



 ITAE Fondo Editorial

# “Visión Integral de la Gestión Empresarial ▶ Crisis”

Pinkas Flint Blanck

 **itaë** business  
school



Dedicado a mí esposa Sylva por su apoyo y comprensión en el desarrollo de esta obra de cuatro tomos que brinda a los empresarios y gerentes una visión multidisciplinaria.

**Pinkas Flint Blanck / VISIÓN INTEGRAL EMPRESARIAL.CRISIS**

©Autor: Pinkas Flint Blanck

©ITAE Business School

Fondo Editorial ITAE

Calle Velázquez N.º 532

+34911230889

URL: <https://www.itae.es/somositae/>

Madrid – España

ISBN: 978-84-09-46438-8

Segunda Edición: Septiembre 2022

D.R 2022 ITAE Business School

La reproducción total o parcialmente de esta obra en cualquier forma o por cualquier medio, se encuentra permitida siempre y cuando se haga la correspondiente cita a sus autores.

INDICE

Introducción al marketing.....	09
Prólogo Visión Integral de la Gestión Empresarial (Crisis).....	09

Capítulo 1

Marketing en entornos recesivos

1.REORIENTACIÓN EMPRESARIAL .....	11
1.1. La Focalización.....	19
1.1.1 Definición y alcances .....	19
1.1.2 ¿Qué debemos entender por focalización?.....	21
1.1.3. Procesos de focalización .....	23
1.1.4. Tipos de focalización .....	25
1.1.4.1 Focalización en el giro del negocio.....	25
1.1.4.2 Focalización de procesos .....	26
1.1.4.3 Focalización en los productos .....	26
1.1.4.4 Focalización de clientes.....	26
1.1.4.5 Focalización de mercados .....	26
1.1.4.6 Focalización geográfica .....	27
1.1.5 La focalización en los procesos de reflotamiento Empresarial .....	27
1.1.5.1 Fortalecimiento del núcleo básico del negocio .....	27
1.1.5.2 La posición estratégica de la empresa .....	27
1.1.5.3 La posición financiera de la empresa .....	28
1.1.5.4 El modelo de gestión .....	28
1.1.5.5 La focalización estratégica .....	29
1.1.5.6 Orientación al cliente .....	29
1.1.5.7 Gestión por procesos.....	29
1.1.5.8 La aplicación creativa de la tecnología .....	30
1.1.6 Focalización, concentración y expansión en el proceso de reestructuración .....	35
1.1.7 La teoría de restricciones y la focalización .....	38
1.1.8 Aplicación de la focalización.....	39
1.1.9 Focalización e innovación.....	40
1.1.10 Casos de aplicación.....	44
1.2 Rightsizing .....	48
1.2.1 Cómo redimensionar la empresa en época de recesión .....	48
1.2.3 Rightsizing a través del tiempo como respuesta a los cambios del entorno.....	50

1.2.4 El caso de WARNER LAMBERT PERU S.A. ....	53
2. REATRINCHERAMIENTO .....	61
2.1 La reducción de la línea de productos .....	61
2.1.1 La selección de productos considerando su posible eliminación .....	61
2.1.1.1. Factores por considerar .....	61
3. EL DETERIORO .....	64
3.1.Las tres etapas de deterioro en las empresas.....	64
3.2 Medidas .....	69
3.2.1 Medida 1: Detenga la hemorragia .....	69
3.2.2 Medida 2: Adoptemos una gerencia de efectivo.....	69
3.2.3 Medida 3: Reúna información.....	70
3.2.4 Medida 4: Determine quién va a actuar .....	70
3.2.5 Medida 5: Evalúe la capacidad de producción .....	70
3.2.6 Medida 6: Crear un plan maestro .....	71
3.2.7 Medida 7: Fijemos metas realistas, esto es realizable .....	72
3.2.8 Medida 8: Desarrollemos un proceso de generación de ideas.....	72
3.2.9 Medida 9: Genere una reserva de efectivo.....	73
3.2.10 Medida 10: Demuestre avance y progreso en la recuperación .....	73
3.2.11 Medida 11: La capacidad instalada.....	74
3.3 Lineamientos del turnaround .....	77
3.3.1 Del equipo.....	77
3.3.2. Del marketing .....	77
4. TECNICAS DE REFLOTAMIENTO .....	86
4.1 Del diagnóstico a la implementación .....	86
4.1.1 Técnicas de reflotamiento.....	86
4.1.2 La cultura organizacional.....	88
4.1.2.1 ¿Cuáles son los elementos por considerar en el diagnóstico de la cultura organizacional? .....	89
4.1.3 Marketing y ventas.....	89
4.2 Estrategia de precios .....	92
5. LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	105
5.1. La valoración de los activos intangibles.....	107
5.1.1.Las marcas. Su valoración .....	108
5.1.1.1.Definición y características de las marcas.....	109
5.1.1.2.Clases de marcas.....	109
5.1.1.2.1Marca de producto.....	109
5.1.1.2.2.Marca de servicio.....	110
5.1.1.2.3Marcas colectivas .....	110

5.1.1.2.4.Marcas notarialmente conocidas .....	110
5.1.1.2.5.Lemas comerciales.....	111
5.1.1.3.Valorización de marcas .....	111
5.1.1.3.1.¿Cómo se valora una marca? .....	111
5.1.1.3.2.Métodos de valorización .....	112
5.1.1.3.3.Criterios de valorización de marca a nivel internacional.....	112
5.1.2.El goodwill .....	116

## Capítulo 2

### Recursos Humanos

1.DE LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO POR CAUSAS OBJETIVAS.....	123
1.1Cese Colectivo por motivos económicos.....	123
2. LA LEY 2780.....	133
3.TÉCNICA DE REDUCCIÓN DE PERSONAL .....	134
3.1.La Crisis Empresarial.....	137
3.2Auditoría Laboral .....	138
3.3.Análisis y rediseño de puestos de trabajo .....	139
3.4.Desarrollo de carrera .....	139
3.5.Capacitación.....	140
3.6.Separación no planificada de personal.....	141
3.6.1.Tácticas comunes de desgaste y hostigamiento de personal .....	141
3.6.2.Consecuencias de la falta de planificación estratégica .....	141
3.7.Separación planificada del personal.....	142
3.7.1.Creación de empresas de servicios.....	143
3.7.2.Subcontratación de servicios de outplacement .....	143
3.7.2.1.Servicio de Outplacement Individual .....	144
3.7.2.2.El servicio de Outplacement Colectivo .....	144
3.7.3.Ejecución del Plan de Separación Colectiva de Personal .....	144
3.7.4.Preparación para la Gerencia.....	145
3.7.4.1.Papeles esenciales los Gerentes .....	145
3.7.6.La entrevista de separación con el personal .....	146
3.7.6.2.Preparación para la entrevista de separación .....	147
3.7.6.3Pautas para comunicar el mensaje .....	147
3.7.6.4.Sugerencias al tratar las reacciones.....	147
3.7.6.5.La estructura debe seguir los siguientes pasos.....	148
3.8.Plan de comunicación con el personal que se queda.....	148
3.8.1.Tácticas para la transición .....	149

