

INDICE GENERAL

PROLOGOS	XXIII
INTRODUCCION	XXXI

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
	XI

6. La reestructuración de un mercado.	38
7. Síntesis	39
ANEXO I	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
 Capítulo 2. EL REPLANTEO ESTRATEGICO	 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
 ANEXO II	 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 TRANSICIÓN 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
	XIII

SEGUNDA PARTE

LA CREACION DEL FUTURO DE LA EMPRESA

Capítulo 4. LA INTERPRETACION DE UN ENTORNO EMPRESARIO CAMBIANTE Y DIFICIL DE PREDECIR	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
ANEXO IV	263
* Tendencias e interrogantes a fines del Siglo XX, según el ex Vicepresidente de Siderca.	265
* Algunas tendencias en la industria.	271
Capítulo 5. NUEVO IMPULSO EMPRESARIAL Y GERENCIAL E INNOVAR PARA COMPETIR	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
3. Innovación y "entrepreneurship".	294
- ¿Qué hacer?	294
- ¿Qué no hacer?	294
- Condiciones.	295
4. Innovación y excelencia.	295
5. El esfuerzo de innovación, en ciertas industrias.	297
- La necesidad competitiva de la innovación administrativa.	297
- Innovaciones recientes.	298
6. El gerente de los años '90.	301
- Estrategas y administradores.	301
- El nuevo gerente para los años '90.	304
7. Síntesis.	305
ANEXO V	307
* "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

Capítulo 6. EL ESFUERZO CONTINUO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA GLOBAL	333
1. El enfoque integral.	337
	XV

- 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
ANEXO VI	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

ANEXO VII	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
--	-----

INDICE DE OPINIONES Y CASOS

Se listan a continuación, por capítulo:

- **Opiniones de profesores, gerentes, empresarios, empresas consultoras u organizaciones internacionales.** En la mayoría de las ocasiones fueron vertidas en forma personal al autor del libro.
No se incluyen en este listado resúmenes de libros y artículos de diversos autores ni las abundantes menciones bibliográficas que se encuentran en casi todos los capítulos.
- **Casos de empresas.**
Se indican como "casos" las descripciones de cierta extensión. Las menciones breves se consideran ejemplos y no figuran en el listado.

Capítulo 1. LA PROFUNDA REESTRUCTURACION DE LOS AÑOS 90

OPINIONES

- Andersen Consulting.
- Profesor Mark Lindenberg, J. F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Unión de Bancos Suizos.

CASOS

- Empresas argentinas.
WTL, Cant, Xerox, Acindar, WXYZ, BXHFX
- Otras empresas latinoamericanas.
Valores Industriales S.A. (México).
- Norteamericanas.
Chrysler, Eximp, Scott Paper, Georgia Pacific, Oryx Energy, Colgate Palmolive, Heinz, Hughes Aircraft, Inland Steel.
- Japonesas.
Toppan Printing.
- De otros países.
Bank Negara Indonesia.

Capítulo 2. EL REPLANTEO ESTRATEGICO

OPINIONES

- Guillermo R. Schmitt. Socio, Price-Waterhouse.
- Harlan Riker. Senior VP y Presidente del Management Institute.
Arthur D. Little.

- John A. Devine. International Deputy, Bank of Boston.
- Profesor Arpad von Lazar. Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.
- Massport.
- Banco Interamericano de Desarrollo.
- Eduardo Braun Cantilo. Presidente, Astarsa.
- T. Terasawa. Director del Instituto de Economía de Distribución (organismo administrado por el MITI), Japón.
- S. Tomikuni. Presidente de Lenco Corporation, Japón.

CASOS

- Empresas argentinas.
WXYZ.
- Europeas.
Siemens, Deutsche Bank, Thomson, Benetton, Cruceros Costa.
- Japonesas.
Komatsu.

Capítulo 3. **LA TRANSICION ESTRUCTURAL**

OPINIONES

- Hugo Galós. Profesor y consultor argentino.

CASOS

- Empresas argentinas.
Dos casos en donde no se menciona la empresa.
- Europeas.
Philips.

Capítulo 4. **LA INTERPRETACION DE UN ENTORNO EMPRESARIO CAMBIANTE Y DIFICIL DE PREDECIR**

OPINIONES

- Carlos D. Tramutola, Ex- Vicepresidente Ejecutivo de Siderca y Propulsora Siderúrgica.

Capítulo 5. **NUEVO IMPULSO EMPRESARIAL Y GERENCIAL E INNOVAR PARA COMPETIR**

OPINIONES

- Profesor Oyamada. Bunkyo University, Japón.
- Tsuyoshi Yanagisawa. Director, Small and Medium Sized Industries Guidance Center, Yokohama City, Japón.
- Organización Internacional del Trabajo.

- National Bureau of Economic Research.
- Federico H. Qüerio. Ex Gerente General, Petroquímica Cuyo.
- Luis M. Blaquier. Director, Ledesma.
- Carlos A. Adamo. Gerente General, Banco de Boston.

CASOS

- Empresas norteamericanas.
Hewlett-Packard, Bethlehem Steel.
- Japonesas.
Ishif, Riso Hagaku, Sunmei Trading, Kitamura, "Correo".
- De otros países.
Samsung (Corea del Sur).

Capítulo 6. EL ESFUERZO CONTINUO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA GLOBAL

OPINIONES

- Harry Strachan. Vicepresidente Ejecutivo de Bain & Co. y ex rector del INCAE.
- Profesor Yuji Furukawa. Tokyo Metropolitan University.
- Profesor Bruce Scott. Harvard Business School.
- National Productivity Institute, Sudáfrica.
- Asian Productivity Organization.
- H. M. Ershad. Presidente, Bengladesh.
- Instituto de Productividad de Noruega.
- A. López Aufranc. Presidente, Acindar.

CASOS

- Empresas argentinas.
Cinco casos.
- Norteamericanas.
Bank of Boston.
- De otros países.
Ewekoro Cement Works (Nigeria).

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

OPINIONES

- Akira Takanaka. Presidente del Research Institute for International Management Chu-San-Ren (RIIM) y Profesor del Aichi Institute of Technology, Japón.
- Profesor Kazuhide Okada. Senshu University, Japón.
- Yoshiro Miwa. Profesor y Presidente del Institute for Social Science. Senshu University, Japón.
- Masonobu Nakamura. Presidente, Kohan Kako Co., Japón.

- Shigeru Takagi. Consultor de la Union of Japanese Scientists & Engineers (JUSE)
- L. D. Horner. Chairman CEO; Peat, Marwick & Co.
- R. Morrison. Director, The Strategic Planning Institute.
- Alfredo Leiter. Profesor y gerente argentino.
- Enrique Hofman. Profesor y consultor argentino.

CASOS

- Empresas latinoamericanas.
ConduTel (México) y Somisa (Argentina).
- Empresas norteamericanas.
Control Data, U.S. West, The Prudential, 3M, Fortune, Deere & Co., Hewlett-Packard.
- Japonesas.
Toyoda Gosei, Nakagome Seisakusho, NEC, Brother, Murata.
- De otros países.
Nichicon (Singapur).