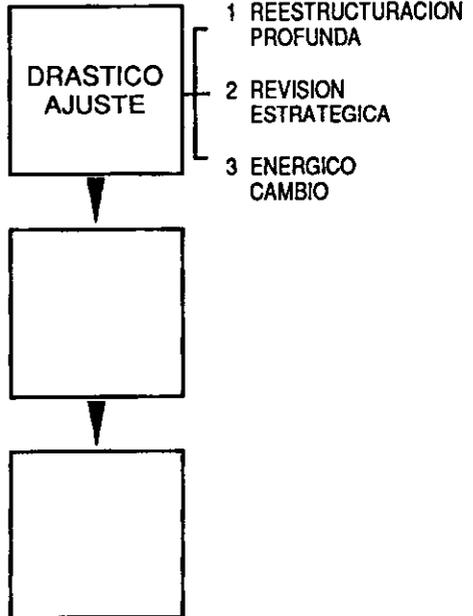


Primera Parte

EL DRASTICO AJUSTE A LA REALIDAD

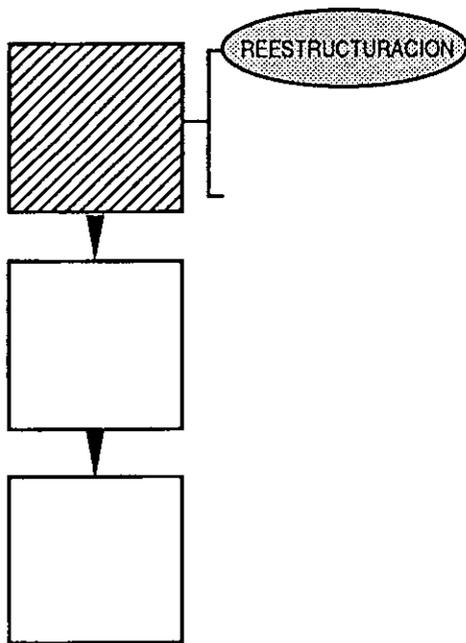
La primera parte del libro está dedicada a la fase inicial del proceso sugerido, la rápida adecuación al entorno. Se describen tres etapas:

- la reestructuración, en el capítulo 1;
- la revisión de la estrategia empresaria, en el capítulo 2;
- el manejo del proceso de cambio propuesto (cambio de estrategia + cambio de estructura), en el capítulo 3.



Capítulo 1

**LA PROFUNDA
REESTRUCTURACION DE
LOS AÑOS '90**



1. ¿Downsizing? ¿Right-sizing? ¿Reestructuración? ¿Turnaround?

- 1.1. Diez ejemplos
- 1.2. Origen y vigencia del tema

2. La estructura empresarial

- 2.1. El concepto amplio de estructura
- 2.2. Relación estructura-estrategia-contexto

3. ¿Es necesario reestructurar?

- 3.1. Los motivos
- 3.2. Las señales externas e internas
- 3.3. Magnitud de la reestructuración
- 3.4. La financiación de la reestructuración
- 3.5. La crisis

4. La reestructuración pensada con creatividad

- 4.1. El sentido de una reestructuración
- 4.2. Las propuestas de reestructuración
- 4.3. Ideas concretas
- 4.4. La estructura industrial de los años '90

5. Casos de reestructuración en empresas

- 5.1. Chrysler
- 5.2. Bank Negara Indonesia
- 5.3. Valores Industriales S.A., de México

6. La reestructuración de un mercado

7. Síntesis

ANEXO I

- **Investigaciones sobre la estructura empresarial**
 - Las cuatro organizaciones de Miles-Snow
 - Estrategia, estructura, poder y política
 - Personalidad, cultura, estructura y estrategia
 - Tecnología, tamaño, etapa de crecimiento y estructura
 - Las organizaciones de manufactura flexible

- **Casos**
 - Eximp
 - WTL
 - Cant

- **La Economía Industrial.**

- **El Ajuste Estructural en diferentes países.**

- **Xerox Argentina y Acindar, por Andersen Consulting.**

1. ¿Downsizing? ¿Right-sizing? ¿Reestructuración? ¿Turnaround?

1.1 DIEZ EJEMPLOS

- a. **Oryx Energy**, una empresa productora de petróleo y gas en la zona de Dallas, va a ahorrar 70 millones de dólares en costos operativos en 1990, cantidad no despreciable para una empresa que en 1989 ganó 139 millones. ¿Cómo? Mejorando procedimientos y sistemas de información.

A medida que el precio del petróleo empezó a bajar en los años '80 la empresa empezó a preocuparse. Entre 1982 y 1986 la compañía redujo su personal un 25% (de 6.000 a 4.500 personas) y, en 1987, Harold Ashby (vicepresidente de Recursos Humanos) pensaba que se había llegado a un "nivel mínimo de personal". Estaban equivocados. Con el barril de petróleo a un precio de alrededor de 14 dólares los costos de Oryx eran todavía muy altos. Con la ayuda de una empresa consultora encontraron numerosos aspectos para mejorar. Se redujeron los informes internos en 25%, se redujeron de 20 a 4 el número de firmas necesarias para autorizar las inversiones, se comprimió de 7 meses a 6 semanas el tiempo para hacer el presupuesto anual. Entre 1987 y 1989 Oryx eliminó 1.500 personas más y esta vez la reducción involucró a los gerentes y jefes intermedios cuyo trabajo había sido eliminado. Gracias, en parte, a que sus empleados están libres para adoptar nuevas tecnologías de perforación, hacer nuevos descubrimientos y adquirir nuevas reservas, Oryx es hoy el productor independiente de petróleo y gas más importante del mundo. En los últimos cuatro años la empresa ha duplicado la velocidad con que reemplaza sus reservas agotadas y ha reducido a la mitad el costo de descubrimiento de nuevo petróleo y gas.

- b. **Colgate-Palmolive** intentó reducciones masivas de personal en los años '80 cuando deseaba bajar sus costos en la división Tecnología. William Cooling (Vicepresidente Ejecutivo y máximo responsable del área tecnológica) explicó que esas reducciones no fueron permanentes, la empresa agregó posteriormente lo que se necesitaba. Por ende, Cooling (que supervisa unas 1.100 personas, de las cuales 600 son científicos) hizo un relevamiento de cómo sus gerentes y empleados distribuían su tiempo. Los resultados fueron sorprendentes: en vez de preocuparse sobre cómo podrían convertir a los dientes en más blancos o la ropa en más limpia, dedicaban mucha energía a supervisar e informar. También estaban preocupados por el diseño de nuevas

fábricas, tarea que tenía poco que ver con la responsabilidad principal de inventar y mejorar productos.

Después del relevamiento, Cooling eliminó dos niveles de supervisión y contrató externamente el diseño de fábricas. Para liberar a los científicos de tareas como compras o presupuestos, incrementó el personal de apoyo. Se cerraron dos de los cuatro laboratorios importantes en el mundo y se redujo en 40% el número de proyectos de investigación (quedaron los más importantes).

Para mejorar la eficiencia del personal se cambió el agrupamiento funcional. Se eliminaron las viejas divisiones de investigación básica, procesos y empaque y se agrupó al personal en grupos por conjunto de productos: cuidado dental, comida para animales domésticos y limpieza del hogar. Esto facilitó el contacto entre el científico y el consumidor.

El grupo así conformado ha generado un flujo continuo de nuevos productos y... Colgate calcula que ha ahorrado 40 millones de dólares en los últimos tres años.

- c. **Heinz**, el rey del ketchup, ha incrementado su utilidad operativa cada año desde 1977, una hazaña en la industria americana. Anthony O'Reilly, su N° 1, conocido por su obsesión por los costos ha cerrado fábricas, despedido obreros y hecho más veloz las líneas de producción. Fue así como la empresa descubrió que la reducción de costos puede afectar la calidad de sus productos. Hace dos años algunos productos comenzaron a perder participación en el mercado y, entonces, la empresa comenzó a prestar atención al tema calidad. Los gerentes descubrieron que, en algunos casos, tenían que agregar operarios y hacer más lenta la velocidad de producción. Con estas y otras medidas, J. W. Connolly (un Vicepresidente Senior) cree que Heinz ahorrará más de 250 millones de dólares en los primeros años de la década de los '90. Un ejemplo son las fábricas de enlatado de atún Star Kist en Puerto Rico y American Samoa. En el programa de reducción de costos se había reducido el personal en 5%. Dada la competencia de países, como Tailandia, de bajo costo de mano de obra, la medida parecía tener sentido. Pero los operarios que limpiaban el pescado estaban tan exigidos que dejaban toneladas de carne con los huesos cada día. Heinz descubrió que tenía que agregar gente para evitar esto. Los gerentes de StarKist bajaron la velocidad de las líneas, incorporaron 400 operarios y 15 supervisores, y capacitaron nuevamente al personal. Instalaron cuatro líneas adicionales para disminuir la carga de trabajo por persona y expandir el volumen. En síntesis, se incrementaron los costos laborales en 5 millones de dólares y se redujeron en 15 millones los desperdicios. Ahorro neto: 10 millones.

Otro caso fue el de las fábricas de procesamiento de tomate Ore-Ida. Máquinas cortadoras de alta velocidad habían generado un producto de

textura y gusto diferente. Cuando la velocidad y el proceso se modificaron las ventas crecieron en 8,8% en 1989. El aumento de ventas más que justificó el incremento de costo.

- d. **Hughes Aircraft**, parte de GM Hughes Electronics, deseaba mejorar la fabricación de satélites. Joe Sanders, Vicepresidente de Operaciones, indica que se crearon grupos multidisciplinarios para revisar todo el proceso. Se llegó a que había 131 temas en donde se podían hacer mejoras importantes y que 30 de ellos eran los más urgentes. Haciendo una serie de cambios aparentemente pequeños (como mover un agujero en 1/4 de pulgada para que un inspector pudiese insertar más fácilmente un equipo de testeo), Hughes disminuyó el tiempo para construir el control de un satélite (la "mente" de la máquina) de 45 a 22 semanas, ahorrando millones de dólares.
- e. **Kodak**, ha estado luchando por más de seis años para reducir sus costos, con resultados cuestionables. Desinversiones, cierres de plantas, consolidaciones, despidos masivos. Luego de varias reestructuraciones, la empresa tuvo en 1989, una pequeña utilidad operativa. En los últimos meses de 1989 y primeros de 1990 unas 5.000 personas dejaron la empresa.

En ese proceso, no del todo exitoso, de mejora una "revolución" se ha generado en la división que manufactura componentes de precisión. Los operarios de la línea de ensamble que hacen los cassettes de rayos X y componentes para el film Kodak, deciden ahora su horario, controlan su productividad y arreglan sus máquinas. Hace tres años, Daniel Cardinale no hacía otra cosa que operar una prensa durante ocho horas. Ahora coordina con sus compañeros el control estadístico del proceso, se reúne con proveedores, entrevista a posibles candidatos interesados a ingresar a la empresa y ayuda en la implementación del Just-in-Time. ¿Qué relación hay entre esto y la reducción de egresos? El mejor uso de la mano de obra ha permitido que este sector haga en un turno lo que antes requería tres. Movilizaron el recurso más fantástico que tiene la empresa: la gente.

- f. **Tetsuo Seki**, Gerente General de la División Planeamiento de la **Nippon Steel Corporation** relató en un seminario de la Asian Productivity Organization (Japón, 18 de junio de 1990) cómo la empresa se estaba diversificando. Indicó que el diseño, la instalación y la operación de equipos para la producción de acero requiere vastos conocimientos de química, ingeniería mecánica, electrónica, instrumentación e ingeniería de sistemas. Con el tiempo se acumuló en la empresa un stock de conocimiento tecnológico que permitió usarlo con fines comerciales. Esto llevó a la empresa en los años '80 a comenzar una diversificación

en nuevos materiales, electrónica, sistemas de información y servicios que producirán un efecto sinérgico importante y le permite incursionar en mercados más promisorios (la industria del acero es una industria madura con demanda estancada y los japoneses enfrentan una fuerte competencia de otros países, entre ellos Corea).

- g. El 4 de julio de 1990 en una conferencia de prensa realizada en el Ministerio de Economía de la Argentina se anuncian drásticas medidas en las empresas públicas.
- ELMA: Se venderá el edificio de 25 de Mayo 459 (9 plantas, 3 subsuelos), ocupado por dependencias de la Secretaría General de la Presidencia y se reducen de 9 a 4 las gerencias.
 - Encotel: Se elimina la flota estatal de automotores y se canalizará a la actividad privada el transporte de la distribución de las imposiciones; se venden 370 automotores (camiones y camionetas) y los talleres de mantenimiento de Retiro; se subastarán 33 locales por un valor de A 2.200 millones y se está estudiando la desafectación de 40 inmuebles más; se pone en marcha una comisión tripartita para establecer una nueva forma empresarial y societaria.
 - Puertos: Se reducen las gerencias de 16 a 6 y se pone en marcha un programa de retiro voluntario esperándose una reducción de 300 agentes.
 - OSN: El 31 de agosto se hará el llamado a licitación para la concesión privada de la producción de sulfato de aluminio en Bernal, lo que implica el cierre inmediato de la planta de San Isidro, que está provocando una elevada contaminación en la zona; se implementará a brevísimo plazo la facturación a los consorcios de propiedad horizontal, reduciendo gastos por 8 millones de dólares anuales.
 - Gas: La flota automotor será reducida en 400 unidades; se reducen a 14 las 64 gerencias; se fijará una tarifa a jubilados de 5.000 australes por bimestre.
 - Segba: Se venderán en concurso público 130 inmuebles.
 - Ferrocarriles: Los servicios de pasajeros de los domingos y feriados se cumplirán de 6 a 23, con una frecuencia por hora; 2.000 agentes del plantel estable de la empresa hará controles de 5 a 10 y de 16 a 21 en estaciones urbanas para combatir la evasión; se acelerará el régimen especial para que inversores, cargadores de sus propias mercaderías o de terceros, puedan aportar capital para la recuperación de unidades de carga a cambio de un permiso de uso exclusivo por un lapso determinado, sistema en el que también se incluirán locomotoras; se establecerán en los próximos días aumentos en las tarifas de pasajeros en cuatro franjas que, de menores a mayores aumentos, serán: 1) líneas San Martín y de tracción diesel del Roca;

2) Mitre (excepto ramal del Bajo) y Sarmiento; 3) Urquiza y, 4) Roca (electrificado) y ramal del Bajo de la Mitre.

h. La industria automotriz argentina produjo 293.742 automotores en 1973, 127.823 en 1989 y, probablemente, unos 100.000 en 1990. El personal ocupado continúa bajando, hoy es la tercera parte de 1974.

La estructura del sistema bancario argentino sigue cambiando:

Fecha	Casas Centrales de Bancos	Sucursales de Bancos	Total
1980	469	4.119	4.588
31/12/89	236	4.532	4.768
31/3/90	232	4.509	4.741
30/6/90	227	4.392	4.619

i. En 1989 una profesora canadiense, C. Hardy, publica una investigación ("Strategies for Retrenchment and Turnaround: the politics of survival", Walter de Gruyter) en donde analiza los procesos de reestructuración en nueve empresas británicas, canadienses y multinacionales:

- Algunas son privadas: Imperial Chemical Industries (ICI), CIL, Whitefields, Andersons.
- Otras son estatales: Atomic Energy of Canada, Air Canada, Ville Marie, Midville, Northville.

j. "Empresas: época de ajuste". Así se titula el artículo del suplemento económico del diario "La Nación" de Buenos Aires, del domingo 2 de diciembre de 1990. De entrevistas a gerentes de las empresas PASA, SIDERCA, SOCMA-MACRI, ALPARGATAS y un representante de pequeñas empresas, el periodista concluye que algunas de las medidas que está tomando la empresa privada son: reducción de personal, eliminación de ciertos departamentos en la organización, traslado de oficinas administrativas al conurbano o a plantas industriales, aceptación de mayores riesgos (menor cobertura de seguros), modificación del esquema de aprovisionamiento y suministros, fuertes bajas de stock, eliminación de servicios de terceros, postergación de inversiones.

1.2. ORIGEN Y VIGENCIA DEL TEMA

"Restructuring", "downsizing", "turnaround", etc., son palabras que, en distintos idiomas, se han escuchado cada vez con más asiduidad en los años 80. ¿Cómo se ha originado el tema? ¿En qué consiste? Se tratará de hacer una breve cronología.

a. *La primera crisis de petróleo (1973)*

La primera crisis petrolera originó resultados desfavorables en 1974 y 1975 en muchas empresas en distintos países del mundo. En algunas originó cambios, en la mayoría no (se interpretó el tema como coyuntural).

b. *El enfoque de Miles - Snow (1978)*

Luego de varias investigaciones y trabajos en empresas R. Miles y C. Snow, avanzan sobre los conceptos pioneros de Chandler (1962). Escriben "Organizational Strategy, Structure and Process" en donde demuestran la relación entre la situación del entorno, la estrategia adoptada y la estructura de la empresa.

Raymond Miles, en el período 1979-80, fue tutor de la tesis que hacía el autor del libro. En ese entonces era el decano, a cargo de la capacitación de ejecutivos, en la Graduate School of Business Administration de la Universidad de California, Berkeley. En los diálogos personales confesaba la ignorancia que tenían los gerentes en la empresa de cómo funcionaba esta relación.

c. *Las nuevas plantas industriales*

En 1979 comienzan a difundirse las características de plantas industriales nuevas diseñadas y operadas de diferente forma (el caso más conocido es la de Topeka). R. Walton fue uno de los que más escribió sobre el tema. El autor dedica medio capítulo del libro "Productividad" a esto, mencionando los cambios (en selección de personal, diseño de la tarea, estructura organizativa, etc.) y los problemas.

d. *La segunda crisis del petróleo (1979)*

La segunda crisis petrolera terminó de convencer a las empresas de que el mundo se había tornado turbulento, impredecible, con energía no barata. Para varias empresas, que ya tenían problemas no resueltos, fue el golpe de gracia que las hizo tambalear o caer. El ejemplo más difundido fue el de Chrysler, explicado en el bestseller de Iacocca en 1984.

e. El superdólar y la deuda externa (1981-85)

El período 1981-85 fue interesante. En los países desarrollados el dólar fuerte provocó cambios importantes (empresas de EE.UU. que dejaron de fabricar en el país, empresas de todas partes del mundo queriendo vender en EE.UU.). En Latinoamérica, terminados los créditos fáciles que originaron el reciclaje de los petrodólares, la deuda externa obligó a toma de medidas macroeconómicas que generaron un entorno difícil a las empresas. Muchas reaccionaron "ajustándose" a la nueva situación.

f. Recesión, inflación y concentración de empresas en Argentina (1986-89)

Las empresas argentinas viven, desde hace unos años, un proceso de transformación no demasiado difundido ni estudiado, mercados en donde la oferta se concentra, reducciones de tamaño, esfuerzos de austeridad, etcétera.

