ¿su enfoque permite obtener mejoras que se mantengan en el tiempo? (es "sostenible"); ¿su enfoque puede repetirse en otras empresas de diferentes características? (es "repetible"). Hoy puedo contestar que sí. Rotundamente.*

*He optado entonces por dejar la obra como estaba y escribir un libro adicional que incorpore las novedades de la teoría del management y mi experiencia personal reciente en la aplicación de estos conceptos. Ese nuevo libro, que aparecerá en 1997, no repetirá los conceptos aquí expuestos. Serán dos obras complementarias sobre el tema de transformación empresarial.*

RODOLFO E. BIASCA

Diciembre 1996

# PROLOGO

## DE LA SEXTA EDICION

*Tal como señalé en el prólogo de la quinta edición, en 1997, Ediciones Macchi publicó dos libros: "Resizing" (quinta edición) y "Renovación Intencional", que incorporaban las novedades de la teoría del cambio empresarial y la experiencia más reciente en la aplicación de los conceptos.*

*La idea era ofrecer dos obras complementarias, sin superposición, del tema transformación empresarial.*

*La nueva obra, lejos de evitar la venta de "Resizing", la fortaleció: un año más tarde la edición está agotada. Quizá para entender el hecho, hay que mencionar algunos ejemplos de la vigencia de los aspectos básicos conceptuales de este tema.*

- *Las empresas vienen haciendo "Resizing" desde hace décadas*

*Uno de los ejemplos más claros fue el Marshall Field & Co. Empezó a tener serios problemas después de la Depresión de los años 30. En 1934 su situación era desesperante y llamó a James O. McKinsey, el brillante profesor de la Universidad de Chicago, que hacía unos años había creado una consultora. Luego de tres meses de diagnóstico propuso medidas de cambio significativas, que fueron resistidas. Para llevarlas a cabo, el directorio lo nombró presidente y N° 1 operativo (CEO) el 9/10/35. Luchó por cambios y cometió errores. En noviembre de 1937 era muy cuestionado. A fines de 1937, McKinsey murió de neumonía. Al poco tiempo la empresa cambió de dirección.*

*Sesenta años antes de que fuera escrito este libro, fue un claro ejemplo de intento de transformación en una empresa que requería una acción urgente. Independientemente de los resultados logrados, un ejemplo de metodología de transformación (diagnóstico-propuestas-cambio).*

- *Las empresas continúan cometiendo errores importantes*

*Diversos autores han hecho investigaciones para medir la vida de las empresas y han descubierto que (si bien hay casos excepcionales de compañías que existen hace siglos) el promedio de vida es muy corto, menos que el de una persona. Empresas que eran líderes han desaparecido (¿se acuerda de Pan Am?). En 1985 Digital Equipment Corp. era un coloso y vendía más de 10 veces más que una empresa que tenía tres*

años, denominada Compaq. En 1998 Compaq compró a Digital. A pesar de todo el conocimiento y la experiencia acumulada, las empresas siguen teniendo problemas y hay fracasos importantes.

- Sigue habiendo dificultad en interpretar los cambios. Hay equivocaciones muy fuertes

En 1876 (pleno auge del telégrafo), Western Union dijo que "el teléfono tiene demasiadas limitaciones como para ser considerado un medio de comunicación. Ese objeto no tiene valor para nosotros".

A principios de 1998 en una reunión internacional de negocios (donde yo participaba) un vicepresidente de una empresa americana dijo prácticamente las mismas palabras. No se refería al teléfono, sino a Internet.

Desde J.O. McKinsey en adelante ha habido múltiples enfoques sobre el tema, y el ritmo de propuestas se ha incrementado en los últimos diez años. Algunos han sido "modas" efímeras. Otros han perdurado. "Resizing" es un libro que soportó bien el paso del tiempo y el auge de la Reingeniería. Hace poco recibí el catálogo de los cursos para 1998 de Hammer & Company; la palabra reingeniería se usa poco: se habla de "change" (cambio), "transformation" (transformación), de los procesos empresariales y de temas básicos (medición de resultados, mejora en las ventas, etc.). M. Hammer, como todos los que nos apasionamos por estos temas, finalmente insiste en los conceptos esenciales.

Tener un sitio ("Website") en Internet desde fines de 1996 me permitió recibir muchos comentarios y preguntas de gerentes, profesores y estudiantes de diferentes países de Latinoamérica. Muchos han encontrado en "Resizing" ejemplos, casos y opiniones útiles para la realidad que están viviendo. Poco a poco el libro pasó a integrar las bibliotecas y las referencias de trabajos de tesis de varios países iberoamericanos. En varias universidades es libro de texto o recomendado.

Ya cerca del final del siglo, la tarea de adaptar la empresa a un contexto cambiante y lograr competitividad internacional aparece como el desafío más relevante para el gerente del futuro. Espero que este libro lo ayude en esa tarea. Si tiene tiempo, coménteme qué hizo y qué resultados obtuvo.

RODOLFO E. BIASCA

Abril 1998

<http://www.biasca.com>  
rod @ biasca.com