3.8.2.Tácticas para crear compromiso con el cambio .....	150
3.8.3.Observaciones claves .....	150
3.8.4.Guías básicas para el manejo del cambio .....	151
3.8.3.Estructura para las reuniones con el grupo de trabajo .....	151
3.9.Errores que se deben evitar .....	152
3.10.Resumen de conceptos.....	152
4.ASPECTOS HUMANOS DE LA REESTRUCTURACIÓN .....	153
4.1.1.¿Qué se espera de una reestructuración?.....	154
4.1.2.¿Por qué fracasan los procesos de reestructuración?.....	154
4.2.Perspectiva ampliada de la reestructuración .....	154
4.2.1.¿Cuál debe ser la perspectiva ampliada de la reestructuración?.....	154
4.2.2.Clases de directivos .....	158
4.2.2.1.El directivo compulsivo o ritualista .....	158
4.2.2.2.El directivo agresivo.....	159
4.2.2.3.El directivo disociador.....	159
4.2.2.4.El directivo alexitímico y/o anhedónico.....	160
4.2.2.5.El director depresivo .....	160

### Capítulo 3

#### Aspectos Legales

1.DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN .....	163
1.1.El Desapoderamiento .....	163
2.DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES .....	164
2.1.La etapa de disolución.....	165
2.2.La etapa de liquidación.....	165
2.3.La etapa de extinción.....	166
3.LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN EN EL SISTEMA CON- CURSAL.....	166
3.1.La liquidación procede.....	166
4.EFECTOS DE LA CELEBRACIÓN DEL CONVENIO DE LIQUIDACIÓN .....	170
5.CONSECUENCIAS DE LA LIQUIDACIÓN.....	170
6.QUIEBRA .....	172
6.1Procedimiento judicial de quiebra.....	172
6.2.Efectos de la quiebra.....	173
6.3.Rehabilitación del quebrado .....	174
6.4.Quiebra en la Ley General de Sociedades .....	175
7.PROCEDIMIENTO CONCURSAL PREVENTIVO .....	176

### Capítulo 4

Finanzas

7.1. Visión de la corte .....	179
1. MODELO Z - EDWARD ALTMAN .....	206
1.1. ¿Cómo se detectan las señales a esta debacle? .....	206
1.2. Procedimiento.....	207
1.3. Restricciones .....	207
1.4. Usuarios potenciales del modelo.....	207
1.6. ¿Cómo realizamos la evaluación del factor Z?.....	209
1.6.1 Valores de puntuación.....	211
1.7. Modelo para empresas que no cotizan en Bolsa.....	211
1.7.1. Z - Score Modelo A.....	211
1.8. Modelo para empresas de servicios.....	212
1.8.1. Z - Score Modelo B .....	212
2. Modelo de Contingencias .....	213
2.1. Conceptos generales.....	213
2.2. ¿Cuál es la estrategia usual para las emergencias financieras?.....	214
2.3. La compra del tiempo .....	216
2.4. Análisis de la Contingencia.....	216
2.5. La simulación del futuro.....	217
2.7. Disminución del Egreso de flujo de fondos.....	218
2.8. Disminución de Egresos .....	219
2.9. Estrategias financieras típicas .....	220
2.9.1. Estrategia de reacción .....	220
2.9.2. Secuencia de respuesta .....	220
2.9.2.1. Estrategia de la línea de mínima resistencia .....	220
2.9.2.2. Estrategia de la línea de máxima resistencia .....	221
2.9.2.3. Estrategia del recurso clave .....	221
2.9.2.4. Estrategia de Movilidad Financiera.....	221
2.10. Examen de los recursos para cubrir un déficit inesperado de caja .....	222
2.11. Aplicación del modelo.....	222
3. FIGURAS JURÍDICO – FINANCIEROS.....	233
3.1. Fase I .....	235
3.1.1. Titulización de activos o uso del Fideicomiso de Titulización .....	239
3.1.1.1. Conceptos clave .....	240
3.1.1.2. Titulización de cartera de créditos .....	245
3.1.1.3. Seguridades o mecanismos de apoyo crediticio.....	245
3.1.1.4. Mecanismos intentos .....	246



3.1.1.5.Mecanismos externos.....	246
3.1.1.6.Titulización inmobiliaria.....	247
3.1.1.6.1Titulización de un inmueble .....	247
3.1.1.6.2.Titulización de un proyecto de construcción .....	247
3.1.1.6.3.Titulización de fondos inmobiliarios .....	248
3.1.1.6.4.Titulización para la financiación .....	248
3.1.1.7.Titulización de otros bienes .....	249
3.1.1.8.¿Cuáles son las ventajas y desventajas del uso de esta figura? .....	250
3.1.2.Operaciones de Reporte.....	256
3.1.3.El Underwriting .....	257
3.1.3.1.MODELO .....	259
3.1.4.Compensaciones Financieras .....	275
3.1.4.1.Clasificación .....	275
3.1.5.Depósitos a plazo en el Sistema Financiero.....	277
3.1.6.El factoring.....	279
3.1.6.1.¿Cuál es la naturaleza jurídica del factoring?.....	280
3.1.6.3¿Cómo podemos medir el impacto fiscal del factoring? .....	282
3.1.6.4.Comparación del factoring con otras figuras jurídicas .....	282
3.1.6.5.¿Cómo se extiende el factoring? .....	284
3.2.Instrumentos jurídicos -financieros a utilizarse en la Fase2 .....	295
3.2.1.La Línea de Descuento de Letras.....	295
3.2.1.1.Sistema financiero .....	295
3.2.2.Los Warrants .....	296
3.3.Instrumentos jurídicos - financieros a utilizarse en la Fase 3 .....	311
3.3.1.La venta en consignación .....	311
3.3.1.1.MODELO .....	312
3.3.2.Dación en pago .....	315
3.3.3.La Compraventa con Pacto de Retroventa.....	315
3.3.3.1Modelo .....	317
4.CRISIS EMPRESARIAL .....	322
4.2.Medidas a tomar en casos de turnaround .....	328
5.TÉCNICAS DE REATRINCHERAMIENTO Y REFLOTAMIENTO.....	333
5.1.Estrategia General para enfrentar la Crisis Empresarial .....	333
5.2.Cómo redimensionar la empresa en época de recesión .....	334
5.3Reatrincheramiento .....	334
5.3.1.Reducción de precios .....	335
5.4.Reflotamiento .....	335