Hay casos notables: empresas que se vendieron, empresas que se han ido del país, fusiones, empresas que redujeron el personal en más del 50%, etcétera.

g. Downsizing (1987-1989)

La palabra "downsizing" (traducción literal: reducción de tamaño, aunque en la práctica las medidas son más amplias) comenzó a tener vigencia cada vez mayor en los últimos años.

La encuesta de AMA

A fines de 1987 la American Management Association publicó una encuesta en donde se demuestra lo generalizado del esfuerzo en EE.UU. Un indicador son las reducciones de personal.

- El 45% de las respuestas de la muestra indica fuertes reducciones de personal en el período enero 86/junio 87.

- El tamaño de las empresas era importante:

6 de 10 grandes empresas (+U\$S 500 MM de ventas) redujeron un 9%.

La mitad de las empresas medianas (U\$S 50-500 MM) redujeron un 11%.

40% de las empresas pequeñas (U\$S 50 MM) redujeron un 14%.

- El tipo de empresa también marcó diferencias.

57% de las empresas industriales redujeron su personal.

38% de las empresas de servicios redujeron personal (43% con fines de lucro, 30% sin fines de lucro).

- El 17% de las respuestas indicó planes de reducción de personal entre julio de 1987 y junio 1988. Este 17% debe ser considerado un mínimo.

El 14% de las empresas que ya habían reducido su personal en esos 18 meses pensaban hacer una nueva reducción en los siguientes doce meses.

La encuesta indicaba que los factores que determinaban estas medidas eran:

- Competencia mundial.
- Evolución de la filosofía empresarial.
- Redeterminación de las necesidades de grupos de apoyo.
- Cambios en los productos y servicios.
- Cambios a una economía donde la información y los servicios son cada vez más importantes.
- Cambios tecnológicos y aumento de automatización.

AMA también publicó un libro "Downsizing: Reshaping the Corporation for the future", de Robert M. Tomasko.

En la Argentina

En 1988, el autor comenzó a dictar un seminario "Downsizing". Lo que al principio pareció una curiosidad académica se transformó en una avalancha de empresas y gerentes interesados en el tema.

Empresas industriales de todo tipo, empresas de servicios, empresas comerciales. El tema interesaba por igual a una compañía papelerera y a una de seguros, a una farmacéutica y a un banco, a una de alimentos y a una de transporte.

h. Reestructuración: la reunión de Tokyo (1988)

En 1988 la Asian Productivity Organization organizó una reunión de empresarios en Tokyo para debatir las experiencias de reestructuración en las empresas japonesas. El avance tecnológico, el yen revaluado, la competencia mundial son algunos de los factores que obligan a las empresas a cambiar. Presentaron sus casos ejecutivos de Hoya Corp., Osaka Gas Co., Toppan Printing Co., Misawa Homes Co., Sumitomo Electric Industries e Ividen Co., entre otras.

i. El outplacement

Las medidas de "downsizing" y reestructuración han significado despidos y cambios de rol en la gerencia (especialmente en la media). Esto

fue motivo de un artículo de tapa en la revista Business Week ("Middle Managers" are they endangered species?, 12-9-88) en donde varios relatos describen el efecto de las medidas sobre ciertas personas. Según la encuesta mencionada de AMA, las iniciativas usadas en EE.UU. por las empresas para amortiguar las reducciones de personal son:

Iniciativa	Personal c/sueldo %	Personal c/salarios %
-Incentivos a un adelanto de jubilación	44	31
-"Outplacement" para algunos niveles	40	16
-"Outplacement" para todos los niveles	26	26
-Extensión de los beneficios médicos	38	31
-Mayor indemnización	33	21
-Reentrenamiento	36	41
-Trabajo parcial o coparticipación de una tarea, en personal full-time	21	37
-Reducciones de salario	26	23

La tabla indica que:

- Las empresas toman varias medidas al mismo tiempo, el 44% de las empresas ofreció a sus gerentes incentivos a un adelanto de jubilación, 40% ofreció "outplacement", 38% permitió que los beneficios médicos continuaran un período de tiempo determinado después de la desvinculación, etc.
- El "outplacement" (asistencia especializada para ayudar a los gerentes a reubicarse) ha surgido entonces como un nuevo servicio, proporcionado por empresas especializadas en recursos humanos, para paliar este fenómeno. Es más usual en los niveles altos.
- El reentrenamiento, más usado en niveles bajos, es una capacitación al personal en temas en los cuales hay una mayor demanda laboral.

j. "Turnaround management"

En los años '70 y principios de los '80 se ha hablado de "turnaround management", "turnaround managers" y "turnaround strategies". La traducción sería algo así como "dar vuelta la empresa".

La preocupación central es corregir una situación en la cual los egresos de la empresa superan los ingresos. Las medidas apropiadas pueden ser estratégicas y/o estructurales (ver Anexo II).

k. *"Right-Sizing"*

El "downsizing" fue concebido en muchas empresas solamente como una reducción importante de personal e instalaciones. Ese concepto tan estrecho causó problemas. El artículo de Fortune del 9 de abril de 1990 ("Cost Cutting: how to do it right"), del cual se extrajeron algunos de los ejemplos mencionados en el punto 1.1 se refiere a ello. Fue así como empezó a hablarse de "right-sizing" (el tamaño correcto).

2. La estructura empresarial

2.1 EL CONCEPTO AMPLIO DE ESTRUCTURA

La palabra estructura es usada por los economistas y expertos en administración de empresas de diversas maneras:

El estudio puede ser realizado a nivel macroeconómico, a nivel de mercado o en la empresa. Se mencionarán brevemente los dos primeros enfoques y luego se profundizará el tercero.

a. *El enfoque macroeconómico*

Desde el punto de vista macroeconómico se habla de la estructura industrial (ver "Industry and Development-Global Report 85", Naciones Unidas), cuando se estudia la variación de la participación de cada una de las ramas de la industria manufacturera en el valor agregado industrial total. Una gran "variación" implica "cambios estructurales profundos".

Así, por ejemplo, en el período 1965-1980, Corea del Sur tuvo un crecimiento anual de 18,99% en su valor agregado industrial, con un índice de cambio estructural de 31,58. En la Argentina los valores fueron menores: 3,12 y 15,90. El tema es muy actual debido a los programas de "estabilización" propulsados por el Fondo Monetario Internacional y los de "cambio estructural" impulsados por el Banco Mundial en ciertos países. Ver el Anexo I de este capítulo.

b. *El enfoque de la economía industrial.*

En el Anexo I también se describen ciertos conceptos básicos de la Economía Industrial y se mencionan algunas características de la "estructura" de los mercados: número y tamaño de vendedores, condiciones de ingreso de empresas al mercado, grado de integración vertical, relación entre costos fijos y totales en una empresa típica en el corto plazo, etc. Se indica el modelo clásico (condiciones básicas - estructura - conducta - resultados) y su relación con el modelo de M. Porter de 1980.

c. El enfoque de administración de empresas

En la bibliografía de administración de empresas la palabra estructura es muy asociada al concepto de estructura organizacional. Más de una persona se imagina la representación gráfica de un organigrama cuando la escucha. Aquí se intentará usar un concepto más amplio. Se concebirá a la estructura de la empresa como aquellos aspectos físicos (instalaciones, localización, etc.), administrativos (organización, procedimientos, etc.), humanos (cultura), financieros y legales cuyo cambio demanda cierto tiempo.

En la *figura 1.1* se explicitan algunas variables concretas de esa estructura.

2.2 RELACION ESTRUCTURA-ESTRATEGIA-CONTEXTO

Los investigadores notaron hace tiempo que la estrategia tiene influencia en la estructura de las organizaciones (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Esta estructura, a su vez, puede limitar el rango de las futuras estrategias consideradas e implementadas (Miles-Snow, 1978; Mintzberg, 1979-1984-1989; Frederickson & Iaquinto, 1989). La inversión en personal, maquinaria y otros recursos requeridos para seguir una estrategia particular puede ser significativa, esto limita a la organización a cambiar de estrategia fácilmente (Freeman & Boecker, 1984). Además, con el tiempo, una determinada estrategia atrae y genera un conjunto de valores gerenciales y filosofías que limitan las alternativas futuras de cambio (Guth & Taguri, 1965).

En el Anexo I se describen los trabajos de Miles-Snow, Mintzberg, D. Miller y otros. Desde el punto de vista de este libro, es importante tener en cuenta las siguientes conclusiones:

- a. La estructura *condiciona* la estrategia a seguir.
- b. Las variables estratégicas y de contexto están interrelacionadas.
- c. Ciertas estrategias y estructuras, frecuentemente, van de la mano, y a menudo se encuentran en ciertos tipos de entorno.
- d. Existe relación entre estructura y eficiencia.

Así, por ejemplo, una empresa "defensora" (son especialistas y tienen un estrecho dominio de producto-mercado) de Miles-Snow es normalmente eficiente y una "prospectora" (están en continua búsqueda de oportunidades, responden a tendencias incipientes y crean cambios) usualmente no lo es.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

ASPECTOS	VARIABLES
FISICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño - Localización y uso del espacio - Instalaciones - Inventarios - Tecnología usada/escala - Integración vertical - Red de distribución - Red de proveedores de insumos (bienes y servicios)
ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Organización <ul style="list-style-type: none"> • Alcance del control • Cantidad de niveles verticales • Tipo de tareas realizadas • Integración entre áreas • Grado de centralización de decisiones • Sentido del flujo de información • Etapa de crecimiento - Procedimientos y métodos <ul style="list-style-type: none"> • Grado de complejidad • Velocidad • Mecanismos de mejora
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura <ul style="list-style-type: none"> • Base de poder • Comportamiento • Capacitación y desarrollo • Recompensas y castigos • Relaciones obrero-patronales • Grado de compromiso con la empresa - Dirección y Gerencia <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderazgo • Grado de delegación • Tipo de control ejercido • Destrezas gerenciales buscadas • Rol de la supervisión de primera línea • Personalidad de integrantes de Dirección y Gerencia
FINANCIEROS	Composición de activo y pasivo
LEGALES	Tipo de sociedad

Nota: hay otros enfoques. Ejemplo: las 17 variables de D. Miller.

Figura 1.1

3. ¿Es necesario reestructurar?

Suponiendo que el lector acepta el concepto amplio de estructura descripto, la pregunta inmediata es: ¿por qué hay que reestructurar? (o sea, cambiar la estructura). La respuesta a esta pregunta involucra considerar varios aspectos.

3.1 LOS MOTIVOS

Cuando se habla de procesos de reestructuración no se piensa en modificaciones menores de estructura por adaptación al entorno sino en los esfuerzos importantes de las empresas para cambiar significativamente la estructura existente.

Los motivos para reestructurar una empresa pueden ser:

- a. Determinados por cambios importantes en el entorno. Ejemplos: un país de economía cerrada "abre" la economía (al caer las protecciones aduaneras la empresa enfrenta competencia externa que usualmente presenta productos de buena calidad y bajo costo), se modifican precios internacionales (el barril de petróleo tenía un precio muy diferente en 1980, a principios de 1990 y a principios de 1991 en valores constantes), aparece una novedad tecnológica importante, el consumidor cambia de gusto, etcétera.
- b. Determinados por razones internas. Ejemplos: la empresa debe recuperar rentabilidad, la empresa quiere lograr mayor flexibilidad para encarar una estrategia diferente, la empresa cambia de propietario (las fusiones y adquisiciones de empresas han sido numerosas en esta última década).

3.2 LAS SEÑALES EXTERNAS E INTERNAS

a. *El diagnóstico.*

El indicador último que señala la necesidad de una reestructuración es, quizá, los resultados de la empresa en relación a la competencia (su competitividad). Sin embargo, el tema no es simple. La evaluación de las ventas, participación de mercado, rentabilidad, punto de equilibrio y costo financiero pueden ser indicadores que llamen a la reflexión. Pero también hay señales internas: toma de decisiones lenta, excesivo control, demasiadas reuniones, "burocracia" (procedimientos engorrosos y con demasiados pasos), etcétera.

b. *Algunos casos:*

- Irland Steel Co. encontró que las decisiones operativas en sus fábricas tomaban mucho tiempo y la responsabilidad por las mismas no estaba clara.

- Otra compañía siderúrgica de EE.UU. había desarrollado la costumbre durante 30 años de que su departamento contable hacía un pronóstico semanal de utilidades para la Dirección. La tarea, que requería en su momento la actividad parcial de un hombre, se modificó a medida que la empresa crecía. Ahora se necesitaba el trabajo de unas 100 personas durante dos días por semana.
- Determinar si es necesaria una reestructuración implica realizar un diagnóstico completo, externo e interno de la empresa. En la *figura 1.2* se indica el resumen del diagnóstico realizado en la empresa de servicios argentina WXYZ en 1990. Como se puede observar el caso es muy difícil.

Figura 1.2

LA EMPRESA WXYZ
Resumen del diagnóstico

*** Mercado**

- País en recesión económica.
- Mercado en el que actúa la empresa con fuerte baja de demanda (la demanda total de 1989 fue la mitad de 1985) y con problemas.
- Tendencia cierta a la desregulación del mercado y a la apertura a competidores extranjeros.

*** Situación Comercial**

- Venta concentrada en productos A (de mucha competencia) y productos B (no rentable).
- Volumen de ventas en 1990 inferior en 40% a 1989.
- El precio en valores reales ha caído, la cobranza es peor y la anulación de ventas (realizada por el cliente posteriormente a la concreción de la operación) ha aumentado notablemente.

*** Situación Económico-Financiera**

- Económica.
La empresa pierde unos U\$S 10.000 por día; en el último año y medio (finalizado el 31/12/89) perdió 3,5 millones de dólares.
- Financiera.
No hay capital de trabajo (se necesitarían unos 2-2,5 millones de dólares) y las necesidades de pago superan con creces la cobranza. El patrimonio neto se calcula en 10 millones de dólares (el activo principal son edificios que no se pueden vender fácilmente).

*** Situación Operativa**

- Mal servicio.
Errores, tiempos excesivos en las operaciones, mal atención al cliente.
- Baja motivación del personal, falta de capacitación técnica en sectores claves por rotación de personal.
- Atrasos importantes en algunos sectores.

*** Situación Humana y de Gestión**

- Gerentes no adecuados a las necesidades (mala formación técnica y sin experiencia en conducción).
- Poca coordinación entre áreas, conflictos sin resolver.
- Resistencia al cambio y percepción no clara de los problemas.

- En junio de 1990 una empresa argentina HIJK llama al autor del libro y a otros especialistas para escuchar "enfoques metodológicos de planeamiento estratégico por expertos locales". La empresa, filial de una multinacional americana, estaba perdiendo dinero por primera vez en 15 años. Sus gerentes estaban nerviosos. ¿Problema estratégico? El tema era más complejo, pero había tiempo y recursos para resolverlo.
- Muchas veces no hay consenso en la empresa sobre el diagnóstico. Típico es el caso de una empresa argentina, que se llamará XYZ, en donde había un profundo debate: para algunos directivos todo era un problema de reducir gastos, para otros había que hacer una profunda transformación. Otro de los problemas es la negación del diagnóstico. Este es el caso de otra empresa argentina que se denominará VDR, en donde el diagnóstico es clarísimo, pero su presidente lo niega (cree que aceptarlo es aceptar su fracaso; aspecto que le parece imposible después de su éxito en los años 70).

3.3 MAGNITUD DE LA REESTRUCTURACION

Aceptada la necesidad de una reestructuración, las preguntas siguientes son:

- ¿Cuál deberá ser la *magnitud* de esa reestructuración? La respuesta obvia es: dependerá del problema. La respuesta práctica es: normalmente cuando se decide hacer una reestructuración hay que tomar medidas significativas. Conviene ser lo más preciso posible: disminuir los costos/gastos en X\$, aumentar el retorno de inversión en Y%, incrementar las utilidades en Z\$.

También será importante indicar *si es necesario reducir sustancialmente el personal*.

En julio de 1990 una empresa (que se llamará BXHFX) llamó al autor del libro para exponerle su problema: el contexto internacional estaba cambiando, el mercado nacional se estaba desregulando y la apertura creciente de la economía era un hecho, el grupo internacional a la que pertenecía había cambiado de manos y se exigía una mayor rentabilidad. En la práctica estos hechos significaban mayor competencia, probables menores precios y necesidad de mayor retorno de la inversión. En base al escenario más probable se podía deducir lo siguiente (se hizo un detallado estudio que acá se simplifica):

- El retorno de inversión antes de impuestos exigido por la corporación significaba que la empresa debía tener una utilidad de u\$s 20 millones anuales.
- En base a la venta, costos y gastos probables la utilidad posible era de u\$s 10 millones.

Es decir, que mediante incremento de ventas o disminución de costos y gastos la empresa debía generar u\$s 10 millones adicionales. Como la empresa tenía costos y gastos anuales de u\$s 120 millones el monto era significativo. De esos u\$s 120 millones el 30% eran costos de materias primas. Del resto de costos y gastos (84 millones) el 40% eran sueldos y cargas sociales. De las numerosas medidas recomendadas, la reducción de gastos en personal fue una de ellas. Tan importante era la magnitud de la reducción necesaria en gastos de personal que eso significó revisar toda la estructura organizativa (área por área, persona por persona, nivel por nivel).

b. ¿Cuánto es el tiempo disponible?

El caso de la empresa WXYZ es un caso de "terapia intensiva", como lo fue Chrysler (se describe más adelante). El tiempo disponible es muy limitado y obliga a tomar medidas drásticas y de rápido efecto.

