

# INDICE GENERAL

PROLOGOS	XIX
INTRODUCCION	XXIII

## PRIMERA PARTE

### **EL DRASTICO AJUSTE A LA REALIDAD**

Capítulo 1. LA PROFUNDA REESTRUCTURACION DE LOS AÑOS '90	3
1. ¿Downsizing? ¿Right-sizing? ¿Reestructuración? ¿Turnaround?	7
- Diez ejemplos	7
- Origen y vigencia del tema.	12
2. La estructura empresarial	16
- El concepto amplio de estructura.	16
- Relación estructura-estrategia-contexto	17
3. ¿Es necesario reestructurar?	19
- Los motivos.	19
- Las señales externas e internas.	19
- Magnitud de la reestructuración.	22
- La financiación de la reestructuración.	23
- La crisis.	23
4. La reestructuración pensada con creatividad.	24
- El sentido de una reestructuración.	24
- Las propuestas de reestructuración.	24
- Ideas concretas.	26
- La estructura industrial de los años 90.	26
5. Casos de reestructuración de empresas.	32
- Chrysler.	32
- Bank Negara Indonesia.	32
- Valores Industriales S.A, de México.	33
	VII

6. La reestructuración de un mercado.	38
7. Síntesis	39
<b>ANEXO I</b>	41
* Investigaciones sobre la estructura empresarial.	43
* Casos: Eximp, WTL, Cant.	52
* La Economía Industrial.	70
* El Ajuste Estructural en diferentes países.	74
* Xerox Argentina y Acindar (por Andersen Consulting).	81
 <b>Capítulo 2. EL REPLANTEO ESTRATEGICO</b>	 87
1. El cambio estratégico acompaña al cambio estructural.	91
- Diez ejemplos	91
- El cambio estratégico es posterior al cambio estructural o viceversa?	93
2. La estrategia empresarial.	94
- El concepto de estrategia.	94
- La identificación de estrategias alternativas.	97
- ¿Existen claves para la formulación de una buena estrategia?	98
- Contexto - orientación - objetivos - estrategia - estructura.	100
3. La revisión estratégica.	102
- La naturaleza del replanteo estratégico.	102
- ¿Qué cuestionar?	102
- Cambios en los productos.	105
4. Casos.	109
- La empresa estatal francesa Thomson.	109
- La empresa argentina WXYZ.	115
5. Síntesis	121
<b>ANEXO II</b>	125
* La administración estratégica.	127

* Siete casos: Bank of Boston, Arthur D. Little, Fletcher School, Siemens, Massport, BID, Deutsche Bank.	129
* Diferentes clasificaciones de estrategia.	142
* Hacia un sistema único de clasificación de estrategias.	157
* Estrategias para la competencia basada en tecnología.	163
* Estrategia industrial.	171
* Opiniones.	175
- "Turnaround Management. Estrategias para tiempos difíciles y cambiantes" por un socio de Price Waterhouse.	175
- "La Influencia del Estado en la Estrategia Empresarial", según el Presidente de Astarsa.	180

### Capítulo 3. LA TRANSICION ESTRUCTURAL 185

1. La implementación de las propuestas.	189
- Diez ejemplos.	189
- Interrogantes.	191
2. El comportamiento organizacional.	192
3. Recomendaciones prácticas para enfrentar el desafío.	193
- ¿Está la empresa preparada para el cambio?	193
- Objetivos del proceso de ajuste.	194
- La organización del cambio.	194
- La implementación.	195
4. La reducción de personal.	196
- Antecedentes.	196
- Alternativas.	198
- ¿Cómo hacerlo?	198
5. Síntesis.	201

### ANEXO III 203

* El cambio.	205
* El manejo de las transiciones organizacionales.	206
* "El stream analysis".	212
* La administración de conflictos.	214
* Poder, desarrollo organizacional y cambio.	217
* Renovación vs. cambio.	222
* La reducción de personal.	223
* El conflicto en la empresa familiar.	230