5.4.1. Algunas técnicas para la refluotación de empresas por segregación.....	335
5.4.2. ¿Cómo recapitalizar?.....	335
6. ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO PARA EVALUAR LA REALIDAD ECONÓMICA .....	336
6.1. ¿Por qué debemos diagnosticar la empresa? .....	336
6.2. Análisis de la situación económico – financiera.....	337
6.2.1. Política crediticia.....	337
6.2.2. Capacidad de endeudamiento.....	340
6.2.3. Rotación de inventarios .....	341
6.2.4. Rentabilidad de la empresa .....	341
6.3. ¿Cómo corregir el efecto de la crisis al momento de valorar la empresa? .....	345
7. ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS.....	345
7.1. Liquidez .....	346
7.2. La Gestión .....	347
7.3. La Solvencia.....	348
7.4. ¿Cómo saber si tenemos la liquidez necesaria para sobrevivir?.....	352
7.4.1. Índices de liquidez .....	352
7.4.2. Índices de gestión.....	356
7.4.3. Índices de solvencia .....	360
7.4.4. Índices de rentabilidad.....	361
7.4.5. Otros Índices .....	362
8. REDUCCIÓN DE COSTOS .....	363
8.1. ¿Por qué analizar costos?.....	364
8.2. Análisis de procesos.....	370
9. CÓMO NEGOCIAR CON LOS ACREEDORES EN UN PROCESO DE CRISIS EMPRESARIAL.....	372
9.1. Los trabajadores.....	372
9.2. Los socios.....	373
9.3. Los bancos .....	374
9.3.1. ¿Cuáles son los criterios de negociación que tenemos que tener en cuenta?.....	376
9.4. Los proveedores.....	377
10. CÓMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS SOSTENIBLE .....	382
10.1. Cómo elaborar un plan de negocios.....	382
•Bibliografía General.....	392
•Bibliografía del Autor .....	393
•Índice de tópico.....	
•Glosario.....	

## INTRODUCCIÓN AL MARKETING

Los artículos que presentamos a continuación constituyen un marco de reflexión sobre la crisis y por ello luego de leerlos preguntémonos ¿Cómo se aplica los mismos a nuestra empresa, a la industria, a nuestro producto? Es un buen inicio pues cuando vienen las vacas flacas estamos solos.

**Conviene pensar antes de hacer y no haces lo que hacemos siempre pues si nada cambia, nada cambia**

### Prólogo

#### Visión Integral de la Gestión empresarial

#### Crisis

El autor de la colección EMPRESARIATO, colega y amigo Pinkas Flint B. me solicitó en días pasados redacte el prólogo del cuarto tomo llamado: Crisis. Debo reconocer que es una tarea encomiable, pues asumo que este nuevo libro de una nueva saga del citado autor, llevará al lector a una aventura sinfín. Debo confesar que conocí al autor en primera persona, leyendo justamente un texto suyo llamado: Gestión de Empresas en Crisis. Técnicas de Reflotamiento. Me remontó a su primera edición del año 1999. En aquellas épocas (de un inexistente internet o buscadores de información cibernética) aflora en mi mente, la búsqueda de información relevante en materia financiera y de reestructuración. Dicho material sirvió de ayuda para mi labor como consultor legal en dichas áreas. Ello, pues a la luz de la sanción de una nueva ley de concursos en el Perú (D.L 26116) y de corta data (1993) daba luces, a un timorato empresario, de explorar nuevas posibilidades para salir de su crisis. En aquellas épocas nefastas para la economía local, en los albores del siglo XX, las crisis empresariales no eran ajenas al Perú, pues se atravesaba por un mar de aguas turbulentas, con un vaivén de incertidumbre, fruto de una hiperinflación que se venía desvaneciendo de a pocos, gracias luego a la implementación de políticas fiscales y a una firme decisión de desarrollo sostenible. Una nueva economía en sano crecimiento a inicios en pleno siglo XXI.

Luego tendría ocasión de conocerlo en persona, al formar parte del Instituto Iberoamericano de Derecho Concursal el cual fundamos en la ciudad de Barranquilla, Colombia en el año 2005. Años después (2007) fundaríamos en Lima, el Capítulo peruano, el mismo que a la fecha, ha llevado a cabo cuatro Congresos Nacionales con singular éxito. Dicha contribución puede ser observada en: [www.concursal.org.pe](http://www.concursal.org.pe)

Ello permitió que nuestra amistad no solo amical sino académica se consolide. Hoy entiendo porque me pidió quizás, no contando con los méritos suficientes, escriba estas breves líneas, líneas que no buscan distraer la lectura del presente trabajo.

Resulta un premio que el autor me pida que analice este cuarto tomo, el cual está orientado a esbozar una visión integral de la gestión empresarial. Se aborda el marketing como una forma de reorientar la empresa. Va por el camino de focalizar los procesos. Reflotar aquellos que, desgastados por el tiempo, no logran

despegar. Ello como es lógico trae deterioro al negocio. Es urgente e imperioso adoptar medidas, el autor las explica con pulcritud y con lenguaje sencillo. Sin embargo, no queda en solo recomendaciones, sino que lija un plan estratégico, que van desde la valorización de activos al valor del negocio. A mi juicio, el presente trabajo, se simplifica en: ¿Vale la pena seguir con el negocio o lo cierro definitivamente?

El autor no se limita al asunto del patrimonio, sino que incluye el rol que juegan los trabajadores, llamados quizás, colaboradores del negocio. Explora el área de recursos Humanos y su estructura. Los aspectos humanos de la Reestructuración. A ello se adiciona, los aspectos legales del negocio en crisis. Debo confesar que es el capítulo que más me agrada, quizás por mi experiencia de 25 años en asuntos de reflotamiento y reestructuración de empresas en crisis. [www.carbonell-law.org](http://www.carbonell-law.org).