La empresa HIJK es un ejemplo de empresa donde hay más tiempo para realizar el proceso (1-2 años).

La empresa BXHFX se fijó un objetivo de un año para el proceso de reestructuración.

El tiempo disponible determina el enfoque de la reestructuración, la posibilidad de hacer estudios detallados posteriores, el tipo de medidas a tomar y la naturaleza del proceso de cambio.

3.4 LA FINANCIACION DE LA REESTRUCTURACION

Se necesitan recursos para encarar una reestructuración; encarar una nueva acción comercial, despedir gente, modernizar una línea de producción, computarizar un sistema de cobranzas, etc., requieren dinero. Muchas veces la empresa ha llegado a una situación tan difícil en que ni siquiera tiene capital de trabajo suficiente, los gerentes tienen que hacer malabarismos para pagar los sueldos y los proveedores... y se van postergando el pago de otros gastos.

¿Cómo se sale de ese círculo vicioso? No es fácil. No hay una recomendación única. Todas las posibilidades deben estudiarse: aportes de capital de actuales propietarios, busca de nuevos socios, financiación extraordinaria de bancos y proveedores, venta de activos, etcétera.

3.5 LA CRISIS

Tal como se dijo, la necesidad de reestructuración puede predecirse. La evolución de indicadores suelen alertar a la dirección de la empresa. Sin embargo, normalmente, no se toman medidas hasta que se desata una

"crisis", es decir, una situación grave (una virtual cesación de pagos, una caída abrupta de ventas, etc.). A veces primero hay una pequeña crisis seguida de otras que se presentan con mayor frecuencia hasta que se desata una de proporciones.

El fenómeno tiene cierta similitud con lo que ocurre con algunos enfermos. Tienen ciertos síntomas, los desestiman o minimizan, y sólo recurren al médico asustados cuando hay un dolor de pecho agudo, alta fiebre o algún otro hecho de proporciones.

Normalmente, cuando la situación llega a este punto el enfermo no se cura con una aspirina.

4. La reestructuración pensada con creatividad

4.1 EL SENTIDO DE UNA REESTRUCTURACION

Una reestructuración no se hace todos los días y no se puede hacer frecuentemente en el sentido que aquí se presenta. Básicamente, consiste en un cambio significativo de algunas o todas las variables estructurales que se realiza en un período de tiempo limitado (meses) para sanear la empresa. Si la reestructuración es adecuada, la empresa tendrá las bases para ser eficiente y rentable.

Muchas veces la reestructuración es un paso previo a un cambio sustancial de estrategia. O sea, que en la mayoría de los casos los cambios estructurales son acompañados por significativos cambios estratégicos.

4.2 LAS PROPUESTAS DE REESTRUCTURACION

Ideas típicas de reestructuración son propuestas tales como: disminuir los niveles de supervisión, vender activos no utilizados o aumentar la capacidad instalada. El esfuerzo puede estar orientado a una reducción generalizada (downsizing) o no.

No deben confundirse estas ideas con las ideas normales de aumento de eficiencia. Estas son propuestas drásticas para ser tomadas en poco tiempo ("terapia intensiva"); en cambio el esfuerzo por aumentar la eficiencia es continuo (una vez saneada la empresa debe estar en estado). Ejemplo: en una reestructuración puede decidirse que la estructura adecuada de la empresa son 620 y no 950 personas (como ocurrió en una empresa argentina dedicada principalmente a venta de gases), pero después de realizada en meses esa reducción habría que seguir pensando siempre en cómo mejorar la eficiencia del sistema que queda (mejores métodos, mayor capacitación, etc., etc.). En algunos casos la diferencia no

es tan nítida y está dada por la magnitud del cambio o el escaso tiempo en que se realice.

Antes de formular recomendaciones concretas de reestructuración es necesario tener presente algunas consideraciones:

a. Reestructurar no es igual a eliminar gente.

Muchas empresas preocupadas por reducir sus gastos y costos eliminan personal. Se encuentran al poco tiempo que el trabajo se acumula, la gente que ha quedado está sobrecargada... y al poco tiempo comienzan a crecer las horas extra y se incorpora personal. Si no se elimina trabajo, es difícil reducir sustancialmente personal. Y, además, la eliminación de personal (se repite una vez más) es una de las muchas decisiones que pueden tomarse de reestructuración.

b. Las medidas de reestructuración están relacionadas con la estrategia.

El tema de estrategia es enfocado en el capítulo siguiente. Simplemente se quiere enfatizar aquí la interrelación entre reestructuración-cambio estratégico. ¿Diversificación? ¿Concentración? ¿Diferenciación? ¿Otras alternativas? Supongamos que la empresa es especialista en una línea muy definida (una empresa de autopartes, de seguros, etc.) y decide (luego de estudiar el tema) diversificarse e intentar nuevos negocios. ¿Piensa el lector que la estructura necesaria es la misma? No, no lo será. Implica pasar de empresa "defensora" a "prospectora", según el modelo de Miles-Snow (con mayor énfasis en la comercialización, etcétera).

Se insiste con otro ejemplo. Carson Pirie Scott & Co. de Chicago vendió sus negocios de servicios de comida y alojamiento a Greyhound Corp. para concentrarse en la venta minorista. Identificando todas las tareas que se relacionaban con los negocios vendidos, la empresa pudo reducir gastos y personal.

c. Simplificar y reasignar.

- En una empresa el simple cambio de un proceso de producción requería múltiples aprobaciones y varias semanas. El 70% de los cambios debía hacerse fuera del proceso normal para poder cumplir con los planes de producción. Se decidió entonces clasificar los cambios según su criticidad y costo. Sólo los más importantes empezaron a necesitar aprobación superior. El ahorro de gastos fue superior a 10% y la velocidad de aprobaciones se incrementó notablemente.
- En otra empresa los contadores se pasaban el 40% de su tiempo haciendo tareas de rutina y propias de un empleado (cálculo, ingreso de datos a una terminal de computadora, etc.). Formando grupos de dos o tres contadores y uno o dos empleados, se redujeron los costos de personal en el sector administrativo en más del 20%.

d. Hay que mirar hacia afuera.

Empresas proveedoras pueden proveer ciertos servicios a un menor costo y, muchas veces, con una mejor calidad. Su especialización y volumen de trabajo les permite trasladar algunos de sus beneficios al cliente. Actividades que pueden contratarse son: limpieza, comedor, seguridad, capacitación, impresión, cobranzas, etcétera.

En una empresa todo el personal estaba afiliado a un fuerte sindicato y los salarios (y beneficios) eran importantes. Eran tanto para el personal operario como para el administrativo. Subcontratando varios servicios (algunas tareas de mantenimiento, comedor, seguridad, etc.) se redujeron esos gastos en 35%.

4.3 IDEAS CONCRETAS

En la *figura 1.3* hay 45 posibles ideas de cambios estructurales.

Aunque es obvio, conviene aclarar que la lista es sólo un ejemplo y que no necesariamente todas las medidas pueden ser aplicables a una empresa.

La virtud de la lista es la clasificación de las ideas de acuerdo con cada variable estructural.

4.4 LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LOS AÑOS 90

Ya se indicó la interrelación existente entre contexto, estrategia y estructura. Tendencias como las que se mencionan en la segunda parte del libro permiten imaginar borrosamente el contexto futuro. Las empresas responderán con estrategias adecuadas (innovación, productos diferenciados, calidad, respuesta rápida al cliente, etc.). La estructura acorde con ese nuevo contexto y la estrategia seguida será diferente a la actual. Es más, al ser el contexto difícil de predecir y cambiante, es probable que la empresa tenga que cambiar de objetivos/estrategia con cierta frecuencia para adaptarse a esas nuevas circunstancias. Deberá tener, entonces, una estructura que no impida ese cambio estratégico (flexible, menor tamaño, diferente organización, etc.).

Haciendo un ejercicio mental para una empresa imaginaria se puede delinear una posible estructura futura. Siendo más específicos, poniendo énfasis en las variables estructurales industriales, se puede llegar a un listado como el de la *figura 1.4*. Lector, tome esto como un ejemplo. Si Ud. pudiera repetir el proceso en el caso de su empresa llegaría a un listado (parecido o diferente) que le estaría indicando cómo deberá ser su fábrica dentro de unos años (en 1999?). Comparando la estructura actual con esa posible estructura futura, surgirán seguramente varios proyectos de cambio, de reestructuración.

EJEMPLOS DE IDEAS DE REESTRUCTURACION

(Aclaración: no todas pueden ser adecuadas para la misma empresa.)

Aspectos estructurales	VARIABLE	IDEA CONCRETA
Físicos	Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la cantidad de fábricas u oficinas. - Crear oficinas de venta en otros países.
	Localización y uso del espacio	<ul style="list-style-type: none"> - Relocalización - Relayout - Vender o alquilar espacio no usado.
	Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la capacidad instalada (si el factor de utilización es bajo). - Vender o alquilar activos no utilizados.
	Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir inventarios de materias primas, material en proceso, materiales diversos y producto terminado. - Vender o eliminar inventarios obsoletos. - Recuperar (si es posible) parte del inventario sin rotación.
	Tecnología usada/escala	<ul style="list-style-type: none"> - No usar tecnología obsoleta ni ultramoderna. - Bajar "punto de equilibrio" (reducir costos, reducir gastos, usar tecnología flexible y que requiera menores volúmenes de producción para llegar a costos competitivos)
	Integración vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar decisiones de "fabricar" (o encarar en forma propia) vs. "comprar" bienes y/o servicios.
	Red de distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir recorridos (variando frecuencias o caminos). - Redefinir zonas/distribuidores. - Redefinir zonas de almacenamiento, si las hay. - Aumentar utilización de medios de transporte o cambiar medios de transporte.
	Red de proveedores de insumos (bienes y servicios)	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar relaciones con proveedores. - Cambiar proveedores, si es necesario. - Coordinar planes de producción y control de calidad con proveedores.

Figura 1.3 (Continúa en pág. sgte.)

Administrativos	Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Restablecer orden y disciplina. - Reducir la cantidad de personal en áreas no críticas de la empresa. - Reducir la cantidad de niveles en la organización y aumentar la delegación. - Recurrir a nuevas formas de trabajo, que puedan ser apropiadas para la empresa. - Automatizar algunas funciones administrativas. - Fomentar la interacción entre áreas. - Mejorar comunicación vertical y horizontal. - Hacer cambios cualitativos de personal y en la gerencia. - Revisar estructura salarial. - Incentivar: premiar el buen desempeño.
	Procedimientos y métodos	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar métodos y procedimientos en áreas claves (ventas, fábrica, compras, cobranzas, cuentas a pagar). - Mejorar el control, especialmente el económico financiero.
Humanos	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la cultura de la organización. - Transformar el ambiente de apatía, falta de interés, "sálvese quien pueda", resignación, temor por el futuro en un clima de optimismo realista, perseverancia, confianza y espíritu de equipo.
	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar personalidades nocivas. - Tener una mezcla de personalidades. - Evitar la excesiva centralización, para disminuir el peso del N° 1.
Financieros	Pasivo	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de deuda con descuento. - Renegociación de deuda con proveedores para aumentar plazo y bajar tasas de interés. - Conversión de deuda en acciones. - Cambio de plazo (de corto a largo) en créditos.
	Activo	<ul style="list-style-type: none"> - Venta o alquiler de activos no usados (edificios, etc.) u obsoletos (máquinas, etc.). - Aumento de capital de trabajo por aporte en efectivo de propietarios o emisión de acciones/bonos/obligaciones negociables, etc.
Legales		<ul style="list-style-type: none"> - Transformar SRL en SA o empresa estatal en empresa privada. - Dividir la empresa en varias empresas legalmente diferentes (o viceversa).

Figura 1.3 (Cont.)

POSIBLE ESTRUCTURA INDUSTRIAL PARA LOS AÑOS '90

(Aclaración: Este listado es un ejemplo. Las mismas características pueden ser adecuadas para algunas empresas y para otras no).

ASPECTOS ESTRUCTURALES	VARIABLE	CARACTERISTICAS ESPECIFICAS
Físicos	Tamaño	- Tamaño de plantas intermedio o chico
	Localización y uso del espacio	- Reducción del espacio utilizado - Layout en células
	Instalaciones Tecnología usada. Escala	- Proceso genérico (no especializado) de manufactura, que permita fabricar diferentes productos en una línea. - Proceso que permita una automatización en etapas. - Procesos con bajo tiempo de puesta en marcha y bajo tiempo de recambio de productos. - Tecnología que permita competir internacionalmente. - Tecnología que evite el deterioro del medio ambiente. - Factor de utilización de capacidad instalada alto Planta con bajo punto de equilibrio.
	Inventarios	- Bajos inventarios.
	Integración vertical	- Bajo nivel de integración.
	Red de proveedores	- Relaciones más estrechas con proveedores (menos proveedores, diferente control de calidad, mejor intercambio de información). - No comprar teniendo en cuenta sólo el precio.

Figura 1.4 (Continúa en págs. sgtes.)

	Red de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones más estrechas con la red de distribución y clientes.
Administrativos	Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance del control (en el primer nivel): angosto. - Niveles verticales en la organización: poca cantidad (organizaciones chatas). - Tareas: no rutinarias, no repetitivas, realizadas con responsabilidad y esmero artesanal. - En algunos casos, planta organizada en conjuntos de subplantas. - Integración entre áreas: alta. - Eliminación de barreras entre el diseño y la ingeniería de proceso. - Interconexión total entre comercialización y producción. - Toma de decisiones: descentralizada. - Flujo de información: más horizontal que vertical.
	Procedimientos y Métodos	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicidad y velocidad en los procedimientos y métodos. - Búsqueda continua de calidad total (calidad asegurada en el proveedor, control en proceso, eliminación de "retrabajos"). - Búsqueda continua de mejora de productividad total. <ul style="list-style-type: none"> • Mejor diseño de productos • Mejor diseño de procesos • Eliminación de pérdidas de tiempo y recursos en todo el proceso • Reducción de gastos • Mayor confiabilidad (productos más uniformes) • Pocos "papeles", alta productividad en la oficina - Mejora de sistemas de información, en especial, el contable.

Figura 1.4 (Cont.)

Humanos	El Personal. Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Base de poder: conocimiento (y no posición). - Comportamiento: adaptativo. - Énfasis en la capacitación y el desarrollo de personal. - Recompensas: grupales, basadas en la innovación y los resultados generales de la empresa. - Madurez en las relaciones obrero-patronales. Mayor participación y poder al personal. - Obsesión por el mejoramiento continuo de la empresa y el mantenimiento del liderazgo. Compromiso con la empresa.
	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo más participativo. - Delegación. - Destrezas gerenciales buscadas: la integración (y no el uso de técnicas o conocimientos específicos). - Nuevo rol de la supervisión de primera línea. - El control es remplazado por el autocontrol. - Personalidad de integrantes de Alta Dirección que no interfieran con la estrategia y estructura adoptada.

Figura 1.4 (Cont.)

5. Casos

Hay innumerables ejemplos de empresas que se han reestructurado en los últimos años. Los casos más mencionados son los ocurridos en empresas de EE.UU. (Chrysler, Apple Computer, AT & T, G. Electric, Union Carbide, Polaroid, Campbell Soup y tantas otras), pero el fenómeno también ha ocurrido en Europa (ejemplos podrían ser varias empresas británicas y la alemana Siemens A.G.). Ya se mencionó a las empresas japonesas. Es justo reconocer que muchas empresas han permanecido con estructuras pequeñas y eficaces (como las francesas Carrefour y Club Méditerranée). Para que el lector tenga más ejemplos se han resumido en las páginas siguientes estos casos:

5.1 CHRYSLER

En la *figura 1.5* se indican los síntomas que Iacocca observó al ingresar en su empresa (sería su diagnóstico para contestar la pregunta "¿es necesario reestructurar?") y la reestructuración realizada en poco tiempo luego de que se produjera la "crisis" (según él "el día que el Sha dejó su ciudad"). Obsérvase que las medidas son drásticas, modifican fuertemente la estructura y cambian sustancialmente la estrategia.

El caso de Chrysler se incluye en este libro por dos razones:

- a. Muchos lectores han leído el best-seller de Iacocca y están familiarizados con la empresa.
- b. Una reestructuración exitosa no garantiza para siempre el éxito de la empresa. Chrysler tuvo buenas utilidades durante varios años de la década de los '80. Sin embargo, hoy, tiene dificultades. En los cuatro primeros meses de 1990 las ventas de autos y utilitarios livianos bajaron 3% en EE.UU., en Chrysler bajaron 14,2%. El 30 de mayo de 1990 renunció Gerald Greenwald (el N° 2 de la empresa) y días más tarde otros dos vicepresidentes importantes (F. Zuckerman y M. Hammes). La lucha por mantener a una empresa en condiciones competitivas se trata en la segunda y tercera parte del libro.

5.2 BANK NEGARA INDONESIA

La *figura 1.6* resume el plan de modernización adoptado por el B.N.I. cuando se comienza a desregular el sector financiero de Indonesia.

5.3 VALORES INDUSTRIALES S.A., de México

La *figura 1.7* describe cómo fue financiada la reestructuración de esta empresa mexicana. El tema fue complejo, pero bien resuelto.

En el ANEXO I se plantean otros ejemplos:

EXIMP

Es el caso de una empresa dedicada al comercio exterior ("trading") en Nueva York, que el autor del libro reestructuró hace unos años. *Ver figura 1.11.*

WTL

Una empresa de la industria del papel llama a fines de 1988 al autor de este libro a tratar el tema. El caso se explica brevemente en la *figura 1.12*, haciendo referencia a lo ocurrido en empresas similares en otros países: Scott Paper y Georgia Pacific (EE.UU.), Toppan Printing Co. (Japón).

CANT

En 1989, el autor es contratado por un grupo empresario que, entre otras empresas, tiene una cantera dedicada a la producción de piedra granítica en la provincia de Córdoba. El caso es simplificado en la *figura 1.13.*

Figura 1.5

CHRYSLER

Según el libro "Iacocca: an autobiography"

Los síntomas observados en Chrysler (Capítulos XIV y XVI)

• Gente/administración

- Desorden.
- Falta de motivación y alto ausentismo.
- Filtración de información.
- Numerosos "ducados" gobernados por una "prima donna".
- 35 vicepresidentes, cada uno con su clan.
- Falta de comunicación vertical y horizontal.
- Secretarías sin demasiado trabajo específico.
- Miembros de la alta dirección corriendo de un banco a otro.
- Una gran empresa manejada como un pequeño almacén.
- Nadie hacía nada correcto.
- Las técnicas de administración usadas eran pobres.
- Ejecutivos que no se podían resucitar (rescatar).
- Excesiva cantidad de gente.

