

# 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
<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. <b>LA TRANSICIÓN ESTRUCTURAL</b>	<b>185</b>
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
<b>ANEXO III</b>	<b>203</b>
* 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
	<b>XIII</b>

## SEGUNDA PARTE

---

# LA CREACION DEL FUTURO DE LA EMPRESA

---

<b>Capítulo 4. LA INTERPRETACION DE UN ENTORNO EMPRESARIO CAMBIANTE Y DIFICIL DE PREDECIR</b>	<b>239</b>
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>	<b>263</b>
* Tendencias e interrogantes a fines del Siglo XX, según el ex Vicepresidente de Siderca.	265
* Algunas tendencias en la industria.	271
<b>Capítulo 5. NUEVO IMPULSO EMPRESARIAL Y GERENCIAL E INNOVAR PARA COMPETIR</b>	<b>273</b>
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
<b>ANEXO V</b>	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
<b>2. Análisis. ¿Dónde concentrar los esfuerzos?</b>	<b>341</b>
- El diagnóstico externo.	341
- El diagnóstico interno.	342
- Ejemplos.	343
<b>3. Ideas. ¿Qué hacer?</b>	<b>345</b>
- 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
<b>4. Acción. ¿Cómo hacerlo?</b>	<b>368</b>
- El diseño del programa.	368
- Administración de proyectos.	368
- Seis ejemplos.	368
<b>5. Síntesis.</b>	<b>371</b>
<b>ANEXO VI</b>	<b>375</b>
* 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
<b>Capítulo 7. LA OBSESION POR LA CALIDAD EN LOS AÑOS '90</b>	<b>409</b>
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
--	-----

# 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).