Finalmente explora el medio de las finanzas a través del desarrollo de Modelo y figuras jurídico-financieras de gran utilidad práctica. Resulta efectivo y eficiente dar lectura a temas de crisis empresaria de la mano de un experto. El análisis de ratios financieros, reducción de costos, la forma de negociar con los acreedores en un proceso de crisis y finalmente la elaboración de un plan de negocios sostenible, hace muy imprescindible su lectura para adentrar al lector a este pasadizo resbaladizo de las crisis. Me queda felicitar al amigo y empujarlo a las cálidas aguas de una Caribe majestuoso y calmo, lugar de realización de su obra.

El autor, da pautas medidas, fruto de su experiencia, no es un simple vendedor de ideas.

¡Buena lectura!

## MARKETING EN ENTORNOS RECESIVOS

### 1. REORIENTACIÓN EMPRESARIAL

#### LOS GRANDES ERRORES CORPORATIVOS

Sydney Finkelstein en su libro intitulado ¿Por qué fracasan los ejecutivos brillantes? Señala como grandes errores corporativos aquellos que se generan en 4 momentos de transición de gran importancia:

- Creación de nuevos negocios.
- Manejo de innovación y del cambio.
- Manejo de fusiones,
- Manejo de nuevas presiones de la competencia.

Estos son acontecimientos polifacéticos y muy complejos que implican un cierto grado de transformación corporativa, de tal manera que no es extraño que estas etapas de los negocios sean especialmente peligrosas.

Como causas de fracaso señala cuatro patrones destructivos del comportamiento que se apoderan de la empresa. Estos síndromes incluyen:

- Una mentalidad errada,
- Actitudes ilusorias,
- El deterioro de los sistemas de comunicación desarrollados para manejar la información,
- Unas cualidades de liderazgo que impiden a los ejecutivos corregir su rumbo.

En cuatro de los errores que se producen al embarcarse en una nueva empresa Finkelstein señala:

- Las empresas nuevas con horizontes de largo plazo no son inversiones que se hacen una sola vez.
- Cuando se tiene una buena idea no es imposible que alguien más la tenga también.
- El equilibrio de la oferta y la demanda es un proceso dinámico. Lo que se veía bien para una nueva empresa de telecomunicaciones comenzó a verse menos bien a medida que otras se fueron uniendo a la fiesta.

- Es preciso proceder de manera conservadora y rigurosa al segmentar el mercado, aunque esa segmentación sea obligada. No basta con saber que existen clientes potenciales para un producto o servicio; es preciso saberlo todo de ellos.
- No hay que enamorarse del propio producto o servicio; eso le toca a los clientes.
- Hay que esperar lo inesperado.

Por otro lado, cuando hacemos frente a la innovación y al cambio tecnológico también cabe recordar:

- Las personas hacen cosas por muchas razones, pero solo tienen conciencia de unas cuantas. Al destacar la importancia de la historia y la cultura, tomamos distancia para examinar la realidad de lo que existe y que rara vez se discute internamente. Los ejecutivos deben habituarse a reconocer los prejuicios implícitamente que vienen, a veces inadvertidamente, con la historia cultura de la compañía.
- Es preciso preguntar. No se trata de preguntar por preguntar sino indagar para llegar a los cambios que pueden ser de importancia para las organizaciones y tener un efecto significativo sobre ella. Por ejemplo, el surgimiento de la tecnología digital es pertinente para industrias como las de los medios, los computadores, la fotografía, la educación, los instrumentos médicos, los productos electrónicos de consumo, y muchas otras ¿cómo podrían estos cambios "sectoriales" afectar a su negocio?
- Cada ejecutivo debe llevar un "registro previsto" para anotar sus ideas acerca de cómo está cambiando el mercado y que está haciendo al respecto. Si bien no todas las ideas serán buenas, el ejercicio de llevar un registro (especialmente si está ligada a la remuneración) puede ser una disciplina importante.
- Cuando la coordinación entre la unidad de negocios representa una ventaja, es necesario reforzar ese beneficio mediante incentivos y metas por equipos. No es de esperar que las tribus en guerra se esfuercen por cooperar cuando predominan los incentivos obsoletos basados en las divisiones...
- Si usted en realidad desea ver florecer la innovación y el cambio en su compañía, debe motivar la conciencia y facilitar la acción al mismo tiempo.

Como vemos las empresas son manejadas por personas que pueden o no ser brillantes. Tanto las brillantes como las no brillantes cometen errores. La única forma de evitar estos es estar alerta y tener una organización que se cuestione y no duerma en sus laureles.

## REFLEXIONES SOBRE CÓMO EVITAR FRACASOS EN LOS NEGOCIOS

Existen errores comunes en el mundo empresarial que determinan el alto grado de fracasos.

Eduardo García Erquiaga en un artículo de Harvard Business School titulado “Aprendiendo de los errores del emprendedor: Claves para evitar el fracaso” nos da pautas interesantes aplicables a cada nuevas empresas o proyectos.

Veamos algunas de estas:

- Idea + dinero = Empresa

Esta fórmula plantea que una buena idea más el dinero necesario da como resultado una empresa exitosa. Nada más lejos de la realidad. Una buena idea es el comienzo de todo el proceso de creación, pero dista de ser la antesala del éxito.

Para que una idea se convierta en éxito debe adecuarse al mercado, escuchar activamente a los futuros clientes, proveedores o socios, prever el escenario que enfrentará la empresa. Todo esto junto debe llevarse a un plan de negocio y quizás, solo quizás, lleguemos al éxito.

Debemos conocer los canales de distribución, identificar opciones y tener la suerte de entrar en un ciclo económico adecuado.

- Claro que cambiarán.

El segundo tema se resume en el síndrome <claro que cambiarán>. La gente es racional y no solo es racional, sino que tiene nuestra misma racionalidad. Esto nos lleva a la conclusión que no hay obstáculos para el éxito de la idea, incluso si ello exige cambios en los hábitos de vida y consumo de los clientes. <Si mi producto es mejor, ¿cómo no van a cambiar? Claro que cambiarán>.

Este factor es como pensar desde un pequeño bote que podemos decidir desde nuestra embarcación a qué hora sube la marea. La marea de las tendencias socioculturales no suele subir en función de lo que hagamos desde nuestro proyecto de pequeña empresa. Somos nosotros quienes, anticipándonos adaptándonos a esas tendencias,

debemos ocupar el ámbito correcto y aprovecharlas para el éxito de nuestro negocio.

La dificultad de asumir las propias limitaciones

Tratar de tener éxito compitiendo con los grandes o en el terreno de los grandes cuando se es pequeño es una de las causas del fracaso de muchos empresarios que iniciaron sus carreras de modo prometedor, pero no diseñaron su negocio atendiendo a sus auténticas capacidades.