• Productos

- Autos de alto consumo.
- Grandes problemas de calidad.
- Se estaba perdiendo la lealtad del consumidor.
- Altos incentivos.
- Alto punto de equilibrio (2,3 millones de unidades).

• Entorno

- Crisis energética de 1979.
- Recesión económica.
- Excesiva regulación.
- Imposibilidad de obtener más créditos por la vía usual e imposibilidad de vender la empresa o fusionarse (virtualmente estaban en estado de quiebra).

La reestructuración encarada en Chrysler (Capítulos XIV, XV, XVI, XIX, XXI Y XXIV)

Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> - Reimplantar rápidamente el orden y la disciplina. - Toma de decisiones "quirúrgicas" con rapidez (como un cirujano de Fuerzas Armadas). - Formación de un verdadero equipo gerencial. (Se comenzó incorporando uno de los mejores talentos en finanzas.) - Se fomentó la interacción horizontal y se destruyeron los "ducados" ("quintas", "trenzas").
Gente	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte reducción de personal (más de 15.000 personas despedidas en 1980), reduciendo la cantidad de niveles en la organización y los grupos staff. - Reducción de salarios en niveles gerenciales, suspensión de aumentos por mérito, reducción de beneficios al personal, fuerte negociación con sindicato para reducir costos laborales. - Mejora en la comunicación vertical, con difusión de información y charlas a todo nivel. - Creación de una atmósfera de "equidad en el sacrificio" (el esfuerzo era compartido por todos).
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un sistema de controles financieros. - Reducción de costos y gastos, bajando el punto de equilibrio de 2,3 a 1,1 millones de unidades. Cierre de plantas antieconómicas. - Negociación con proveedores, concesionarios y bancos. - Reducción de inventarios.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de esfuerzos en automóviles. - Lanzamiento del auto "K", el Minivan y el convertible "Lc Baron" (todos éxitos comerciales).
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de diversificación (venta del negocio de los tanques y de subsidiarias extranjeras). - Fuerte campaña de publicidad (con intervención personal de Iacocca y "celebridades" que donaban su esfuerzo). - Venta de activos no necesarios (especialmente edificios y terrenos). - Búsqueda de ayuda financiera en el gobierno y bancos, para financiar el periodo de reestructuración.

Figura 1.6

BANK NEGARA INDONESIA

Indonesia comenzó a desregular su sector financiero en 1983 y estableció un segundo conjunto de medidas en 1988. Estas disposiciones indicaban —al menos potencialmente— un cambio fundamental de un sector bancario estatal oligopólico a un mercado competitivo. En un medio competitivo los bancos necesitarían mejorar su servicio, productividad, innovación en productos y comercialización. También precisarían evaluar mejor los riesgos, porque las presiones competitivas podrán reducir los “spreads” (márgenes, diferencia de tasas de interés al tomar y colocar fondos).

El Bank Negara Indonesia 1946 (o B.N.I.) es el más grande de los cinco bancos estatales comerciales de Indonesia, que en conjunto (en 1987) poseían el 71 % de los activos de todos los bancos comerciales. Los directores del B.N.I. entre 1983 y 1988 establecieron un ambicioso plan de modernización para adaptarse al nuevo medio, con la ayuda de una empresa consultora internacional. El programa tenía una componente institucional y una tecnológica.

La componente institucional incluyó acciones tales como: un esfuerzo por identificar las oportunidades comerciales que surgían luego de la desregulación; una reorganización para reorientar al banco a las prioridades del mercado; un refuerzo de la administración de riesgos, un programa para mejorar la evaluación, el desarrollo y la motivación gerencial; una revisión de los procedimientos del banco para mejorar el manejo de sus activos y pasivos.

La componente tecnológica fue la automatización completa de las funciones mayorista y minorista del banco. En su preparación para la automatización, el B.N.I. simplificó significativamente sus procedimientos. Para atraer y retener al personal calificado, comenzó a pagar salarios más altos.

Es muy pronto para juzgar el éxito de las medidas del B.N.I. Sus competidores han comenzado (o anunciado) también programas similares.

VALORES INDUSTRIALES S.A. de México

El grupo Valores Industriales S.A. (V.I.S.A.) es un conglomerado integrado dedicado a bebidas y productos de consumo masivo. Es una de las empresas importantes de México y emplea más de 40.000 personas.

Durante los años 70 V.I.S.A. se endeudó fuertemente para financiar una expansión ambiciosa y planes de diversificación. En 1987 ya no podía pagar los intereses de su deuda. Como otras compañías mexicanas que se habían endeudado en el extranjero, V.I.S.A. fue afectada por la devaluación del peso, las altas tasas de interés y la recesión que comenzó en 1982.

A medida que los intereses de la deuda eran cada vez más significativos en el flujo de fondos de la empresa, se empezaron a postergar los planes de inversión y los gastos de mantenimiento fueron reducidos a un mínimo. La eficiencia bajó y eso empeoró las cosas.

A principios de 1987 V.I.S.A. solicitó ayuda a la I.F.C. (Corporación Financiera Internacional, del Banco Mundial) para formular una propuesta de reestructuración financiera que permitiera reducir la deuda de 1.700 millones de dólares a un nivel manejable. Luego de 18 meses de negociaciones entre accionistas, acreedores, organismos del gobierno mexicano y nuevos inversores se llegó a un acuerdo complejo. V.I.S.A. se fusionaría con dos compañías grandes integrando sus plantas industriales, eliminando algunas de sus instalaciones y reorganizando su administración. Algunos negocios periféricos deberían ser vendidos.

V.I.S.A. ofreció a sus acreedores varias alternativas: comprar deuda con un descuento, swaps (intercambio de deudas), conversiones de deuda en acciones, etcétera.

Este conjunto de opciones hizo más fácil a V.I.S.A. la negociación con sus 67 acreedores principales, que tenían diferentes preferencias de liquidez, distinta opinión sobre el futuro de V.I.S.A. y sistemas de contabilidad que trataban estos temas de forma diferente. Algunos eligieron recibir dinero en efectivo, luego de un fuerte descuento. Otros reprogramaron 153 millones de dólares a tasas de interés de mercado variable y 75 millones de dólares a un interés fijo. Varios recibieron acciones.

Para financiar esta operación, V.I.S.A. obtuvo 334 millones de dólares en efectivo de accionistas (nuevos y existentes) e inversores. De esta cantidad, 135 millones se obtuvieron en forma de crédito a largo plazo, 36 millones de la venta pública de bonos y 5 millones de la venta de acciones en la Bolsa de la Ciudad de México. La venta de activos (incluyendo empresas de autopartes y hoteles) generó 108 millones y una institución extranjera compró 50 millones en acciones.

La reestructuración restituyó a V.I.S.A. su competitividad y redujo su deuda de 1.700 millones de dólares a 400, cifra que es manejable. El éxito se basó en que tanto accionistas como acreedores compartieron las pérdidas.

6. La reestructuración de un mercado específico

En 1986, la Harvard Business School Press publicó un libro escrito por uno de sus profesores, Joseph L. Bower: "When Markets Quake. The Management Challenge of Restructuring Industry".

El libro es una de las varias investigaciones realizadas en Harvard sobre industrias sometidas a competencia mundial y se centra en la industria petroquímica. Los casos de empresas en EE.UU., Europa y Japón son estudiados en detalle. ¿Qué lecciones o conclusiones saca el autor de este estudio?

Además de lo particular para este tipo de industria, parecerían detectarse tres etapas en el proceso de reestructuración de un mercado específico.

6.1 PREPARACION

Durante la primera etapa las empresas individuales de un mercado (sea petroquímico, alimenticio o de seguros) deben encarar la difícil tarea de poner la organización bajo control, es decir restituirle la capacidad de generar utilidades. Para ello deberán hacerse cambios en la estructura y estrategia. Esta etapa coincide con todo lo que se desarrolla en la primera parte de este libro.

6.2 CONCENTRACION

La segunda etapa es balancear la capacidad de la oferta con la demanda del mercado, usualmente a través de la reducción de competidores... ninguno de los cuales quiere normalmente dejarlo.

Usualmente la etapa de preparación debe preceder a la de concentración, de lo contrario lo que abogados y especialistas en finanzas sugieran no tendrá viabilidad económica. Esta etapa no se tratará en el libro, involucra considerar temas como fusiones, adquisiciones, carteles, etcétera.

6.3 RACIONALIZACION

La última etapa se produce cuando empresas individuales, formadas por grupos de empresas anteriormente independientes, comienzan a adecuarse a las necesidades de mercado. Involucra acciones de optimización tales como revisar ubicación de plantas, cambiar la logística, etc. Este tema tampoco es considerado en este libro.

El lector podrá comprender mejor esta descripción si piensa un poco en lo ocurrido en algunos mercados argentinos: automotriz, de cigarrillos, etc. y si relea los conceptos de Economía Industrial de páginas atrás.

7. SINTESIS

- * En los años 80, cada vez con mayor asiduidad y en distintos idiomas, se han escuchado estas palabras:

"Restructuring", o sea cambio de estructura.

"Downsizing", cuya traducción literal sería reducción del tamaño de la empresa (en la práctica las medidas son más amplias), u otras relacionadas con el tamaño (right-sizing, resizing).

"Turnaround", "dar vuelta a la empresa", con énfasis en un cambio sustancial de estrategia.

La palabra estructura es usada por los economistas para referirse a aspectos macroeconómicos profundos y a las características relativamente estables (o difíciles de cambiar a corto plazo) de los mercados. En la bibliografía de administración de empresas está muy asociada al concepto de estructura organizacional (más de una persona se imagina un organigrama cuando la escucha).

En este libro se usa un concepto más amplio. Se concibe a la estructura de la empresa como aquellos aspectos físicos (instalaciones, localización, etc.), administrativos (organización, procedimientos), humanos (cultura, personalidades), financieros y legales cuyo cambio demanda cierto tiempo.

- * Contexto, estrategia y estructura están interrelacionados. Puede demostrarse que:

- la estructura condiciona la estrategia a seguir;
- las variables estratégicas y de contexto están ligadas.
- ciertas estrategias y estructuras, frecuentemente, van de la mano, y a menudo se encuentran en ciertos tipos de entorno;
- existe relación entre estructura y eficiencia.

- * Suponiendo que se acepta el concepto amplio de estructura propuesto, la pregunta inmediata es: ¿por qué hay que reestructurar?, es decir cambiar significativamente la estructura existente.

Los motivos pueden estar determinados por cambios importantes en el contexto (país con menores protecciones aduaneras, modificación de precios internacionales, novedades tecnológicas, cambios de gustos del consumidor, desregulación del sector en donde se encuentra la empresa, etc.) o por causas internas (pérdida de rentabilidad, menor eficiencia, necesidad de lograr mayor flexibilidad, cambio de propietarios, etc.).

Saber si es necesaria una reestructuración implica realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa. El problema es que, a veces, no hay

consenso sobre el diagnóstico. Ese diagnóstico debe ayudar a responder las preguntas:

- ¿cuál es la magnitud de la reestructuración necesaria? (incluye considerar si es necesario reducir sustancialmente el personal).
- ¿cuánto tiempo hay disponible?
- ¿cuáles son los recursos necesarios para realizar la reestructuración?

La experiencia muestra que, a pesar de que la necesidad de una reestructuración puede predecirse, hace falta una "crisis" (determinada por una caída abrupta de ventas, dificultades financieras serias, u otra razón) para que la empresa decida encarar seriamente el tema. Cuando esa situación llega, las medidas necesarias son sustanciales.

- * Una reestructuración consiste en un cambio importante de algunas o todas las variables estructurales de la empresa. Se realiza en un período de tiempo limitado para sanear la empresa y en la mayoría de los casos va acompañada de cambios estratégicos (que se analizan en el próximo capítulo).

Ideas típicas de reestructuración son propuestas tales como: disminuir los niveles de supervisión, vender activos no utilizados o variar la capacidad instalada. El esfuerzo puede estar orientado a una reducción generalizada (downsizing) o no.

Este capítulo incluye una lista de 45 posibles ideas, de carácter genérico, y se describen varios casos reales como ejemplificación de lo tratado que aportan ideas adicionales.

En un contexto cambiante y difícil de predecir es probable que la empresa tenga que cambiar de objetivos/estrategia con cierta frecuencia para adaptarse a esas nuevas circunstancias. Deberá tener, entonces, una estructura que no impida ese cambio estratégico (flexible, con diferente organización, etc.). Imaginar esa posible estructura futura permitirá, al compararla con la presente, formular proyectos de cambio estructural. En muchas empresas la diferencia entre ambas estructuras (necesaria vs. actual) es grande y genera la necesidad de una importante reestructuración.

- * J. Bower define tres etapas en un proceso de reestructuración, cuando el tema se enfoca en un mercado específico:

Preparación, etapa donde se le restituye a la empresa la capacidad de generar utilidades, tal cual se lo explica en esta primera parte del libro.

Concentración, en donde la oferta se adecua a la demanda y el número de empresas disminuye.

Racionalización, en donde empresas individuales formadas por grupos de empresas anteriormente independientes optimizan sus operaciones.

Este libro no trata estas dos últimas etapas.

ANEXO I

- **INVESTIGACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA EMPRESARIA**
 - Las cuatro organizaciones de Miles-Snow
 - Estrategia, Estructura, Poder y Política
 - Personalidad, cultura, estructura y estrategia
 - Tecnología, tamaño, etapa de crecimiento y estructura.
 - Las organizaciones de manufactura flexible.

- **CASOS**
 - Eximp
 - WTL
 - Cant.

- **LA ECONOMIA INDUSTRIAL**
 - El modelo clásico
 - Los conceptos de Porter

- **EL AJUSTE ESTRUCTURAL EN DIFERENTES PAISES**
 - Los programas de ajuste estructural, según Harvard.
 - Programas de ajuste estructural para países en desarrollo, según la Unión de Bancos Suizos.

- **XEROX ARGENTINA Y ACINDAR**
por Andersen Consulting

INVESTIGACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA EMPRESARIA

• ANTECEDENTES

Los investigadores notaron hace tiempo que la estrategia tiene influencia en la estructura de las organizaciones (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Esta estructura, a su vez, puede limitar el rango de las futuras estrategias consideradas e implementadas (Frederickson & laquinto, 1989). La inversión en personal, maquinaria y otros recursos requeridos para seguir una estrategia particular puede ser significativa; esto limita a la organización a cambiar de estrategia fácilmente (Freeman & Boecker, 1984). Además, con el tiempo, una determinada estrategia atrae y genera un conjunto de valores gerenciales y filosofías que limitan las alternativas futuras de cambio (Guth & Taguri, 1965).

Se describirán a continuación algunos trabajos cuyas conclusiones son relevantes para el tema de cambio estructural.

• LAS CUATRO ORGANIZACIONES DE MILES-SNOW

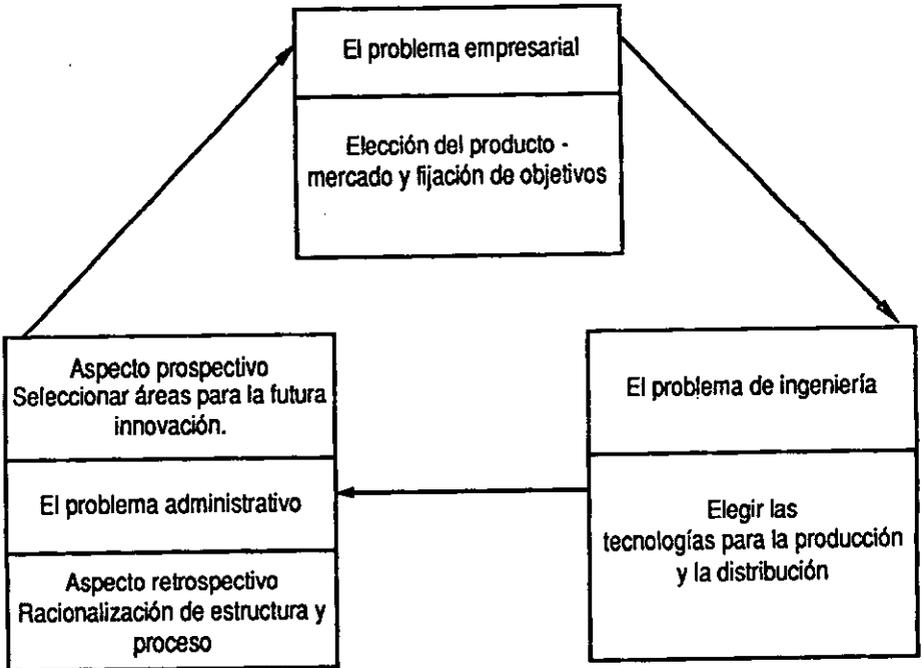
Miles-Snow (1978) ilustraron sobre la relación estructura-estrategia e incluso definieron diferentes tipos posibles de organizaciones.

- La *figura 1.8a* muestra el proceso dinámico de adaptación de una empresa al entorno.
- La *figura 1.8b* los cuatro tipos "estratégicos" de organización.
- La *figura 1.8c* esclarece una de esas cuatro clases de organización.

**ORGANIZATIONAL STRATEGY,
STRUCTURE AND PROCESS**
R. Miles - C. Snow

EL CICLO DE ADAPTACION

A pesar de que la adaptación organizacional es un proceso dinámico y complejo, puede ser conceptualizado en forma general como un ciclo de ajuste que requiere la solución de tres grandes problemas: empresarial, ingenieril y administrativo.



Las decisiones de adaptación de hoy tienden a constituirse en restricciones para el próximo ciclo de adaptación y a constituirse en aspectos de la estructura de mañana.

