



Una historia de éxito: La Transformación de ABB

ENRIQUE ROHDE

Gerente General de ABB Perú

ANTECEDENTES

Cinco años atrás, nuestra organización en el Perú se enfrentaba a una de esas situaciones que llenan de dramatismo la vida empresarial. Debíamos reconocer que nuestra competitividad hacía insostenible la continuidad del negocio tal como estaba operando y, por lo tanto, era necesario implementar un profundo proceso de transformación. En caso contrario, habría que llevar las operaciones en el país a una actividad mínima, relacionada exclusivamente con la reventa de productos y el suministro de servicios a nuestra base instalada.

Ocurrió que, por muchos años y en forma aislada de la evolución de la empresa a nivel global, nuestra compañía tenía centrada su operación en la fabricación de un tipo específico de producto: transformadores de mediana potencia.

No es fácil determinar qué fue lo que la llevó a posicionarse de esa manera, sobre todo si se toma en consideración la variedad y exten-

sión de productos y servicios que se disponían a nivel global, quizás fue el clásico proceso de inducción del pasado mediante el cual se imagina el futuro, apoyándose únicamente en la experiencia histórica. Lo cierto es que la concentración en la producción de los transformadores se convirtió en la razón de ser y en la propia identificación de la empresa en el país. Todo lo demás había adquirido la calidad de accesorio.

El esquema, si bien con altibajos, produjo resultados durante una buena cantidad de años. Sin embargo, a veces, imperceptiblemente o de manera brusca, la evolución del mercado y del contexto del país fue creando condiciones que restaban viabilidad al modelo.

Sintéticamente, los problemas que amenazaban el negocio en su forma original eran los siguientes:

a) La apertura de la economía que quitaba barreras a la competencia internacional y establecía una nueva estructura de precios.

b) La pérdida de la diferenciación tecnológica en virtud que la maduración del producto le había quitado originalidad. Para ese entonces, el ciclo de innovación tecnológica en los transformadores tenía ya poca vitalidad.

Para recuperarla, era (es) menester la aparición de nuevas tecnologías en los componentes básicos del equipo. Al momento de decidirse la transformación, no se tenían expectativas de que, en el mediano plazo, esto pudiese ocurrir.

c) La necesidad de buscar una mayor escala de producción para sostener una posición competitiva razonable.

d) La carencia a nivel local de un *cluster* de proveedores de calidad y escala internacional. Debe tenerse en cuenta que el costo producción de los transformadores está dominado por los metales; es decir, alambre de cobre para las bobinas y hierro silicio para el núcleo. El alza de precios que se experimentó en estos componentes

hizo aún más marcada su influencia en la formación del costo.

- e) La decisión interna de no penalizar a nuestros clientes más leales con precios superiores a los internacionales. Una reducción en nuestros márgenes no era paliativo suficiente.

Ante este cuadro y tomando en consideración (a) las expectativas de desarrollo del país, (b) la posibilidad de incorporar nuevas áreas de negocios disponibles en la empresa a nivel internacional, (c) la base de clientes disponibles, (d) el valor de la marca, y (e) el capital humano residente en la organización humana y la estructura física disponible, se decidió llevar a cabo un vasto plan de reconversión de la empresa, asumiendo los riesgos que tal intento trae consigo.

La planificación de la transformación se llevó a cabo desde una perspectiva sistémica. Es decir, varios factores fueron tomados en cuenta a sabiendas que toda organización humana es compleja y, por ende, altamente interactiva, al punto que no es posible establecer relaciones puras de causa efecto.

Del mismo modo, el establecimiento de un horizonte nuevo debía hacerse a partir del respeto por la historia dado que en ella se asentaba la identidad del conjunto. En otras palabras, no era posible decretar la muerte de nada, sino más bien proponer con la debida convicción la evolución del todo.

De allí que se debieron considerar cinco entes principales, los cuales interactuarían fuertemente entre sí.

La generación de un bienestar superior al existente era una de las principales cuestiones a resolver. Además, tal superioridad, para ser atractiva, debía manifestarse en forma cuántica. Por ello, se propuso alcanzar un volumen de negocios cuatro veces mayor después de dos años de comenzado el proceso.

En ese mismo sentido, si bien el crecimiento era importante, no lo era menos el desarrollo. Esto significaba imaginar una mejora en el ingreso de los empleados, un mayor desarrollo de competencias técnicas y sociales, un rejuvenecimiento de la estructura y una distribución superior del bienestar.

El siguiente ente a tratar y naturalmente complementario al anterior estaba relacionado con la incorporación y distribución tanto interna como en el mercado de un mayor conocimiento, de tal suerte que la competitividad se incrementase radicalmente. Por supuesto que esta acción está en primera instancia directamente vinculada tanto con la inversión en tecnología como en la educación de las personas de tal suerte que el desarrollo propuesto aumente la zona de credibilidad de la compañía y sostenga la confiabilidad de la obra.