- No se puede matar moscas a cañonazos ni es posible cruzar el océano en canoa.

Por ejemplo, si tenemos éxito con un nuevo producto alimenticio en cadenas de supermercados o hipermercados estaríamos abriendo el camino a las grandes empresas del sector.

Nuestra empresa con su pequeña capacidad de producción y altos costos no puede ajustarse a lo que el mercado exige.

La competencia consciente del potencial en cuanto volumen ofrecerá un producto similar a precios muchos más bajos, gracias a su ventaja por producción en volumen. Ofrecerá los productos gracias a su capacidad de respuesta y sus contactos en la red de distribución y podrá esperar con más tranquilidad los periodos para el cobro. Es por ello mejor no jugar en las grandes ligas si no tenemos espaldas para ello y concentramos en establecimientos especializados, alimentación en establecimientos especializados, alimentación alternativa, dietética, etc. Así debemos preguntarnos: ¿Alertará este éxito a las grandes empresas del sector? Los grandes buques no navegan en aguas poco profundas, pero se mueven con fuerza en el océano donde nosotros podemos hallarnos sin recursos y ahogamos.

- El doble filo de la innovación.

No todo es color de rosa. La innovación es un medio no un fin.

Un medio que posibilita el éxito de nuestro proyecto de empresa, que aporta un valor añadido y que de estar permanentemente orientado a la satisfacción del cliente. No caigamos en la tecnolujuria, no apliquemos lo último de la tecnología sino lo que el mercado puede pagar. El mejor proyecto de la empresa es el que funciona, previene y no lo destruye la selva del mercado.

- La creencia que el negocio es un producto, o un mercado, o un procedimiento en el plano tecnológico. Un negocio es todo eso y mucho más. Es la conjunción de un qué, un dónde, un a quién y un cómo que nos permite satisfacer necesidades o grupos de personas con alternativas tecnológicas adecuadas.

#### LINEAMIENTOS PARA SALIR DEL HOYO

Frente a una crisis que no tiene cuando acabar. Frente al triunfalismo de algunos encumbrados personajes del gobierno, cuestionados por otros del mismo gobierno que nos informan que ahora sí van a nombrar buenos economistas nos queda volver a los remedios caseros, al sentido común, tan raro en estos tiempos. ¿Cómo hacemos para salir del hoyo? Repasemos algunos lineamientos. Es importante cambiar el concepto de productividad por lo cual tenemos que dar de baja muchos activos obsoletos y mandar sacar fuera todas aquellas máquinas que son ineficientes. No se trata deponerse sentimental y utilizar las máquinas compradas por nuestros abuelos y que sentimos parte del patrimonio familiar sino ser conscientes que muchas de ellas son viejas y no competitivas. Se deberá pensar cómo cambiar la distribución de planta para lograr el achicamiento de la empresa en forma armoniosa.

Con referencia a la liquidez, esto es, la sangre del negocio, debemos efectuar una campaña agresiva de venta de activos que no se estén utilizando. Tratar de ajustar el ciclo financiero, a través de incentivos, para



que nuestros clientes nos paguen antes y en lo posible demorar los pagos. En la comunicación la pregunta clave es quién financia a quién. En la crisis la respuesta puede significar sobrevivir o no. Es aquí donde corresponde una buena política de incentivos no a las ventas sino a las cobranzas y sobre todo bajar las pretensiones sobre margen. Si seguimos pensando cobrar lo que queremos terminaremos sin vender nada. Estrechamente vinculado a este concepto está el concepto de precio. Precio es una palabra mágica y siempre difícil de precisar. Considero que la definición más conveniente es que precio es aquella cantidad que el comprador está dispuesto a pagar. No es lo que vale la cosa sino lo que el comprador está dispuesto a pagar. El peso de todo precio son sus costos y el tipo lo que la competencia ofrece.

Recordemos a aquel empresario que feliz vendía cada vez más. Quebró por vender bajo el costo. También es importante entender que el precio es parte del mensaje y que si derrumbamos nuestros precios también desposicionamos nuestros productos.

En la mente del consumidor si algo es muy barato no tiene calidad. En la crisis no estamos solos, nos acompañan nuestros trabajadores, proveedores

Veedores y clientes razón por la cual debemos ser abiertos y comunicamos con todos ellos señalando, cómo resolvemos nuestros problemas y con quien lo vamos a hacer.

Es absurdo pensar que los trabajadores no conocen la dimensión de la crisis, pues son ellos los que están atendiendo al público y sus reclamos en toda venta, el servicio postventa y la crónica falta de inventario. Son ellos quienes deben apoyarnos mejorando el servicio y sugiriendo cómo racionalizar cada vez más la gama de productos para hacer más con menos.

Si bien no podemos señalar que en la crisis debemos tener fe y alegría si podemos señalar que después de la tormenta sale el sol y que lo más importante es mantenerse a flote o como dice el Dr. Carlos Boloña salir en la foto.

Un tema importante a considerar es que el empresario que enfrenta una crisis siente como, con el transcurso del tiempo, los círculos de acción en los cuales puede maniobrarse van estrechándose hasta terminar estrangulándolo.

Aquellas figuras jurídicas y financieras que podía utilizar apenas se inicia el deterioro empresarial tales como la emisión de bonos, la apertura de nuevas líneas de crédito, alianzas estratégicas ya no son posibles al acentuarse la regresión y caída de la empresa. En la segunda etapa todavía se puede recurrir a operaciones de factoring, venta de activos y descuentos de letras.

Si el empresario espera demasiado la crisis habrá avanzado en su empresa dejándole poca maniobra y en esta etapa lo que queda es la dación en pago, el lease back y sobre todo enfrentar las acciones judiciales. La lección que tenemos frente a nosotros es que cuanto más esperemos más profundo será el hoyo. Por ello es conveniente hacer un diagnóstico sobre la situación actual y combatir la inacción pues con ello evitaremos que el círculo cada vez más estrecho termine por ahorcarnos

## SALVEMOS EL TITANIC

Ayer tuve un sueño. Un enorme buque llamado Titanic se movía en gélidas aguas luciendo una enorme bandera peruana. El capitán aseguraba que su modelo y solidez lo hacía inmune a crisis exógenas o endógenas.

En cubierta se podía ver a los pasajeros de diferentes tamaños y formas.