Figura 1.8 a

**ORGANIZATIONAL STRATEGY,
STRUCTURE AND PROCESS**

R. Miles - C. Snow

LOS CUATRO TIPOS "ESTRATEGICOS" DE ORGANIZACION

Defensoras	<p>Tienen un estrecho dominio de producto-mercado; rara vez hacen un ajuste grande a su tecnología, estructura y métodos de operación.</p> <p>Su preocupación principal es la eficiencia y no tienden a buscar nuevas oportunidades.</p>
Prosectoras	<p>Están en continua búsqueda de oportunidades y en forma regular experimentan y responden a tendencias incipientes en el entorno. Frecuentemente crean cambios e incertidumbre, a los cuales los competidores tienen que responder.</p> <p>Por su fuerte preocupación por el producto y la innovación, nunca son completamente eficientes.</p>
Analizadoras	<p>Operan en dos dominios de producto-mercado, uno relativamente estable, y otro cambiante. En las áreas estables, operan en forma rutinaria y eficiente a través de estructuras y procesos formalizados. En las áreas turbulentas el alto nivel gerencial vigila a sus competidores atentamente para nuevas ideas y, luego, rápidamente adoptan las más prometedoras.</p>
Reactoras	<p>Tienen gerentes que frecuentemente perciben el cambio y la incertidumbre pero son incapaces de responder eficazmente.</p> <p>No hay una relación consistente estrategia-estructura.</p> <p>Rara vez hace un ajuste, hasta que es forzada por presiones del entorno.</p> <p>Es inconsistente e inestable.</p>

Figura 1.8. b

**ORGANIZATIONAL STRATEGY,
STRUCTURE AND PROCESS**
R. Milles - C. Snow

EMPRESAS DEFENSORAS

Son organizaciones que tienen un estrecho dominio de producto - mercado. Rara vez hacen un ajuste grande a su tecnología, estructura o método de operación. Su preocupación principal es la eficiencia y no tienden a buscar nuevas oportunidades.

	Problema empresarial	Problema ingenieril	Problema administrativo
Problema	Sellar una porción del mercado para crear un conjunto estable de productos y consumidores.	Cómo producir y distribuir los productos/servicios con la mayor eficiencia posible.	Cómo mantener un estricto control de la organización para mejorar su eficiencia.
Soluciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio estable y estrecho. 2. Agresivo mantenimiento del dominio (buenos precios y servicios). 3. Tendencias a ignorar desarrollos fuera del dominio. 4. Crecimiento cuidadoso a través de penetración comercial. 5. Algún desarrollo relacionado con productos/servicios existentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología eficiente. 2. Una única tecnología básica. 3. Tendencia a integración vertical. 4. Continuas mejoras para mantener la eficiencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prospección externa limitada. 2. Coalición dominante: expertos de finanzas y producción. 3. Promociones internas y coalición predominante por tiempo apreciable. 4. Tendencia a estructura organizacional, con extrema división del trabajo y formalización. 5. Control centralizado. 6. Mecanismos de control simples y resueltos a través de canales jerárquicos. 7. Los resultados se comparan con años anteriores. Los sistemas de recompensas favorecen producción y finanzas.
Costos y beneficios	Es difícil para los competidores sacar a la empresa de su "nicho", pero un cambio importante en el mercado puede amenazar su supervivencia.	La eficiencia tecnológica es clave para los resultados pero requiere inversión importante.	Es ideal para mantener estabilidad y eficiencia. No es útil para localizar y responder a nuevas oportunidades de productos o mercados.

Figura 1.8. c

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, PODER Y POLITICA

Henry Mintzberg en su último libro ("Mintzberg on Management, Inside our strange world of organizations", Free Press, 1989) resume sus trabajos de las últimas dos décadas. En su primera parte habla de los gerentes: qué hacen, cómo "modelan" la estrategia, cómo se usa la intuición y el análisis. En la segunda parte describe las organizaciones. Para hablar de ellas las representa con un modelo y las clasifica en tipos diferentes (empresarial, máquina, diversificada, profesional, innovadora, misionaria y política).

En cada tipo de organización describe la estructura, el contexto, la estrategia, sus ventajas y problemas.

En la figura 1.9 se describe como ejemplo la organización "máquina". Piense el lector en McDonald's o en los ferrocarriles suizos. Empresas altamente especializadas, con tareas operativas rutinarias, comunicación muy formal a través de la organización, organización funcional, poder de decisión centralizado, elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff.

LA ORGANIZACION MAQUINA

(según H. Mintzberg)

Estas organizaciones se presentan en la producción en masa, servicio masivo y gobierno.

<p>Estructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización centralizada, grande y madura. - Procedimientos formales, trabajo especializado, divisiones tajantes de tareas, agrupaciones usualmente funcionales, varios niveles jerárquicos. - Tecnoestructura encargada de estandarizar el trabajo, pero claramente separada de la gerencia media. - Gran cantidad de personal staff.
<p>Contexto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno simple y estable. - Control externo.
<p>Estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ostensible proceso de planeamiento, que es en realidad una programación estratégica detallada. - Resistencia al cambio estratégico. - Periodos largos de estabilidad interrumpidos ocasionalmente por estallidos de revolución estratégica.
<p>Temas claves</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiente, confiable, precisa, consistente; pero - Obsesión en el control que lleva a: <ul style="list-style-type: none"> • problemas humanos • problemas de coordinación con el centro administrativo • problemas de adaptación

Figura 1.9

• PERSONALIDAD, CULTURA, ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

Probablemente el lector haya trabajado en (o tenido la oportunidad de observar) una empresa familiar mediana en donde un dueño o gerente, con personalidad fuerte, impone a la organización ciertas características peculiares. Esas empresas son los ejemplos más evidentes de la relación que existe entre la personalidad del Nº 1, la cultura organizacional, la estructura y la estrategia seguida.

Kets de Vries y D. Miller publicaron en 1986 una investigación que ilustra el tema. Las conclusiones fueron:

- a. Cuanto más centralizada está la organización y más poder tiene el Nº 1, mayor será el impacto de su personalidad (fantasía y estilo neurótico) en la cultura, estrategia y estructura.
- b. Cuanto mayor sea la similitud entre las personalidades de los gerentes del máximo nivel, más puro va a ser el tipo de cultura y organización. Es decir, más cerca van a estar algunos de los cinco tipos estudiados.
- c. Cuanto más pura y pronunciada es la personalidad del Nº 1, mayor va a ser la incidencia sobre la cultura, estructura y estrategia de la empresa. Esto es especialmente importante en organizaciones pequeñas y centralizadas.
- d. Las empresas saludables tienen una mezcla de tipos de personalidad.

La *figura 1.10* resume los cinco tipos de organización analizados (hay casos intermedios) y sus características.

• TECNOLOGIA, TAMAÑO, ETAPA DE CRECIMIENTO Y ESTRUCTURA

Para terminar con los aspectos relacionados con la estructura, es oportuno no dejar de mencionar que:

- a. La tecnología juega un papel importante en la determinación de la estructura organizacional. (Parecería que el número de niveles y la cantidad relativa de gerentes / supervisores con respecto al total de personal aumenta a medida que la complejidad técnica es mayor.)
- b. El *tamaño* y la *etapa de crecimiento* en que se encuentra la empresa son una variable importante para determinar su estructura organizacional. (Etapas: formación, desarrollo funcional, descentralización, proliferación de staff, re-centralización.)

PERSONALIDAD, CULTURA, ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

ORGANIZACION	VARIABLES	CARACTERISTICAS
Paranoica	Personalidad Cultura paranoica Estructura Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fantasía de persecución y el estilo de sospecha van de la mano. 2. La empresa está plagada de: sospecha, desconfianza, búsqueda de enemigos en el entorno, baja motivación, percepciones uniformes pero distorsionadas, uso de la información como fuente de poder. 3. Se usan sistemas de información sofisticados, se prospecta el entorno con detalle y las decisiones se toman en forma centralizada. 4. Estrategia fragmentada y reactiva. Proclividad a la diversificación.
Depresiva	Personalidad Cultura Evasiva Estructura Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fantasía de desamparo y la depresión pueden encontrarse juntas. 2. La empresa tiene: falta de iniciativa, gerentes no motivados, "se pasan la pelota", demoras, fobia a la toma de decisiones, pasividad. 3. La estructura es burocrática, rígida, impersonal, mecanicista (basada en posiciones formales). No hay comunicación entre gerentes y se prospecta poco el entorno. 4. Conjunto vago de objetivos y estrategias. Ausencia de planes. Extremado conservadorismo.
Dramática	Personalidad Cultura Carismática	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fantasía de grandiosidad y estilo dramático (histriónico-narcisista) se encuentra en la misma personalidad. 2. La cultura organizacional está caracterizada por subordinados dependientes que: idealizan al líder, lo creen infalible, y nunca lo cuestionan. Hay una entusiasta adhesión a las creencias y objetivos del Nº 1.

Figura 1.10 (Continúa en pág. sgte.)

	Estructura	<ol style="list-style-type: none"> 3. Estructura organizativa extremadamente centralizada, demasiado informal, primitiva en la prospección externa e información interna y con poca comunicación de abajo hacia arriba. 4. Decisiones intuitivas, impulsivas y riesgosas. Estrategia proactiva, expansionista y orientada a adquisiciones.
	Estrategia	
Compulsiva	Personalidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fantasía del control coexiste con el estilo compulsivo. 2. Eficiencia, adherencia a procedimientos arcaicos, adversidad al riesgo y gerentes burocráticos abundan. El ritual es una regla. 3. Organización burocrática, jerárquica, rígida, orientada a reglas, centralizada y orientada hacia adentro. Abundan procedimientos rutinarios. Control de costos para monitorear eficiencia. Poco análisis del entorno. 4. Estrategia fija y no cuestionada. Simplemente implementada a través de planes y presupuestos.
	Cultura burocrática	
	Estructura	
	Estrategia	
Esquizoide	Personalidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fantasía de la evasión coincide con el estilo esquizoide. 2. El vacío de liderazgo es llenado por "jugadores politizados" que compiten por poder y posición. Se descuida la cooperación y coordinación. 3. Estructura de organización fragmentada. Batallas políticas con uso de la información como recurso. Poder distribuido en la fluctuante coalición entre gerentes. 4. Estrategias inconsistentes y vacilantes. La política incide más que la racionalidad. La ausencia de consenso hace menos posible el cambio.
	Cultura politizada	
	Estructura	
	Estrategia	

Nota: Adaptado de "*Personality, Culture, and Organization*", M. Kets de Vries - D. Miller.

Figura 1.10 (Cont.)

• LAS ORGANIZACIONES DE MANUFACTURA FLEXIBLE

Un buen ejemplo de la relación estructura-estrategia lo brindan P. Nemetz y L. Fry en su análisis de las organizaciones de manufactura flexible. En un artículo publicado por el Academy of Management Review (diciembre 1988) comparan las empresas de producción masiva con las de manufactura flexible (MF).

Características organizacionales	Producción Masiva	MF
Contexto	Estable y poco complejo	Turbulento, cambiante y complejo.
Estrategia	Economías de escala, liderazgo de costos.	Adaptación al contexto, calidad, bajo costo, entrega a tiempo.
Ciclo de vida de productos	Largo	Corto
Productos	Simplees o complejos, baja diferenciación.	Complejos, cambiantes, muy diferenciados.
Proveedores	Muchos, seleccionados en base a costo.	Cautivos, seleccionados en base a su forma de entrega y respuesta.
Innovación	Proceso	Producto y Proceso.
Estructura	Mecanicística	Orgánica
- Alcance de control (primer nivel)	Ancho	Angosto
- Niveles verticales	Muchos	Pocos
- Tareas	Rutinarias, repetitivas	Responsables, artesanales
- Integración	Baja	Alta
- Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
- Flujo de información	Vertical	Horizontal
- Base de poder	Posición	Conocimiento
- Comportamiento	Estandarizado	Adaptativo
- Destrezas gerenciales	Específicas, detalladas	Integradoras.
Recompensas	Individuales, basadas en producción	Grupales, basadas en la innovación
Control	Burocrático	Autocontrol

Figura 1.11

EXIMP

A. El problema

EXIMP era en el año 1984 una empresa trading americana dedicada a la exportación de productos y componentes electrónicos y de computación, principalmente a Sudamérica. Luego de una época de auge en los años 1975-81 (época en que los países latinoamericanos contraían su "deuda externa"), la empresa empezó a enfrentar el siguiente contexto:

- disminución de demanda de sus principales clientes;
- sobrevaluación del dólar y fluctuación importante de tipos de cambio a partir de 1985;
- feroz competencia de productos del Lejano Oriente;
- legislación proteccionista mayor y cada vez más sutil en diferentes países clientes.

La empresa empezó a tener egresos que superaban a los ingresos a partir de 1982 y en 1984 los accionistas ya no querían seguir solventando los déficit. O la empresa mejoraba rápidamente o se tomaba una medida drástica (venta o cierre).

El desafío era, entonces, sanear la empresa y hacerla operar rentablemente. Después de dos años el proceso de cambio estaba en pleno desarrollo.

Como es normal en estos casos, había existido resistencia al cambio y situaciones difíciles. El proceso se había complicado por la restricción de recursos, que había obligado a postergar planes ambiciosos (sobre todo los que requerían inversiones).

Los resultados obtenidos, sin embargo, en ese corto lapso, habían sido muy significativos. Esta descripción los enumera.

B. Reestructuración

1. Cambio en la estructura organizacional

La empresa estaba organizada en dos áreas, una operativa y otra administrativa, cada una con un responsable, que dependían separadamente de uno de los miembros del directorio que no residía en el país.

Se realizaron varios cambios:

- a. Se creó la gerencia general, con real autonomía operativa.
- b. En el área de operaciones se cambiaron las descripciones de tareas del personal. El personal empezó a trabajar como "coordinadores de cuentas", encargándose del procesamiento integral de órdenes de compra de una o más compañías (anteriormente la división era por funciones: algunos compraban, otros hacían la documentación, etc.). Esto les dio responsabilidad total sobre las cuentas y mayor autoridad. La mayor delegación incrementó la motivación, el conocimiento de los detalles y mejoró la capacitación individual.
- c. Una nueva función, la de administrador de controles de exportación, fue creada para cumplir con disposiciones del gobierno, pero todos los empleados fueron capacitados en el tema.
- d. Se creó la función de comercialización, que antes no existía.
- e. Se mejoró la integración entre finanzas y operaciones (anteriormente el contacto era escaso).
- f. Se logró la participación del personal en las decisiones importantes.

2. Reducción de personal/mejora de productividad laboral

Se redujo el personal en un 30%. Como el nivel de actividad aumentó en el período, la productividad laboral (física y valorizada) se incrementó notablemente. Al cabo del período analizado menos de la mitad del personal inicial quedaba en la empresa (algunos habían sido reemplazados por personas de mejor formación).

3. Cambio de localización de la oficina

Se realizaron intensos análisis para decidir la ubicación más conveniente de la empresa. Varias ciudades fueron consideradas como alternativas. El directorio de la empresa finalmente decidió que se permaneciera en la misma ciudad (aun cuando había otras opciones más convenientes). Se cambió, sí, la oficina.

La nueva oficina, de mejor apariencia y menor superficie, permitió (con un adecuado layout) reducir los gastos de alquiler (altísimos en N. York) en más del 50%. Los gastos de reubicación fueron mínimos.

4. Mejoras internas

Fueron realizados numerosos cambios internos, que causaron distinto impacto:

a. Sistema de computación

- El sistema de computación, previamente sólo utilizado por el área contable, fue comenzado a ser usado por el área de operaciones para facturar, comprar, hacer informes y cartas.

Cada persona comenzó a usar su propia terminal. Se vendieron todas las máquinas de escribir, con la excepción de una que quedó como reserva.

- Una nueva y moderna impresora se agregó al sistema. Entre otros adelantos, permitió la eliminación del uso de numerosos formularios preimpresos.

b. Télex

La máquina de télex fue cambiada por una de última generación. Esto cambió la forma en que los datos eran recibidos, emitidos y almacenados (el voluminoso archivo de telexes se redujo a algunos diskettes). Se coordinó con ITT la realización de un sistema contable que permitió conocer, mes por mes, estadísticas sobre el tráfico de telexes y realizar un análisis de costos por cliente y destinos geográficos.

c. Sistema telefónico

- La empresa firmó un contrato de leasing (con opción a compra) por un nuevo sistema telefónico, que le permitió usar la tecnología más moderna a un costo mensual menor y sin ninguna inversión.
- Se hizo un acuerdo con una empresa privada para las llamadas de larga distancia que, por el volumen de tráfico internacional de la empresa, ofreció descuentos significativos. Un sistema de códigos permitió, a su vez, que la empresa discriminara la facturación a EXIMP, de acuerdo con los destinatarios de los llamados. Eso permitió a EXIMP facturar, a su vez, a sus clientes, los llamados telefónicos con precisión.

(Aclaración: En EE.UU., desde hace unos años, un usuario telefónico puede elegir la empresa que se encargará de sus llamadas de larga distancia e internacionales. En este caso se eligió una distinta a AT&T, pero el sistema permitía usar AT&T si se lo necesitaba.)

- Se instaló un contestador telefónico. Debido a las diferencias horarias entre países era usual recibir llamados fuera del horario de oficina. Esto facilitó la comunicación con clientes y proveedores disminuyendo el tiempo de procesamiento de órdenes.

Figura 1.11 (Cont.)

d. *Fotocopiadora*

Debido a razones legales la cantidad de fotocopias que se realizaban era grande y el tiempo que el personal le dedicaba a esta tarea no era despreciable. Se firmó un contrato de leasing por una nueva fotocopiadora de moderno diseño. La nueva máquina permitía reducciones, ampliaciones, impresión en colores, compaginado, copiado automático, etcétera.

e. *Procedimientos internos*

Algunos procedimientos internos fueron cambiados (por ejemplo: la organización de archivos), otros fueron creados (ejemplo: autorización de compras).

f. *Formularios y artículos de librería*

La empresa usaba una enorme cantidad de formularios, papel, sobres, etiquetas, carpetas, bolsas y artículos generales de librería. Se modificaron diseños y tamaños. Se redujo la variedad en algunos casos (sobres, por ejemplo) y se agregaron items necesarios que facilitaron tareas (stickers, sellos).

