

INDICE

Agradecimientos	VII
Prólogo	XIII
Prefacio	XVII
1. Aspectos Generales de la Crisis	1
Definiciones	1
Tipos de crisis	2
Los tipos de problemas	6
Proceso de rescate	8
¿Qué hacer en caso de crisis?	13
Cuidado con el autoengaño	13
Es recomendable que el análisis lo practiquen un elemento externo	14
Es necesario hacer una división entre empresas y empresario	14
Analizar el entorno es fundamental	15
Autorreflexión	16
Tareas a realizar	16
2. El Análisis	17
Visión global	19
El tiempo del análisis	19
Los momentos del análisis	21
Oportunidades y amenazas/Fuerzas y debilidades	22
¿Qué nos cierra la puerta?	23
¿Dónde hacemos negocio?	23
Las políticas de actuación	24
Los activos realizables	24
El recurso humano	25
El ambiente. La estructura informal	25
El personal clave	26
Las virtudes y los vicios	26
Las fidelidades	28
La memoria histórica	28
La ley de Pareto	29
Las herramientas del análisis	29
El flujo de efectivo	31
El estado de resultados	37
El balance	40
Origen y aplicación de recursos	42
Otras herramientas	43
Autorreflexión	43
Tareas a realizar	43
3. El Plan	45
Fundamentos del plan	46
Terminología de planeación	48
Objetivos	49
La comunicación	50
Los problemas	52
Los objetivos intermedios	54
Las políticas	55

El tiempo del plan	55
El problema mayor	56
Los planes y las áreas	57
Acciones comunes a todos los planes	57
Las eficiencias ocultas	61
Los responsables y los plazos	62
Las revisiones	62
Los ajustes	63
Autorreflexión	65
Tareas a realizar	65
4. Los Intangibles	67
El dueño	68
Los directivos	73
Los empleados	75
Los obreros	79
Las virtudes	81
Autorreflexión	87
Tareas a realizar	87
5. El Personal/Las Estructuras	89
Elemento clave	89
La actitud	92
Aquí siempre se ha hecho así	94
La estructura organizacional	98
Ideas complementarias y puntos a considerar	100
Autorreflexión	107
Tareas a realizar	107
6. La Acción	109
La herramienta	111
El tiempo	114
La actitud	116
Autorreflexión	121
Tareas a realizar	121
7. Consideraciones Prácticas para la Acción	123
Autoengaño	123
Ayuda externa	126
División empresa – empresario	128
Las fidelidades	129
Memoria histórica	132
No más de tres problemas a la vez	134
Información recibida	135
Los objetivos	136
No apresurarse	137
El tiempo de los problemas	138
Autorreflexión	139
Tareas a realizar	139
8. Visión de Conjunto	141
Últimas reflexiones	141
Las etapas del proceso y el diagrama completo del rescate	142

Análisis	145
Plan	151
Acción	156
Evaluación	158
Ideas complementarias y puntos a considerar	158
Un último comentario	159
Autorreflexión	159
Tareas a realizar	159
9. Crisis en México	161
Casos	
Caso 1. Nacional de Aceros, S.A.	169
Caso 2. Metales Santa Julia	173
Caso 3. Biotec	181
Caso 4. Centro Escolar Yaocalli	185
Bibliografía	201
Índice analítico	205