Ví sus nombres: Aeroperú, Hogar, Tejidos La Unión, Valente, Enrique Lulli arriba en clase ejecutiva Austral, Hayduk, Sipesa. Más arriba aun, en primera, Banex, Banco Latino, Banco Wiese, Banco República. Nadie se dio cuenta de la gravedad del golpe y cuando el buque comenzó a hacer agua, el capitán intentó diversas maniobras. Salvavidas especiales para Banco Wiese y Banco Latino. En el intento arrojó al agua a Banex y Banco República y comentó: Son pequeños, de 3era. Clase, no se darán cuenta los demás.

Había un oficial profesional, técnico, lento y metódico llamado INDECOPI, que comenzó a ordenar el abandono del buque. Todos quieren salvarse, pero no hay lanchas para todos, así que orden. El capitán piensa que los gritos, el desorden y el barullo deben acallarse. Fuera el oficial profesional, nombremos a dedo marineros y sálvese quien pueda.

El D. U. 064 es una medida desesperada para agilizar la debacle. Lo importante es ver si nuestra empresa es 1ra., 2da. o 3era. clase pues depende de ello el salvamos.

Como la mayoría de las empresas no van a recibir las ventajas de ser sujetos de capitalización por parte de los bancos vamos a dar consejos prácticos de cómo salvarse.

En primer lugar, compre un cuaderno. Este cuaderno se volverá un instrumento fundamental que debe acompañarlo a todos lados. En él hay 3 partes:

- a) La sección pasos a seguir.
- b) La sección resumen de reuniones.
- c) La sección de contactos nuevos.

En la primera sección se debe consignar todos los pasos que deben llevarse a cabo, las fechas y a quien corresponde la responsabilidad. En la sección 2 los resúmenes de cada reunión y en la última los números. Telefónicos y direcciones de todas las personas necesarias para que el plan camine.

El siguiente paso es solicitar documentos que nos ayuden a ver cómo estamos hoy. Entre estos, analizar la antigüedad de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar en el último año, una lista actualizada del inventario, una lista detallada de los activos fijos, una copia de los préstamos y garantías dados a los bancos, un calendario detallado de las letras por pagar y otras deudas de largo plazo, un cuadro detallado de costos y precios de nuestros productos, declaración jurada de renta de los 3 últimos años, declaración jurada de los avalistas, declaración jurada y estados de ganancias y pérdidas de los últimos 5 años.

Una vez que tenemos estos documentos y los hemos analizado debemos adoptar una serie de medidas de emergencia para mantenernos a flote, mencionaremos algunas:

1. Incremente precios en sus productos en 5 %. El mercado que atiende es pequeño, de más atributos. No baje precios. Cuando uno entra en una guerra de precios desposiciona el producto. Es mejor engrair

a los clientes aumentando ventajas y generando lealtad. Además, si usted no llega al mercado directamente sino a través de distribuidores piense como se beneficia este comprándole a usted y no a la competencia

2. Reduzca la compra de materiales e insumos en un 44% ajustando compras a la demanda.  
Compre más seguido, pero en menos volumen.
3. Analice la estructura costo/precio de toda su línea de productos para ver cuál producto parasita a cuál. No tema discontinuar productos no rentables.
4. Estudie la posibilidad de reducir del 10 al 15 % de su personal directo e indirecto, cuidando de mantener intacta la cultura organizacional.
5. Reduzca los salarios de toda la plana ejecutiva comenzando por usted.  
Se sufre, pero se enseña con el ejemplo.

Lo limitado del espacio nos impide por ahora ampliar el tema, pero estas medidas de emergencia son las que permiten salvar la empresa más que las normas de urgencia que nos ponen en manos de los acreedores preocupados en cobrar. No olvidemos que el D.U.064 es parte del sistema de reestructuración y que tiene ventajas, pero también riesgos enormes.

### **Y AHORA, ¿QUIÉN PODRÁ DEFENDERNOS?**

En los últimos días, un tema de discusión obligada se relaciona con las medidas necesarias, para reflotar el sector empresarial y salir de la crisis, pero más allá de las recetas de salvataje, existen problemas propios que hacen a muchas empresas inviables en este momento, y ante ello hay que tomar medidas.

«El Gobierno lanzaría plan integral de reflotamiento». «El problema no es financiero, sino económico: Las empresas han perdido su capital».

«El sector productivo está quebrado». Todos los días los titulares anuncian la venida del Mesías y la redención. Sin embargo, lo tangible es que las protestas continúan. Sunat acecha y los acreedores no dejan de hostigar...

Creemos que sí hay salida, pero los empresarios deben hacer algo por sí mismos...

En primer lugar, el empresario debe preguntarse: ¿vale la pena?, ¿hago una diferencia en el mercado? Si la empresa desaparece y nadie lo siente es que ha perdido su ventaja competitiva

Esto puede pasar por muchas razones: llegó la competencia internacional con más variedad y tecnología, los competidores lanzaron un producto sustituto o mejoraron las condiciones económicas. Sea por obsolescencia tecnológica, capacidad productiva (productividad) o fortaleza financiera, podemos estar fuera de carrera. Por ello, lo primero es pensar si vale la pena hacer más de lo mismo o si debemos repensar el negocio. Creo sinceramente que en los negocios se gana y se pierde, pero que no hay peor muerte que aquella por terquedad.

Quedarse demasiado tiempo defendiendo lo indefendible nos puede llevar a morir llenos de gloria, quemando el último cartucho.

De allí que es mejor replegar las tropas y cruzar el Canal de la Mancha, como las fuerzas inglesas en Dunkerque (1940) durante la Segunda Guerra Mundial, para volver cinco años después a ganar la contienda.

¿Cómo replegarse? Una empresa debilitada no puede pelear en todos los frentes...Necesita concentrarse. Por ello proponemos las tres "C" concentración en línea de productos, concentración en clientes y concentración en mercados.

La primera concentración nos lleva a preguntarnos con mente fría:

¿Cuál unidad productiva pierde dinero? ¿Cuál contribuye a los costos fijos? Si tengo tres plantas quizá ha llegado el momento de cerrar dos. Si tres departamentos (hilandería, tejido y teñido) me dan pérdidas, debo identificar cuál es el que realmente «canibaliza» la utilidad y considerar cerrar ese departamento para contratar el servicio en «outsourcing» o terceros.

Lo mismo con productos. De toda la línea, unos productos tienen margen de contribución positivo, otros viven a expensas de los productos rentables. Ha llegado el momento de discontinuarlos y achicar la línea. Si un producto no se puede vender sin el otro, hay que considerarlos juntos. Si el margen de contribución es negativo, salen ambos.