5. **Análisis estadístico**

Se realizó un esfuerzo por analizar los resultados que se iban obteniendo. Eso permitió compararlos con el pasado. Ejemplos: volumen físico exportado, pagos realizados a "forwarders" (empresas que reciben, almacenan y despachan la mercadería), facturación por cliente, gastos de télex, gastos telefónicos, gastos de correo, contribución marginal por cliente y línea de productos, etcétera.

C. **Mayor eficiencia operativa**

1. **Nivel de actividad**

El nivel de actividad de EXIMP podía ser medido de diferentes formas: ingresos, número de embarques, toneladas despachadas, número de órdenes de compra procesadas, valor de lo comprado, etcétera.

Todos estos indicadores mostraron, en el período bajo análisis, un mejor nivel de actividad. Sin embargo, hubo cambios significativos, en el destino geográfico de las exportaciones.

2. Información

- a. Los clientes siempre se habían quejado de la falta de información. La situación se mejoró notablemente. Comenzaron a recibir regularmente: informes sobre el estado de órdenes, inventarios, estado de cartas de crédito, situación de documentos, etcétera.
- b. El generar algunos informes requirió un esfuerzo de procesamiento de datos importante. Se conectó la computadora de EXIMP con las computadoras de los dos forwarders más importantes. Eso permitió conocer en cada instante el estado de cada orden hasta su llegada a destino (como se imaginará el lector, hubo una tarea previa de coordinación y diseño de software no despreciable).

3. Inventarios

Se realizó un esfuerzo por revisar y disminuir los inventarios. El personal de EXIMP controló la mercadería "vieja" y se urgió a los clientes para que tomaran decisiones. El inventario se redujo (la empresa pagaba almacenamiento, además muchos productos electrónicos podían quedar obsoletos en poco tiempo si no se vendían).

4. Mejora de comunicaciones con clientes

Se hizo un esfuerzo por mejorar las comunicaciones con los clientes. Se logró que en cada compañía hubiese un solo interlocutor y, al haber en EXIMP un solo responsable por cliente, la comunicación persona a persona disminuyó los malos entendidos y errores.

5. Forwarders (despachantes de mercaderías)

- a. Se dejó de trabajar con dos de estas empresas. Con las restantes se negociaron acuerdos de tarifas y se formalizaron por escrito (eso permitió enviar los acuerdos a los clientes para que conocieran mejor los costos involucrados).
- b. Varios forwarders propusieron acuerdos para manejar el tráfico de otra forma, pero el directorio decidió no innovar por el momento.

6. Compras especializadas

Uno de los problemas de EXIMP era recibir pedidos de clientes de productos muy específicos con especificaciones técnicas incompletas o desactualizadas. Eso originaba pérdida de tiempo y gastos de telexes, llamadas telefónicas, etcétera.

Se hizo un enorme esfuerzo por proveer a los clientes con información sobre desarrollos tecnológicos, nuevos productos y servicios, libros y material educativo. La tarea significó seleccionar guías, catálogos, folletos, libros, etc. y su envío posterior.

Figura 1.11 (Cont.)

7. Finanzas y contabilidad

a. Registros contables.

Se mejoró la registración contable y se emitió información más frecuente sobre la situación económica y financiera de la empresa.

b. Fuentes de financiamiento.

Se lograron otras fuentes de financiamiento para operaciones comerciales de importación y exportación.

c. Bancos.

La empresa maneja un volumen de fondos considerable. Se firmaron dos acuerdos con dos bancos que permitieron disminuir los gastos por transacciones bancarias y obtener un interés interesante por los fondos inmovilizados en diferentes cuentas. Se mejoró, además, el manejo de otros activos financieros (bonos, acciones, etcétera).

D. Cambio estratégico y agresiva acción comercial

1. Investigación de mercado

Se hicieron encuestas a clientes existentes y a clientes potenciales para investigar su nivel de satisfacción y conocer sus necesidades.

2. Listado de direcciones

Se hizo un listado de clientes, posibles clientes y empresas/organizaciones relacionadas con EXIMP (bancos, proveedores, etc.) para iniciar un esfuerzo promocional.

3. Propaganda y promociones

a. Se imprimió y distribuyó un folleto describiendo a la empresa y a los servicios que prestaba.

b. EXIMP comenzó a aparecer en guías especializadas sobre comercio internacional y en publicaciones editadas por el Gobierno para uso de embajadas.

c. Material promocional y regalos de fin de año fueron enviados a personas clave para mejorar las relaciones con el medio exterior.

4. Nuevas líneas de productos

EXIMP firmó acuerdos con fabricantes y distribuidores para poder añadir nuevas líneas de productos a sus ofrecimientos tradicionales, especialmente en mercados de alto crecimiento (productos electrónicos de consumo masivo, telefonía, hardware y software especializado de computación, etcétera).

5. Nuevos servicios

EXIMP agregó tres nuevos servicios para sus clientes:

a. *Servicios comerciales*

Se ofrecía hacer, en representación del cliente, esfuerzos de ventas.

b. *Obtención de financiamiento*

Se ofrecía obtener, para el cliente, financiación en organismos o bancos internacionales.

c. *Servicios legales*

El conocimiento del medio y el acceso a estudios legales de envergadura, permitió ofrecer a clientes asistencia legal para problemas internacionales.

6. Nuevos clientes

a. Se obtuvieron clientes en EE.UU., mercado hasta ese entonces considerado como "imposible" para una empresa de ese tipo.

b. Se firmó un acuerdo con otra empresa similar a EXIMP, pero de menor envergadura. EXIMP realizaría todas sus operaciones a cambio de un porcentaje de la facturación. De esa manera la otra empresa eliminaba casi todos sus gastos de estructura y EXIMP lograba economías de escala (la otra empresa se especializaba en mercados que no competían demasiado con EXIMP pero cuyos productos y proveedores sí eran comunes).

7. Mejoramiento de las relaciones externas

a. *Clientes.*

Se mejoró la relación con los clientes principales.

b. *Consulados.*

La tramitación de visados en consulados puede dificultar y extender el procesamiento de órdenes. Se intensificó la relación personal con los funcionarios y se logró un mejor tratamiento de los casos urgentes.

c. *Gobierno*

Una de las ventajas competitivas de la empresa era tener licencias de distribución para productos y clientes en distintas partes del mundo y tener (en el US Dept. of Commerce) buenos antecedentes como empresa exportadora.

EXIMP hizo visitas personales a funcionarios, concurreó a seminarios especializados y cumplió en tiempo y forma con las nuevas regulaciones del Gobierno.

d. *Bancos internacionales.*

Se visitaron las sedes de bancos internacionales, se dialogó con los funcionarios y, en seminarios especializados, se conoció mejor cómo funcionan.

Figura 1.11 (Cont.)

Figura 1.12

WTL

A. Antecedentes

WTL tenía, a fines de 1988, 700 personas. Además operaba una empresa industrial con denominación diferente (200 personas) y una empresa comercial (20 personas). Todo el grupo funcionaba como una sola unidad con oficinas en Buenos Aires y plantas fuera de la ciudad. Producía una gran variedad de papeles: papeles de impresión y escritura, papeles de seguridad, papeles industriales porosos, papel de embalaje, formularios continuos y papeles reprográficos.

La empresa tenía dificultades de rentabilidad y no había consenso sobre qué hacer.

B. El diagnóstico

Algunos elementos del diagnóstico eran:

1. La demanda del mercado había descendido mucho y el punto de equilibrio para la empresa resultaba alto.
2. Había baja contribución marginal en algunos productos, baja participación de mercado de otros y ausencia de "creatividad" en nuevos productos.
3. La exportación era difícil, la utilidad baja y se exportaban tres de las seis líneas de productos, alcanzando sólo el 10% de la facturación total.
4. La variedad de productos hacía difícil el manejo de los inventarios y aumentaba la necesidad de personal.
5. Había problemas con el personal: baja motivación, bajas remuneraciones (y falta de equidad interna), problemas de comunicaciones y el síntoma de la "quinta propia".
6. Las oficinas ocupaban parte de un gran edificio en donde hace años existió también una fábrica. Se decía que era imposible de vender.
7. Ya habían existido reducciones de personal y había resistencia a nuevas medidas. El sindicato es fuerte.

Había, además, otros elementos que complican el tema que no se mencionarán aquí para no hacer engorroso el ejemplo (relación con empresas del exterior y de la Argentina, etcétera).

C. Revisión de estrategia y reestructuración

Existían ideas e interrogantes:

1. ¿Convenía reducir la línea de productos? ¿Son posibles nuevos productos?
2. ¿Se podía vender el edificio de Capital Federal?
3. ¿Por qué no se integraban las 3 empresas?
4. Si se reducían las tres líneas de fabricación a dos, había que invertir un millón de dólares. ¿Convenía hacerlo?
5. Una cortadora de papel nueva y el mejoramiento de procedimientos administrativos producirían un ahorro del personal en 30 personas. ¿Era ésa toda la reducción posible? (el gerente general opinaba que se precisaba reducir la dotación total en 120 personas).

D. La experiencia en el exterior

La industria papelera es una de las industrias tradicionales que ha tenido que adaptarse a los nuevos tiempos. Este caso de una empresa argentina no es único. Se describen a continuación algunas experiencias en el extranjero.

1. Scott Paper Company

Scott Paper es la empresa más grande del mundo en papeles sanitarios, pero hacia fines de los años 70 el gigante tenía dificultades. La participación de mercado de sus dos productos más importantes había descendido de valores superiores al 50% a valores que fluctuaban alrededor del 25%.

En noviembre de 1980, P. Lippincott fue nombrado presidente y ahí comenzó un esfuerzo para dinamizar la empresa.

Las principales medidas fueron:

a. *Revisión de la estrategia.*

El concepto fundamental fue:

- simplificación; hacer las cosas que Scott sabía hacer;
- concentración de recursos en donde la empresa tenía ventajas competitivas (calidad, costo, distribución y marca).

Se decidió promover el crecimiento en tres campos: impresión y publicación de papel encapado, operaciones internacionales y el uso de nueva tecnología.

Figura 1.12 (Cont.)

b. Reestructuración.

- Se redujeron los niveles de supervisión en la organización de 12 a 7.
- Se cambió la cultura de la organización, enfatizando más la importancia de los recursos humanos. Los gerentes fueron sometidos a una intensa capacitación gerencial. Se generaron programas de incentivos.
- Se mejoró la tecnología y se invirtió agresivamente.
- Se organizó la mejor fuerza de ventas de la industria.
- Se cerraron algunas plantas.
- Algunas líneas de productos fueron retiradas del mercado o vendidas.
- Se dejó de operar en ciertas zonas geográficas y se vendió una empresa dedicada a muebles e iluminación.

Los resultados fueron excelentes. Mejoraron el retorno de inversión, bajaron los costos, se aumentó la competitividad, etcétera.

2. Georgia Pacific Corp.

En 1983, T. Marshall Han Jr. fue nombrado presidente de esta compañía dedicada a productos forestales. La empresa tenía problemas porque dependía de las fuertes fluctuaciones de demanda de la industria de construcción de casas. En 1988 la empresa era altamente competitiva y rentable. ¿Qué se hizo?

a. Revisión de la estrategia

En contra de la opinión generalizada el presidente decidió desarrollar los productos de celulosa y papel, como forma de amortiguar la demanda fluctuante de los productos forestales. Se espera que en 1989 estos productos generen más del 60% de las utilidades de la empresa.

Entre las acciones tomadas están:

- El redireccionamiento de la venta del 45% de los productos forestales a productos más rentables (paneles y productos para remodelar casas).
- La intensificación de la acción comercial y el lanzamiento de nuevos productos de papel, que tuvieron éxito.

b. Reestructuración

- Se modernizaron las plantas.
- Se vendieron negocios marginales (operaciones petroleras y una división química).
- Se adquirieron empresas papeleras, transformando a la empresa en el cuarto productor de papel en EE.UU.
- Se instalaron eficaces sistemas de control de costos y gastos.

3. Toppan Printing Co.

La reestructuración puede ser necesaria por cambios tecnológicos. Este es el caso de esta empresa japonesa que cree en la urgente necesidad de expandir su negocio de impresión a otros campos diferentes por la aparición de nuevos medios de comunicación. El papel va a ser parcialmente reemplazado por el videotex, los discos compactos, las redes de comunicación a través de redes de computadoras, etcétera.

El rápido progreso de la tecnología electrónica originará cambios importantes en las empresas impresoras: el cambio de impresión propiamente dicha a la orientación hacia el software.

Como consecuencia de esta percepción del futuro probable, Toppan está diversificándose en:

- el diseño, la venta y el alquiler de maquinaria de embalaje;
- la asistencia a la industria alimenticia en comercialización;
- la ingeniería de empaque (diseño creativo, diseño de envases, etcétera).

Figura 1.12 (Cont.)

Figura 1.13

CANT

A. Antecedentes

Cant es una sociedad anónima dedicada a la producción y venta de piedra granítica, con cantera propia en la provincia de Córdoba y oficinas administrativas en Rosario. Pertenece a un grupo empresario más grande que se denominará GAR. Entre marzo '88 y febrero '89 la cantera produjo 400.000 toneladas de piedra de distintas granulometrías, siendo su capacidad de producción mayor a un millón de toneladas por año.

La situación en 1989 era complicada:

- la demanda está muy relacionada con la inversión pública, que ha descendido a casi la mitad en la última década;
- la competencia es fuerte, con acciones cuestionables en ciertas empresas y con reemplazo de este tipo de piedra por otras de menor "calidad" (desgaste, impurezas, polvo, etcétera);
- el precio promedio por tonelada es bajo imposibilitando el buen mantenimiento de equipos costosos y el reemplazo de maquinaria obsoleta.

Varias canteras de la zona han dejado de operar y el directorio llamó al autor del libro para analizar el tema.

Se resumen aquí algunas de las conclusiones del trabajo, sin intentar demostrar su conveniencia y eliminando algunos aspectos confidenciales.

El caso es interesante, porque permite ejemplificar los conceptos vertidos a una empresa argentina pequeña (56 personas) de origen familiar.

B. Diagnóstico

En la *figura 1.13.a* se listan las principales fortalezas, debilidades y problemas de la empresa.

Los temas prioritarios (en este orden) son:

1. Definir una estrategia.

¿Vender? ¿Reducir el tamaño? ¿Cierre temporario de planta? ¿Modernización? ¿Diversificación?

2. Independencia operativa entre Gar y Cant.
3. Mejor gestión y conducción de recursos humanos.
4. Adecuada acción comercial.

DIAGNOSTICO

FORTALEZAS, DEBILIDADES Y PROBLEMAS

Aspecto	Fortalezas	Debilidades	Problemas
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Buena calidad de la piedra. - Posibilidad de obtener granulometrías especiales. - Desvío del ferrocarril que llega a la cantera. - Antecedentes de Gar como empresa sólida y correcta, de varias décadas de existencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - vende básicamente un solo producto: piedra granítica. - El cliente principal es Gar (40% del total). - Precios altos en relación con la competencia. - Inadecuada acción comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda muy fluctuante y muy dependiente de la inversión pública. - Fuerte competencia, con acciones cuestionables (gestiones para cambios de normas, etcétera).
Económico-financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión importante ya realizada (cantera propia, equipos propios). 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante deuda de Gar a Cant. - Dudosos información contable. - Imposibilidad actual de hacer inversiones. - Alto punto de equilibrio (superior a 13.000 tr/mes). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de Gar para remesas de fondos.

Figura 1.13a

DIAGNOSTICO

FORTALEZAS, DEBILIDADES Y PROBLEMAS (Cont.)

Aspecto	Fortalezas	Debilidades	Problemas
Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la tecnología. - Buena planta de inritación, con trituradoras no muy antiguas (menos de 10 años de uso). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciertos equipos obsoletos (camiones roqueros y cargadores Payloaders). - Necesidad de hacer trabajos importantes de mantenimiento en equipos de producción que han superado 10.000 horas de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de producción (270 tn/hora, promedio, marzo 88 a febrero 89).
Logístico		<ul style="list-style-type: none"> - Hay que mejorar el planeamiento y la programación de la producción e inventarios. - Es necesario coordinar los despachos a las obras de Gar Hnos. 	
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Buena formación y experiencia en el gerente de planta, en el subgerente y el encargado de planta. - La dotación total no es elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización no muy bien definida. - Bajas remuneraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos sindicales crecientes.

Figura 1.13a

DIAGNOSTICO

FORTALEZAS, DEBILIDADES Y PROBLEMAS (Cont.)

Aspecto	Fortalezas	Debilidades	Problemas
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Hay información interna como para realizar un control de gestión operativo sencillo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento casi inexistente. - Rol dual director/gerente. Conflicto entre miembros del directorio. - Falta de unidad de mando (el gerente de planta tiene varios jefes). - Necesidad de clarificar la estructura organizativa. - No hay buena información externa (mercado) para tomar decisiones estratégicas y comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflicto planta vs. oficinas Rosario.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia estable en planta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos administrativos que pueden mejorarse. 	

Figura 1.13a

5. Mejor planeamiento y programación de la producción y despachos.
6. Reemplazo de equipos y realización de trabajos de mantenimiento.
7. Mejora de procedimientos administrativos.

Obsérvese que de los siete puntos, sólo uno requiere un monto significativo de dinero para ser resuelto.

C. La revisión de la estrategia

1. La estrategia con Cant deberá surgir de un análisis estratégico de todo el grupo empresario.
2. Si Cant fuese una empresa aislada, se recomendaría:
 - a. reducir y modernizar la empresa;
 - b. aumentar la participación de mercado;
 - c. intentar cierta diversificación.

D. Ideas concretas de reestructuración

1. Gestión empresarial

a. Independencia operativa

Mayor autonomía operativa

b. Planeamiento y control

Hay que definir objetivos, metas, planes y presupuestos, deberá aplicarse un buen control presupuestario.

c. Estructura organizacional

- Cambiar sustancialmente el organigrama.
- Definir tareas, responsabilidades, y quién depende de quién.

d. Conducción/Recursos humanos

Mayor delegación, otra estructura de remuneraciones, desarrollo de personal e incentivos/motivación.

2. Comercialización

a. Establecimiento formal de la función de *comercialización*.