---

## **LA CREACION DEL FUTURO DE LA EMPRESA**

---

Capítulo 4. <b>LA INTERPRETACION DE UN ENTORNO EMPRESARIO CAMBIANTE Y DIFICIL DE PREDECIR</b>	239
1. Prospección.	246
- Rastreo del entorno.	246
- Variables relevantes y críticas.	251
2. Análisis.	252
- Pasado y estudios.	252
- Relaciones entre variables.	252
3. Predicción.	254
- Reflexión, consultas y técnicas de pronóstico.	254
- El comportamiento de las variables críticas y su impacto en la empresa.	255
4. Oportunidades y amenazas.	255
5. Síntesis.	261
<b>ANEXO IV</b>	263
* Tendencias e interrogantes a fines del Siglo XX, según el ex Vicepresidente de Siderca.	265
* Algunas tendencias en la industria.	271
Capítulo 5. <b>NUEVO IMPULSO EMPRESARIAL Y GERENCIAL E INNOVAR PARA COMPETIR</b>	273
1. Introducción: la construcción de la organización innovadora. Catorce ejemplos.	277
2. El concepto de innovación en economía.	291
- Invención vs. innovación.	292
- Innovación y crecimiento económico.	292

- Innovación y economía industrial.	293
- El tamaño de la empresa y la innovación.	293
- La estructura de mercado y la innovación.	293
<b>3. Innovación y "entrepreneurship".</b>	<b>294</b>
- ¿Qué hacer?	294
- ¿Qué no hacer?	294
- Condiciones.	295
<b>4. Innovación y excelencia.</b>	<b>295</b>
<b>5. El esfuerzo de innovación, en ciertas industrias.</b>	<b>297</b>
- La necesidad competitiva de la innovación administrativa.	297
- Innovaciones recientes.	298
<b>6. El gerente de los años '90.</b>	<b>301</b>
- Estrategas y administradores.	301
- El nuevo gerente para los años '90.	304
<b>7. Síntesis.</b>	<b>305</b>
<b>ANEXO V</b>	<b>307</b>
* "A world turned upside down".	309
* Innovación y entrepreneurship en Japón: cinco casos.	316
* "El Entrepreneur", según el ex gerente general de Petroquímica Cuyo.	318
* "El Nuevo gerente que la empresa argentina necesita", según el Director de Ledesma.	322
* "Relacionando la empresa argentina con el mundo", según el Gerente General del Banco de Boston.	327

## TERCERA PARTE

---

# LA BUSQUEDA DE LA EFICACIA OPERATIVA

---

<b>Capítulo 6. EL ESFUERZO CONTINUO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA GLOBAL</b>	<b>333</b>
1. El enfoque integral.	337
	XI.

- La necesidad de aumentar la eficiencia.	337
- Metodología propuesta.	341
2. Análisis. ¿Dónde concentrar los esfuerzos?	341
- El diagnóstico externo.	341
- El diagnóstico interno.	342
- Ejemplos.	343
3. Ideas. ¿Qué hacer?	345
- Metodología sugerida para generar ideas.	345
- Los recursos.	346
- Los sectores de la empresa.	351
- La gestión.	358
- La metodología en empresas no industriales y organizaciones sin fines de lucro.	360
- Ejemplo integrador.	365
4. Acción. ¿Cómo hacerlo?	368
- El diseño del programa.	368
- Administración de proyectos.	368
- Seis ejemplos.	368
5. Síntesis.	371
<b>ANEXO VI</b>	375
* Competitividad. Seis trabajos.	377
* Análisis. Cinco casos de empresas argentinas.	387
* Ideas. Ewekoro Cement Works de Nigeria.	391
* Acción:	398
- Cuatro trabajos.	398
- El proyecto AVA del Banco de Boston.	404
- "Eficiencia en Acindar", según su Presidente.	405

## Capítulo 7. LA OBSESION POR LA CALIDAD EN LOS AÑOS '90 409

1. Calidad total. Ejemplos.	413
2. El enfoque de Hewlett Packard.	421
3. Toyoda Gosei.	421
4. El justo a tiempo y la calidad total.	422
5. Los círculos de Nakagome Seisakusho.	423
6. Las paradojas de la calidad.	425
7. Síntesis.	427

<b>ANEXO VII</b>	429
* Kaisha (la empresa japonesa)	431
* La Calidad Total en países de América Latina.	450
* El caso NEC	453

---

## **SINTESIS FINAL**

---

Aumentando la competitividad de la empresa	463
--	-----