El Departamento de Marketing clamará que esto es una locura, lamentablemente o se pierde algo o se pierde el todo. En esta negociación deben predominar las finanzas y el ahorro del efectivo.

Luego viene la concentración de clientes. Atender a clientes pequeños y erráticos tiene un costo desproporcionado. Debemos elaborar una relación de clientes por volumen, calificación y abandonar a todos cuyo costo por cabeza supera el monto que se les cobra. Provisionemos y concentrémonos satisfaciendo a los clientes que sí pagan.

A riesgo de sonar algo chocante: una vez le dije a una doctora amiga que el paciente de la clínica no era el enfermo, sino aquél que podía pagar y que su negocio quebraría si no pensaba como una empresa. En una distribuidora el número de clientes bajó de 4500 a 430. Estos clientes sí pagan y cuando entregan letras, estas son descontadas de inmediato por el banco.

Finalmente, la concentración de territorios: Si la fuerza de ventas y el canal de distribución cuestan una fortuna, debemos concentrarnos en las áreas de mayor efectividad. De ser necesario, salir de provincias y concentrarnos en las áreas de mayor efectividad. De ser necesario, salir de provincias y concentrarnos en Lima. Si es Lima, concentrarnos en San Isidro, Miraflores y Chacarilla, buscar dónde podemos ser más efectivos, con los pocos recursos humanos y materiales que tenemos.

Así podemos constatar el dicho popular: «Ayúdate, que Dios te ayudará». ¡Tú puedes salvarte si actúas aquí y ahora!

Los artículos precedentes nos ofrecen un marco referencial para situarnos en el entorno recesivo y depresivo de la economía. Ahora elabore un cuadro tomando en cuenta lo leído y sobre todo construya un cuadro de fortalezas y debilidades, oportunidades y desafíos (FODA) que aplique a su empresa. Luego

elabore un mapa perceptual ubicándose en la industria en la cual compite relevando la competencia directa e indirecta. Este mapa toma en cuenta 2 ejes: precio de oportunidad y alternativas del consumidor a lo largo del tiempo.

## **1.1. La Focalización**

### **1.1.1 Definición y alcances**

En un entorno de creciente competencia, alta volatilidad y recursos limitados la empresa con dificultades económicas debe centrarse en aquello que conoce mejor. Se entiende por focalización o reorientación a la estrategia de deshacerse de ciertas actividades, giros, procesos, productos y mercados que no generan rentabilidad, o que siendo rentables involucran recursos escasos en situaciones de crisis, pudiendo estos ser utilizados en actividades donde la organización es verdaderamente capaz de generar valor.

Michael Porter, a través de su propuesta de cadena de valor, proporciona una herramienta gerencial para encontrar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades que pueden aportar una ventaja competitiva potencial. El poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar actividades competitivas mejor que sus competidores.

Robert M. Tomasko, en su obra Repensar la Empresa, indica ciertas limitaciones al modelo de Porter: «El análisis tradicional de la cadena de valor proporciona una concepción función-por-función de lo que es realmente una empresa». Esta perspectiva es útil para identificar los lugares en que se gasta el dinero y dónde se deben recortar los costos, pero no resulta eficaz cuando se trata de determinar cuáles son los puntos fuertes de la empresa. Estos puntos fuertes a menudo se relacionan más con el modo en que están entretejidas las competencias funcionales que con los detalles de una operación de comercialización o producción.

Prahalad y Hamel van más allá. Aseguran que se gana más considerando la empresa como una cartera de competencias potencialmente reforzadoras- alrededor del «Core Business» y el «Core Competence» que concibiéndolas como una colección de negocios aislados.

Jean Paul Sallenave al hacer referencia a los factores claves para sobre vivir y sobre la puesta en marcha de una estrategia reactiva nos dice:

Los factores claves para la supervivencia empresarial son:

**Pinkas Flint Blanck / VISIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

<b>FACTORES DE SUPERVIVENCIA</b>	<b>REFUERZO</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>ACCIÓN POLÍTICA</b>
<b>PRODUCTOS</b>	Mejora el producto o servicio. Análisis de valor. Publicidad del producto. Ampliación de la gama. Búsqueda de nuevos canales de distribución.	Diferenciación del producto. Subcontratación. Investigación y desarrollo: Nuevos productos, nuevos mercados. Diversificación.	Protección. Licencias de importación. Cuotas de importación. Normas de seguridad. Monopolio estatal.
<b>MERCADO</b>	Segmentación del mercado. Publicidad. Búsqueda de nuevos usos para el producto.	Exportación. Abastecimiento en el extranjero. Venta de servicios relacionados con el producto. Venta de <<packges>>, licencias, franquicias, franquicias <<llave-en-mano>>.	Campañas publicitarias. Ventas subsidiarias. Alivios tributarios. Subsidio por no producción (agricultura). Reglamentación de precios. Proteccionismo.
<b>TECNOLOGÍA</b>	Investigación y desarrollo. Concesión de licencia. Fusión, sociedades en copropiedad (<<joint ventures>>)	Investigación y desarrollo de tecnologías conexas. Fabricación bajo licencia.	Subsidio de investigación. Obligación de contenido local. Licencias obligatorias.
<b>COMPETENCIA</b>	Control de costos limitación. Control de canales de distribución. Publicidad. Adquisición. Inversión en capacidad de producción.	Diferenciación del producto. Segmentación del mercado. Especialización. Acuerdo de no competencia (si la ley lo permite). Producción en el extranjero.	Cuotas de importación. Diferentes normas para frenar las importaciones. Devaluación. Subsidios diversos. Ley <<anti-trust>>
<b>CAPITAL</b>	Emisión de acciones. Préstamos. Aplazamientos de cuentas por pagar. Disminución de los dividendos. Participación de sociedades de inversión (<<joint Ventures>>).	Fusión. Venta.	Préstamos garantizados. Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad.
<b>PERSONAL</b>	Renegociación de la convención colectiva. Fórmulas de participación. Jubilaciones anticipadas.	Despido colectivo. Enganche temporal. Subcontratación en el extranjero.	Subsidio de empleo.

**Fuente: SALLANAVE, Jean Paul, Gerencia Integral, Grupo Editorial Norma.**

Son múltiples las ventajas ofrecidas por la diversificación. Así, la disminución del riesgo y el aprovechamiento de las sinergias en negocios relacionados o no relacionados. Esto no ha tenido un correlato con los resultados, esto es, con la rentabilidad. Es más, en muchos casos ha significado una falta de concentración de los recursos financieros y en el manejo gerencial debilitando el eje central de la organización.