- Jefe, 50% de su tiempo fuera de la empresa.
- Vendedor, 80% de su tiempo fuera de la empresa.

b. *Estrategia comercial*

- Conquistar agresivamente nuevos clientes.
- Insistir en las fortalezas del producto, la empresa y de la cantera.
- Proporcionar buen servicio al cliente (granulometrías especiales, asistencia técnica y rapidez de despacho).

c. *Táctica comercial*

- Precios y condiciones de pago.
Flexibilidad.
- Comunicación.
Propaganda + Promoción + Publicidad + Relaciones Públicas.
- Servicio al cliente.

d. *Operación comercial*

- Esquema intenso y agresivo de visitas.
- Llamados telefónicos, envíos por correspondencia, obsequios, etcétera.

3. Administración

Mejor información contable, procedimientos administrativos y controles.

4. Planta

- Reemplazo de equipos (en especial un playloader y un camión roquero).
- Compra de repuestos críticos y reparaciones mayores a equipos importantes que han superado 10.000 hs. de funcionamiento.

Figura 1.13 (Cont.)

c. Mejora en el planeamiento y la programación de la producción y despachos.

5. Inversiones necesarias

Mínimo sugerido:	U\$S 714.000	para 1989-90
Repuestos y trabajos de mantenimiento:	U\$S 445.000.-	
Reemplazo de equipos obsoletos:	U\$S 210.000.-	
Construcción de oficinas:	U\$S 20.000.-	
Otros:	U\$S 39.000.-	
- Creación del área comercial:	U\$S 10.000.-	
- Creación de un sistema PCP:	U\$S 5.000.-	
- Mejora de procedimientos administrativos:	U\$S 4.000.-	
- Proceso de cambio:	U\$S 12.000.-	
- Desarrollo de personal:	U\$S 8.000.-	

Nota: al 28-2-89 Gar le debía a Cant el equivalente a U\$S 370.000. Pero Gar argumentaba que las inversiones grandes las había realizado Gar en su momento y que no correspondía esa devolución.

Figura 1.13 (Cont.)

* LA ECONOMIA INDUSTRIAL

- *Los mercados*

Dicho en forma simple un mercado es un proceso por medio del cual compradores y vendedores intercambian bienes y servicios por dinero, el medio de intercambio. Todo mercado tiene, entonces, dos componentes (la demanda y la oferta) y tiene un determinado alcance geográfico (local, nacional, internacional). La palabra "industria" es usada en otros idiomas para explicar un concepto más amplio que el de mercado, porque puede incluir muchos mercados locales o regionales. Puede hablarse así de la "industria de la construcción" o "industria bancaria". En la práctica las palabras "mercado" e "industria" se usan muchas veces como sinónimos. Dado que en nuestro país la palabra industria inevitablemente induce a pensar en un conjunto de empresas manufactureras se preferirá el uso de la palabra "mercado" (a pesar de ello en el título de este párrafo se usó economía "industrial" y no economía "de mercados").

- *¿Qué es la economía industrial?*

La economía es el estudio de cómo los recursos productivos escasos son usados para satisfacer las necesidades humanas. Esa escasez obliga a tomar ciertas decisiones: ¿qué, cuánto, cómo y para quién producir?; ¿cómo mantener la flexibilidad ante cambios? Los mercados coordinan y controlan el proceso de decisión descentralizada que contesta a estas preguntas. Deben, a su vez, estar de acuerdo con los deseos de la sociedad.

La economía y organización industrial tratan de explicar cómo el proceso de mercado dirige las actividades de productores para satisfacer la demanda de consumidores, cómo esos procesos se desglosan, y cómo pueden ser ajustados para obtener resultados reales cercanos a los ideales.

- *El modelo de la economía industrial*

El clásico modelo descriptivo de la economía industrial fue concebido por E. Mason y enriquecido posteriormente por J. Bain, J.M. Clark y F.M. Scherer. Una versión actualizada se muestra en la *figura 1.14*.

Los *resultados* obtenidos en sectores industriales o mercados particulares (calidad en los productos, eficiencia, etc.) dependen de la conducta empresarial, es decir la estrategia y el comportamiento de las empresas (explicitado a través de sus precios, promoción, inversiones, etc.). La conducta, a su vez, depende de la estructura de mercado, que tiende a ser relativamente estable a través del tiempo (o por lo menos

UN MODELO PARA EL ANALISIS ECONOMICO INDUSTRIAL

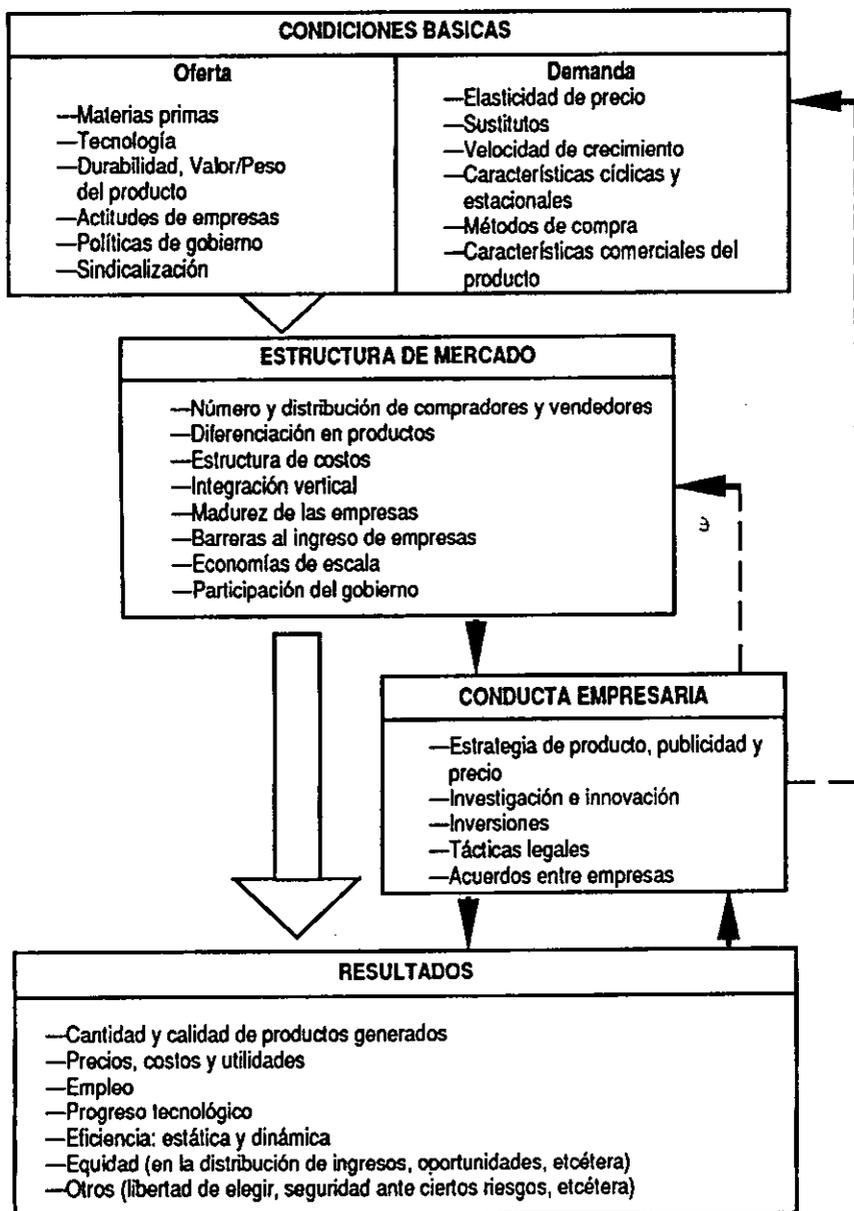


Figura 1.14

difícil de cambiar en el corto plazo). Dentro de las características más importantes están el número de vendedores y la distribución de su tamaño (ambos pueden ser variados por legislación), la diferenciación de productos (determinada, entre otros factores, por publicidad), las condiciones de ingreso de empresas al mercado (influidas por patentes, licencias, necesidades de capital, etc.), la relación entre costos fijos y totales en una empresa típica en el corto plazo, el grado de integración vertical, etcétera.

La estructura mercado y la conducta son influidas por varias condiciones básicas. Estas pueden ser pensadas como características inherentes al producto relativamente inalterables (elasticidad de la demanda, método de compra, durabilidad del producto) o aquellas relativamente difíciles de manipular por medio de legislación (crecimiento, tecnología). Otras condiciones son el contexto de leyes, políticas de gobierno y tendencias socioeconómicas.

En pocas palabras, la estructura y la conducta describen cómo el mercado funciona dentro de los límites de las condiciones básicas, mientras los resultados evalúan cómo el mercado funciona. Este modelo, al ser descriptivo, describe el comportamiento del sistema sin emitir juicio alguno. Con este conocimiento, se podrá luego razonar normativamente, es decir, diagnosticar problemas y recomendar "soluciones" o "mejores" cursos de acción.

Para terminar con la descripción de la *figura 1.14*, debe indicarse que las distintas flechas muestran que además del flujo tradicional (condiciones básicas - estructura - conducta - resultados) existen otras interrelaciones.

- *Tipos de mercado*

A los fines de análisis suelen mencionarse cuatro tipos usuales de mercado: competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolio y monopolio. Se estudian, entonces, relaciones. Por ejemplo: número de empresas - precios, tipo de producto - publicidad, etcétera.

- *Los conceptos de Porter*

Los trabajos de M. Porter, después de 1980, aclararon más a los gerentes las posibles aplicaciones de los conceptos.

En la *figura 1.15* se fusiona el clásico modelo de la economía industrial (Condiciones Básicas - Estructura de Mercado - Conducta Empresarial - Resultados) con algunos conceptos de Porter. Para tomar un ejemplo muy burdo, si estamos en presencia de un mercado oligopólico, esa estructura permite predecir cómo va a ser la estrategia empresarial y los resultados a obtener. En otras palabras, no es lo mismo tener pocos o muchos oferentes en el mercado (el índice de concentración es una característica de la estructura). El tema de la posición competitiva se esclarece en el Capítulo 2.

ESTRUCTURA DE MERCADO

Fuente: *THE PIMS PRINCIPLES LINKING STRATEGY TO PERFORMANCE*
R. BUZZEL - B. GALE (Free Press, 1987)

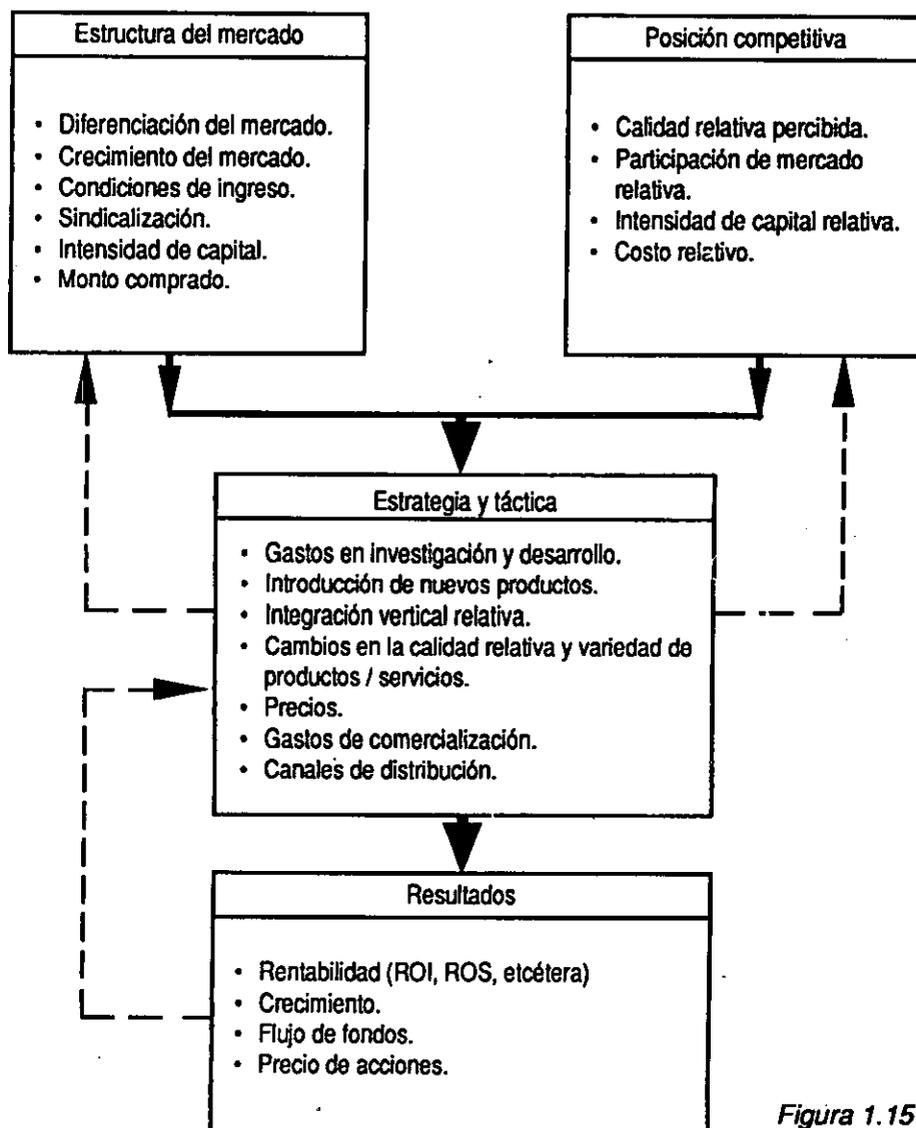


Figura 1.15

* EL AJUSTE ESTRUCTURAL EN DIFERENTES PAISES

Figura 1.16

LOS PROGRAMAS DE AJUSTE ESTRUCTURAL según HARVARD

El 1º de noviembre de 1988 el autor asiste a una conferencia del profesor Mark Lindenberg en la J. F. Kennedy School of Government de la Harvard University y luego a un almuerzo con otros profesores de esa facultad. El tema principal: los programas de ajuste estructural en los países en desarrollo. Se describen las principales conclusiones.

1. La presentación del profesor Lindenberg analizó los casos de Costa Rica (éxito), Guatemala (resultados dudosos) y Panamá (fracaso, a pesar de tener el mejor presidente entre estos tres países durante el período del estudio). Todos empezaron sus programas en el período 83-84.
2. Distinguió entre programas de estabilización (tratar de corregir desequilibrios de corto plazo, 1 a 3 años) y estructurales (de mediano plazo, 3 a 10 años, con énfasis en apertura de la economía y reducción/eficientización del sector público).
3. La eficacia de estos programas se debate intensamente. Los "jugadores" claves se inculpan unos a otros por los problemas (el FMI a los políticos, los políticos al FMI).

El tema es difícil para los gobiernos: los beneficios son a largo plazo y la oposición es a corto plazo.

Programa	Ganadores	Perdedores
<i>Estabilización</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nación - Consumidores - Productores orientados a la exportación - Bancos internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado negro - Especuladores - Grupos pobres - Empleados públicos
	+	+
<i>Estructural</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desempleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Industriales que no se adaptan a la nueva situación.

5. Hay ciertas "lecciones" que pueden deducirse de estos tres programas, que habrá que estudiar si son aplicables a otros casos. Algunos ejemplos:
 - a. Necesidad de consenso.
 - b. Realizar un buen plan.
 - c. Bajar el déficit fiscal.
 - d. Los gobiernos democráticos encuentran más fácil revertir una crisis heredada que una originada en su período.
 - e. Necesidad de consistencia en las medidas económicas.

PROGRAMAS DE AJUSTE ESTRUCTURAL PARA PAISES EN DESARROLLO

Los programas de ajuste estructural para países en vías de desarrollo no es terreno acotado de los expertos en la ayuda al desarrollo. También las personas interesadas en la actualidad económica internacional se enfrentan cada día más con este tema. ¿Cuáles son las diferentes facetas de este problema? ¿Cuáles son los resultados obtenidos?

La precariedad de la situación económica de un sinnúmero de países en desarrollo se hizo patente a principios de los años 80 cuando varios grandes países deudores cesaron de hacer frente a sus obligaciones financieras, habiendo alcanzado su deuda exterior —en comparación con sus capacidades económicas— niveles alarmantes. Los déficit de los pagos corrientes y presupuestos del Estado, que hasta entonces habían sido financiados con relativa facilidad a través de los mercados internacionales de capitales, se convirtieron de pronto en un problema para los países afectados. En 1980, la deuda externa de los países en desarrollo era alrededor de 632.000 millones de dólares, suma que desde entonces se ha más que duplicado (1,32 billones de dólares en 1988).

El endeudamiento de los países en desarrollo corresponde prácticamente a la mitad de su producto nacional bruto combinado. Los intereses a pagar en divisas absorben casi una cuarta parte de los ingresos por concepto de exportación, proporción que por cierto no deja de aumentar. Sin créditos suplementarios del extranjero, estos importes sólo podrán ser financiados si los ingresos de exportación vienen a ser superiores en un cuarto a las importaciones. Una formación de ahorro de tales magnitudes sobrecargaría no obstante la capacidad de producción de muchos países en desarrollo.

Administrar las deudas

Las causas de esta carga excesiva se encuentran en un complejo entramado de factores económicos, políticos y sociales que se diferencian de un país a otro. Las medidas estabilizadoras aplicadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) no lograron anular los desequilibrios económicos. La estrategia que se había formado con el tiempo se basó sobre el supuesto de que la solución del problema había que buscarla en un constante crecimiento económico de los países en desarrollo a lo largo de un prolongado período de tiempo. Los acreedores públicos y privados, los deudores y los institutos financieros internacionales, el Banco Mundial y el FMI en cabeza, se pusieron de acuerdo sobre un procedimiento caso por caso (plan Baker): los países en desarrollo pueden recibir un aplazamiento de la deuda y de los intereses, así como recursos públicos y multilaterales, siempre el deudor se comprometa a tomar medidas a fin de mejorar sensiblemente su propia estructura económica.

Objetivos del programa

La reducción de los déficit de la balanza de pagos y el fomento del crecimiento económico son los objetivos principales de todo programa de ajuste estructural. Mientras que la política de estabilización persigue prioritariamente influir a corto plazo la demanda efectiva, la política de ajuste estructural tiende a incrementar a medio plazo la oferta y mejorar la capacidad de adaptación de la economía en su conjunto. Dicho de otra manera: la política económica estructural en países del Tercer Mundo versa sobre escaseces, estancamientos y reformas fundamentales de la economía que atañen a la balanza de pagos y al proceso de crecimiento económico. Los programas de ajuste estructural se orientan en las causas específicas de los desequilibrios.