Consecuentemente, el establecimiento de una ética acorde con el nuevo estado fue imprescindible. El negocio de productos más o menos estándar está regido fundamentalmente por especificaciones, mientras que un planteo más complejo demanda un nivel alto de confianza. De allí la

necesidad de establecer con firmeza una ética de orden superior que permitiese el establecimiento de relaciones de largo plazo con nuestros principales clientes. La construcción de confianza tanto interna como externa fue (y siempre será) un factor de primordial cuidado en todo proceso de evolución compleja, puesto que una vez instalada la complejidad hay que aceptar que ya no dejará la organización, sino que establecerá de forma permanente; por lo tanto, instar a pensar siempre deteriorará la evolución. La complejidad solo puede reducirse a partir del crecimiento conceptual de los miembros clave de la organización a través de la comunicación de síntesis certeras de la realidad.

Acompañando a estos factores, debemos tener claro que la nueva organización debe propender a un aumento de su poder, expresado como la capacidad de la organización para influir positivamente en los entes con los cuales se relaciona, sean estos clientes, proveedores, gobierno o mercado.

Naturalmente, el aumento de poder debe darse primariamente al interior de la propia organización, permitiendo un crecimiento importante en la capacidad de tomar decisiones por



Enrique Rohde, Gerente General de ABB Perú

parte de los empleados de la empresa. Para que ello sea posible, resulta imperioso trabajar sobre la asunción de responsabilidades en forma colectiva. La determinación para hacerlo que se debe y el respeto por el otro son factores insustituibles a la hora de entregar mayores responsabilidades.

Por último, es también crítico diseñar la estética que adquirirá la nueva organización. Eso implica una tarea muy ardua en modificar las formas que fueron habituales hasta el momento del cambio. Las instalaciones, mensajes, narrativa y demás deberán ser modificados, con sumo criterio, para que el cambio sea tomado desde todos los lugares. La modificación favorable del contexto es crucial, un error le quita credibilidad al intento.

Con estas cosas en mente, las acciones que guiaron el proceso de transformación fueron las siguientes.

- a) Generación en el grupo humano de la empresa de un estado de conciencia sobre la necesidad del cambio, informando con claridad y fundamento el agotamiento del modelo previo de negocios.
- b) Desarrollo de aspiraciones de mejora en un futuro cercano, es decir, reemplazar el temor por la esperanza, estableciendo metas que reflejarán un crecimiento cuántico.
- c) Propensión de un cambio que aumentase el volumen de empleo y no su disminución.
- d) Énfasis en nuevos negocios que trajeran consigo mayor valor agregado y tendieran a elevar las competencias necesarias en la organización.
- e) Estructuración de dicho conjunto de negocios de forma tal que, a partir de ciertos productos básicos, fuese escalable tanto en diversidad como en posibilidades de integración.
- f) Retención del máximo posible del personal existente a través del rescate de sus habilidades y entrega del entrenamiento necesario para

facilitarle el acceso al nuevo desafío.

- g) Dedicación de suma atención a la recolocación de los empleados que, inevitablemente, debían dejar la organización. Tomado el caso como una oportunidad de demostrar la calidad humana de la empresa, reforzando de esta manera el compromiso con las personas y, con ello, la confianza.
- h) Priorización, dentro del esquema de negocios, a aquellos que trajesen al país tecnología de punta, invirtiendo lo que fuese necesario en capacitación y equipamiento de apoyo.
 - i) Generación de una mística favorable a través de una comunicación efectiva en las ideas de cambio.
 - j) Modificación del manejo del poder y la estructura a los efectos de hacer un avance en sentido horizontal y estimulando la toma de responsabilidades a todo nivel. Para ello, la democratización de las decisiones se constituyó en una cuestión fundacional.
 - k) Desarrollo de una fuerte vocación de servicios.

Ahora, a tres años de iniciado el proceso, es posible afirmar que el



mismo fue todo un éxito. Tal es así que, al presente, es necesario encarar una nueva fase evolutiva. La compañía pasó de vender treinta y cinco millones de dólares a una cifra que ronda los doscientos. La calidad del empleo creció sustancialmente en la medida en que el personal local desarrollaba cada día tareas de mayor complejidad y contenido tecnológico.

Donde había una sola unidad de negocios, operan ahora cinco divisiones de alto contenido tecnológico. Lo que era una planta de producción de un producto de baja tecnología se convirtió en un espacio de integración de tecnologías de punta y suministro de servicios de alto valor agregado.

Lo que fue la fábrica de transformadores derivó en un centro de renovación y repotenciación de máquinas eléctricas, el cual permite recuperar el capital de nuestros clientes a través de la modernización de su equipamiento deteriorado por el uso o el simple paso del tiempo.

Esta extensión de vida útil tiene un impacto económico y ecológico positivo como consecuencia tanto de la reutilización de materiales como de la reingeniería de optimización de las máquinas. En adición, existe una notable reducción en el tiempo que toma el proceso de recuperación respecto de la adquisición de una unidad nueva.

Hoy, la empresa es un participante muy importante en la producción de valor en el país; más de la mitad de la producción minera utiliza soluciones de nuestra compañía y lo mismo podríamos decir del sector eléctrico.

Sin embargo, queda mucho por hacer, aunque podemos con confianza apoyarnos en lo que ya hicimos. Debemos ser mucho más veloces, aumentar la cantidad de objetos probados de conocimiento que utilizamos y, por sobre todas las cosas, debemos producir innovaciones que puedan ir más allá de nuestras fronteras. ■