Los programas de ajuste estructural nacionales —elaborados en colaboración con institutos financieros internacionales— presentan algunas similitudes fundamentales, pese a las diferencias específicas de cada país. Estas se encuentran sobre todo en la política de la balanza de pagos, la política agrícola, la política industrial, la movilización de recursos y la política fiscal, el incremento de la eficiencia de las inversiones, la reforma administrativa (medidas institucionales) y la política económica global. Otros reajustes estructurales específicos afectan, entre otros, al sector energético y de transportes y, últimamente, también a ámbitos sociales.

Las adaptaciones estructurales abarcan en general varios sectores al mismo tiempo. Se trata de una reforma sectorial cuando sólo se modifica un solo ámbito, por ej. la agricultura. La política de la balanza de pagos y agrícola, esta última sobre todo en los países más pobres, así como el ahorro y las inversiones suelen ser los puntos esenciales del programa.

Balanza de pagos

La devaluación de la moneda nacional suele ser la medida que se toma para fomentar las exportaciones y encarecer las importaciones. La práctica que consista en supeditar la asignación de divisas a la adjudicación de licencias de importación es relevada por la introducción gradual de mercados paralelos y sistemas de subasta. Las restricciones administrativas son suplantadas por sistemas de distribución de la economía de mercado. Tales medidas persiguen la reducción del déficit comercial y la liberación de impulsos competitivos para una producción y distribución más eficaz. Es importante, por ejemplo, la política cambiaria activa de África. Una reorientación de la economía hacia la exportación exige tiempo, por lo que en general se requieren nuevos créditos para la fase transitoria.

Agricultura

Se supone que las medidas de ajuste estructural agrícolas deben crear incentivos para incrementar la producción: elevación de los precios al productor, liberalización de los sistemas de comercialización y de precios, fomento de las exportaciones. Estas medidas sectoriales van normalmente vinculadas a una restrictiva política salarial pública que acarreará una mejora relativa de los ingresos del campesino.

Ahorro e inversiones

Bajo estos conceptos caen aquellas medidas que tienden, mediante la formación de ahorro público y privado, a reducir el excedente de la demanda. Se encuentran medidas concretas, por ejemplo, en la política presupuestaria, en el saneamiento de empresas públicas y reformas administrativas. La movilización de las reservas de capital privado, por ejemplo, gracias a una política activa de intereses, persigue idéntico objetivo. Confrontados a problemas de orden presupuestario, los países en desarrollo reaccionan en general reduciendo la cuota de inversiones pública. Sin embargo, los efectos inoportunos sobre el crecimiento económico se dejan muy bien contrarrestar con un sector público más eficiente, a través de medidas de racionalización, una mejor formación, la introducción de análisis de coste-beneficio o bien programas de inversión.

Experiencias con reformas

Eventuales conflictos de objetivos vienen a complicar la realización de los programas. Así, por ejemplo, una política de precios agrícola orientada a incrementar la producción puede ocasionar cargas presupuestarias si se alejan demasiado del nivel de precios mundial. La respuesta a esta problemática está en ponderar cautelosamente ventajas y desventajas de cada una de las medidas. Desde principios de los años 80, el Banco Mundial ha venido realizando 51 programas de ajuste estructural por un importe de 5.900 millones de dólares y 70 programas de ajuste sectorial por 6.350 millones de dólares con el siguiente balance intermedio (tabla 1). Después de la última fracción de reembolso del crédito, los países en desarrollo con programas de ajuste estructural habían cumplido con un 60% de la totalidad de las condiciones estipuladas. A mediados de 1987, la proporción ya había aumentado al 68%.

Al compararse detalladamente entre países africanos con ajustes estructurales y aquellos sin mejoras o sólo tímidos intentos, el primer grupo resulta aventajado en los indicadores económicos: el producto interior bruto real de los 19 países dispuestos a adaptarse se incrementó, entre 1985 y 1987, en un 3,8% (sólo el 1,5% en los demás países). Las exportaciones ascendieron en un 4,9% (3,3%).

Pero estos resultados deben ser interpretados con cautela:

- a. las valoraciones cuantificadas son más exigentes que las aquí tratadas y contienen una comparación coste-beneficio con y sin programa;
- b. la ausencia de análisis globales imposibilita prácticamente la generalización de los resultados de un país determinado. Así, por ejemplo, el mercado internacional del té se desplomaría probablemente si la producción del mismo fuera objeto de diferentes programas de fomento sin coordinación entre ellos;
- c. el aprovechamiento activo en la opinión pública de los resultados provisionales por parte del Banco Mundial vendría a ser más prometedor para movilizar nuevos créditos comerciales que anteriores llamamientos.

La situación actual está dominada por:

- a. la necesidad de programas de ajuste estructural suplementarios menos superficiales y con una orientación global;
- b. una demanda financiera al alza. Los medios disponibles no alcanzan para realizar las reformas, dada la escasa formación de ahorro y la incesante fuga de capitales de los países en desarrollo;
- c. la creciente hostilidad política de todos los países deudores contra las condiciones de las reformas internas;
- d. valores en rápido descenso de las deudas pendientes de pago de países del Tercer Mundo en los mercados secundarios como expresión del acrecentado riesgo de estas inversiones (tabla 2).

También después del plan del secretario del Tesoro norteamericano, Nicholas Brady, la política de reformas estructurales será mantenida y reforzada.

Resultados de la condicionalidad 1980-1987
(en % de las condiciones pactadas)

Tabla 1

	Durante el periodo de crédito		Mediados de 1988	
	Condiciones plenamente cumplidas (1)	(1) Más los progresos considerables ¹ (2)	Condiciones plenamente cumplidas (3)	(3) Más los progresos considerables ¹ (4)
Tipo de cambio	70,0	90,0	62,5	87,5
Política comercial	54,9	84,2	63,4	89,3
Política fiscal	53,2	78,3	69,8	95,3
Presupuesto/gastos púb.	68,0	78,0	71,7	84,8
Empresas estatales	61,3	86,7	70,0	90,0
Sector financiero	71,4	85,7	73,5	89,8
Política industrial ²	53,3	93,3	42,9	85,7
Política energética	79,2	83,3	83,3	88,9
Política agrícola	57,1	81,6	58,1	83,7
Todas las condiciones	60,3	83,4	67,5	89,0

¹ Progresos considerables significa la puesta en marcha de más de la mitad de las medidas previstas.

² Sin reestructuración.

Fuente: Banco Mundial, 51 programas de ajuste estructural y 15 programas sectoriales.

Tabla 2

Evolución de los precios del mercado secundario para créditos a países en desarrollo
(céntimos USA por dólar valor nominal)

	Junio 1986	Junio 1987	Septiembre 1987	Septiembre 1988	Evolución en % Junio 86- Sept. 88
Argentina	64,00	47,00	37,00	21,75	-66
Bolivia	6,00	9,00	9,00	10,00	+66
Brasil	75,00	61,00	39,00	46,75	-38
Chile	66,00	69,00	58,00	59,50	-10
Costa de Marfil	74,00	62,00	60,00	26,50	-65
Ecuador	63,50	49,00	33,00	21,00	-67
México	60,00	56,00	47,25	46,75	-22
Nigeria	55,00	29,00	25,00	27,00	-42
Filipinas	59,00	69,00	59,00	52,50	-11
Turquía	97,00	97,00	96,50	98,50	+1
Venezuela	76,00	70,00	63,00	51,00	-33
Yugoslavia	79,00	75,00	60,00	47,00	-41

Fuente: Banco Mundial/Salomon Brothers.

Figura 1.17 (Cont.)

Figura 1.18

XEROX ARGENTINA Y ACINDAR

por Andersen Consulting

El autor pidió al Ing. Ricardo Bäcker, socio de Andersen Consulting en Argentina, el aporte de casos para enriquecer este libro. Gonzalo Verdomar Weiss, del área Comunicaciones coordinó la redacción de los trabajos y los entregó en agosto de 1990. Se reproducen sin cambios.

Xerox Argentina: una reestructuración estratégica con mayor eficiencia e integración de sistemas.

El contexto como punto de partida

En 1986 los productos japoneses ya estaban en el mercado local con precios sumamente competitivos. Xerox, frente a este panorama, realizó un planeamiento estratégico para identificar qué acciones debía realizar.

La primera de ellas fue cambiar su estrategia comercial, buscando abarcar mejor el mercado y reducir los costos de operación. Al ser una empresa fuertemente orientada hacia el servicio al cliente, Xerox necesitaba una estructura mayor a la de otras empresas más orientadas a la comercialización, como eran las que entraban al país los productos japoneses. Por lo que, la "reducción de costos de operación" tenía como fin trabajar con márgenes razonables y competir adecuadamente con sus precios.

Dos objetivos

La empresa entendía que brindar el servicio al cliente era lo que la distinguía de la competencia, por lo tanto, debía continuar con esa prestación.

Su primer objetivo fue, ante todo, bajar sus costos en la operación local, al mínimo posible.

Su segundo objetivo fue aumentar la penetración, poder estar más cerca del cliente, sobre todo del cliente chico.

Para concretar ambos objetivos, Xerox decidió establecer una cadena de distribuidores en todo el país para atender al cliente masivo. Este mecanismo de atención permitía a la empresa tener menos estructura fija, y si disponer de una gran estructura variable. También, que los distribuidores, operando cada uno en su mercado, estuvieran más cerca de todos los clientes. Algo anecdótico fue que la selección

de los distribuidores tuvo como criterio fundamental que fueran empresarios exitosos en el lugar de operación, sin importar que fueran o no del ramo.

La satisfacción de los clientes atendidos a través de ellos se aseguró por su capacitación en el programa de Xerox de "Satisfacción del Cliente". La capacitación se mantuvo centralizada, así como la auditoría del personal de ventas y de servicio técnico. La auditoría del servicio fue permanente.

Cambios requeridos en la estructura de la empresa

Al disminuir sustancialmente el volumen de actividad atendido directamente por el personal de Xerox, de Ventas o Administración, era necesario redefinir la estructura organizativa de lo que era el "nuevo Xerox". Por otro lado, al disminuir los volúmenes de operación también se modificaban las necesidades de los sistemas de información. Y, en tercer lugar, frente a esa estructura que quedaba, los costos de procesamiento de datos respondían más al modelo pasado y con el cambio resultaban desmesurados.

La estrategia en sistemas

Para realizar los cambios mencionados en el párrafo anterior, Xerox contrató a *Andersen Consulting*. El objetivo era definir e implantar una estrategia organizativa de procesos y de sistemas acorde con el nuevo negocio en el menor tiempo posible.

El diseño del proyecto se basó en una estrategia de Sistema 36 (aún no había salido la AS/400) que utilizaría donde se pudiera sistemas de aplicación preprogramados, un 60 por ciento, aproximadamente.

El trabajo fue encarado en forma mixta, con participación de Xerox y de Andersen Consulting, y en el plazo originariamente fijado, cercano al año, permitió rehacer todos los sistemas bajo las nuevas pautas.

Beneficios obtenidos

Una vez cumplido el proyecto, los beneficios logrados fueron: 1) haber reducido significativamente los costos del procesamiento de datos en cifras cercanas al medio millón de dólares anuales, y 2) haber reducido los costos de personal.

Lo interesante fue que, paralelamente con los dos beneficios recién mencionados, se lograron dos beneficios adicionales.

El primero de ellos consistió en que, el proyecto se encaró bajo la figura de un proyecto de "eficiencia operativa" a través de un análisis de todos los procesos, tanto manuales como computarizados. Este tipo de proyectos, a diferencia de proyectos de procesamiento de datos o de satisfacción exclusiva de necesidad de información, logran diseñar sistemas altamente eficientes.

Figura 1.18 (Cont.)

El *segundo* de los beneficios fue que se aprovechó la oportunidad para integrar totalmente la información. Es habitual que las empresas vayan generando sistemas a través del tiempo y lo hagan en forma no integrada, con duplicaciones y descoordinación de actividades vinculadas. Al unificarlo todo desde base cero se logró una integración total de los sistemas.

Esto trajo beneficios y problemas sanos y temporarios. En cuanto a los problemas es necesario entender que, en los sistemas integrados la información que ingresa una persona en un área determinada de la empresa es utilizada instantáneamente por otra de otra área de la empresa. Con sistemas no integrados un usuario puede no ingresar esa información hasta que la necesite. Pero al trabajar en forma integrada si uno se demora u olvida de ingresar algo le genera problemas a otros.

El ingreso deficiente de información provocó problemas temporarios entre distintas áreas de la empresa hasta que todos lograron acostumbrarse a trabajar con el nuevo sistema.

El beneficio importante fue que el costo de procesar e ingresar información y su actualización disminuyó considerablemente.

Reducción de personal

Es necesario distinguir al área de Sistemas del resto de la organización.

En "el resto" se inició un proceso de reclasificación de gente, algunos se alejaron, pero no fue tan significativo como en principio se pensó, debido a que se incorporaron nuevos productos y nuevas formas de operar.

El ahorro presupuestario, o la reducción de costos, estuvo dado en que la reclasificación y el mejor aprovechamiento del personal permitió asumir un aumento de actividad con menos gente de lo que tenía la estructura anterior. De no haberse realizado el proyecto, el número y la complejidad de la empresa hubieran crecido sustancialmente.

En el área de sistemas, al realizarse un cambio de equipamiento se cambió un número mayor de gente y se adoptó una política muy sana, de hablar con la gente con total claridad desde el inicio. Una de las características fue recompensar su ayuda y buena performance durante el proceso de cambio de los sistemas donde ellos tenían que aplicar todos sus conocimientos, estrategia que fue exitosa.

La participación de los directivos

El plan estratégico fue elaborado en conjunto por la alta gerencia de la empresa, por lo tanto, fue un plan que contó con el consenso de la gerencia y todos los directores. Esto se evidenció durante todo el proyecto y ayudó a resolver los problemas propios de un cambio de estas características.

Otro aspecto fue que el diseño y proceso de implantación de los nuevos sistemas, como se mencionó, fue un proceso mixto y la participación de un grupo de gente

sacada de la línea "full-time" para ese proyecto, aportando todo su conocimiento e imaginación, ayudó considerablemente a que las definiciones fueran rápidas y efectivas. Y generó, a su vez, un grupo de gente con un profundo conocimiento de los sistemas nuevos, no sólo proveniente de sistemas sino también de la parte operativa de la organización, lo que disminuyó los ruidos propios de todo cambio de sistemas.

Comentario final

Al ser un mercado dinámico y no estático, el trabajo no terminó en forma absoluta al concretar el proyecto, sino que la incorporación de nuevos productos, de nueva tecnología, de nuevas formas de operar, lo convirtieron en un proceso dinámico facilitado por la base existente.

Tanto desde el punto de vista comercial como desde el operativo, la nueva estrategia de Xerox fue un éxito total.

Acindar: Productividad en Exportaciones y un sistema como soporte de la reestructuración

El contexto y el punto de partida

En 1988, Acindar incrementó sus exportaciones para compensar una reducción de demanda en el mercado local.

Este incremento aumentó el volumen de trabajo en el área de Exportaciones. En ese área había un número importante de gente que, para asumir el trabajo cotidiano debía trabajar horas extras todos los días e, incluso, los sábados y algunos domingos.

Si bien no se tomaba nuevo personal las horas extras representaban un mayor costo de la organización.

Ante esta situación los directivos de la empresa decidieron *repensar formas y métodos de trabajo*, para identificar una manera más eficiente de hacer las cosas. Se consideró como prioritario el desarrollo de un proyecto de mejora de la productividad que debería ser previo al desarrollo de un sistema informático. La estrategia fue simplificar, integrar y luego informatizar. Para el proyecto Acindar pidió colaboración a Andersen Consulting y, mediante un equipo mixto (70 por ciento Acindar y 30 Andersen Consulting), el trabajo fue realizado en trece meses.

Los métodos de trabajo y el informe

Al revisar los métodos de trabajo se identificaron procedimientos que podían ser mejorados notablemente. Una característica era que casi todo se realizaba

manualmente. Había una gran circulación de papeles, con muchos controles, muchas firmas, y muchas vueltas para realizar un trámite, pero se carecía de información respecto al negocio de las exportaciones.

La estructura organizacional, orientada a las funciones, no contribuía a mejorar el entendimiento del negocio.

Existía un predominio de la actividad sobre el resultado.

Las posibilidades de aumentar la productividad

Del análisis surgieron posibilidades interesantes. El proyecto de Productividad Administrativa, que llevó un mes de trabajo, observó dos tipos de acción, una a corto y otra a mediano plazo. Todas las acciones eran complementarias entre sí, pero el mayor beneficio se obtenía y finalmente se obtuvo por la implantación total de las acciones recomendadas.

A corto plazo las recomendaciones se orientaban fundamentalmente a cambiar los métodos de trabajo, para eliminar tareas que no "agregaban valor", por ejemplo, archivos y copias, y al mismo tiempo, a modernizar las herramientas de trabajo, como fue el remplazo del télex por el fax y la utilización de procesadores de palabra en lugar de máquinas de escribir. De la aplicación de estos cambios se obtuvieron ventajas del orden de 50 mil dólares anuales.

Para el largo plazo las acciones se orientaron a profundizar los cambios en los métodos de trabajo, organización e integración del sector, y una anticipación del cobro de las exportaciones que ofrecía un beneficio anual estimado en 136 mil dólares, aproximadamente.

La reestructuración incluyó la implantación de un sistema informático para Exportaciones para soportar sus funciones, que hacía posible cobrar unos días antes las exportaciones al disminuir las actividades críticas que demoraban esos cobros. El sistema también brindaría información sobre el comportamiento administrativo del sector y sobre el "nivel de servicio" brindado a los clientes considerado en la organización como un factor estratégico.

Curiosamente, mientras el sistema se estaba desarrollando, las exportaciones de la empresa se duplicaron. El personal preexistente apoyado en el nuevo sistema pudo resolver ese incremento de actividad sin necesidad de horas extras adicionales, con lo que los ahorros que surgieron del sistema superaron las previsiones.