James K. Brown (Refocusing the Company's Business) plantea una mirada más amplia del concepto de focalización o refocalización.

Menciona que la refocalización se refiere principalmente a retomar las actividades básicas de una empresa, las clases de negocios o industrias en las cuales ésta es rentable, en los productos o servicios a ofrecer, en las áreas geográficas a competir, los clientes o segmentos de mercado a satisfacer.

### **1.1.2 ¿Qué debemos entender por focalización?**

La focalización implica un enfoque en aspectos cruciales de la empresa. Nos ayuda apuntar en la dirección correcta y saber cómo concentrar los recursos en aquellas actividades que efectivamente fortalecen la organización.

Responde al pensamiento estratégico, en virtud al que debemos preguntarnos: ¿dónde estoy?, ¿dónde debo estar?, ¿dónde no debo estar? y ¿dónde quiero estar?

La focalización tiene dos dimensiones. La primera es introspectiva y la segunda, externa, pues unifica un análisis del entorno. Esta última delimita el marco de acción, las estrategias complementarias y el uso de recursos.

Toda focalización implica conocer los mercados y los productos o servicios que ofrecemos. Es necesario evaluar si realmente tenemos una posición coherente y sólida o si nuestros recursos están desperdigados en variedad de líneas y segmentos, lo que nos debilita frente a la competencia y a cambios del entorno. La alta dirección debe cuestionarse dónde posicionar y consolidar la empresa frente a la competencia. Otras preguntas fundamentales son:

¿Estamos desenfocados en la dimensión y cantidad de recursos asignados a estas actividades?, ¿estamos generando dinero con estas actividades o es necesario reducirlas por su pobre aporte al valor del grupo? Desde un enfoque sí estamos llevando los negocios de la empresa por el camino correcto o estamos en negocios en los cuales el know-how o conocimiento sobre qué hacer y cómo hacer es incipiente y el riesgo alto.

El Core Business o competencia núcleo es un concepto operativo que define el centro de la actividad en el cual se deben focalizar los esfuerzos de una organización. Roberto Serra nos dice que esta es la razón de ser de la organización en el mercado. Esta definición de la actividad propia de la organización en relación con el conjunto de reglas socio/culturales, políticas, legales y económicas orientan y regulan el escenario donde opera.

Serra agrega que el Core Business ésta basado en el conocimiento, es decir, en el saber hacer de manera más eficiente y eficaz ciertas actividades o procesos.

Para alcanzar una posición única, inimitable, se requiere actuar como un blanco móvil, generando permanentemente ventajas competitivas dinámicas, difíciles de seguir. No existen ventajas competitivas permanentes ni sostenibles. Éstas son por su propia naturaleza transitorias pues en un mundo globalizado y con creciente concentración se produce una rápida imitación creativa. Toda innovación es copiada, adaptada y mejorada. Todo invento se recrea. Los procesos se mejoran y superan. De allí la necesidad de concentrarse en lo que uno mejor puede hacer y evitar distraer recursos en giros marginales o no esenciales.

Prahalad y Hamel llaman aprendizaje colectivo de la empresa a las competencias claves. Estas son las capacidades en las que la empresa sobresale y sus clientes aprecian.

Robert Tomasko plantea que las competencias pueden aumentar desarrollando dos tipos de fuerzas 1) centrífugas o 2) centrípetas. En el primer caso, las empresas actúan independientemente. La diversidad agregada y las dificultades que los ejecutivos de nivel superior afrontan para gestionarla generan fuerzas centrípetas. Ello ocasiona la puesta en marcha de sistemas de administración de contención, con el consiguiente incremento de gastos generales, reduciendo su capacidad de reacción ante los requerimientos de clientes, y los movimientos y estrategias de los competidores, conduciéndola a un declive económico.

El segundo caso se presenta cuando la empresa orienta su crecimiento a semejanza de los organismos biológicos, mutuamente dependientes, a través de interacción creativa. Gran parte del crecimiento será impulsado por las capacidades comparativas con otras empresas adjuntas a la misma compañía. Las fuerzas que se generan son centrípetas, orientadas hacia las capacidades centrales. Tomasko nos dice que existen dos tipos de compañías, las que tiene un enfoque comercial definido y las que no lo tienen.

Las empresas con enfoque comercial aprecian profundamente la gama completa de sus capacidades, sus diferentes funciones y su dinámica. El repertorio de capacidades satisface las necesidades actuales y futuras de sus clientes. Las decisiones de inversión no se toman sobre una base de independencia, proyecto por proyecto, y aplicando patrones de medida estrechos y simplistas (como el valor presente neto o el rendimiento sobre los activos). Por el contrario, se otorga prioridad a las inversiones que fortalecen las capacidades críticas (FCE Factores Claves de Éxito, los que a su vez procuran una rentabilidad potenciada en todos los productos y empresas que puedan utilizarlas).

Oliver Germani (Institute of Business Administration-University of Lower-Normandy) proporciona otra visión, la focalización corporativa asociada usualmente con el debate acerca de la preeminencia de la diversificación o reenfoque y la relación causal entre reenfoque corporativo y desempeño.

Germani introduce una perspectiva interesante. Este autor compara la cartera de negocios, antes y después de la refocalización, buscando una relación causal entre antecedentes y resultados de la refocalización corporativa



ANTECEDENTES	PROCESOS	RESULTADOS
Ambiente	Interpretación	Estrategias
Gobierno	Adecuación	Actividad o desinversión
Estrategia	Reestructuración	Efectos laborales y sociales
Funcionamiento	Ajuste	Nuevo funcionamiento
Reestructuración financiera	Refinanciamiento	Desempeño superior recuperación de caja

Este modelo constituye un acercamiento estático a la estrategia de focalización. En otras palabras, es una fotografía antes y después, quedando el proceso en sí mismo como una «caja negra».

Es importante entender la focalización dentro de la trayectoria de crecimiento de la compañía. La focalización nos contesta la pregunta fundamental: ¿qué debería hacer y qué no debería estar haciendo hoy y mañana? Para ello, debemos cambiar el paradigma, pues normalmente los fenómenos se interpretan como oposiciones y compensaciones trade-off). Así, más que preguntamos sobre si lo que estamos haciendo lo hacemos bien, debemos cuestionamos si estamos haciendo lo que debemos (do the right things not do the things right) hacer y no sólo hacer bien lo que hacemos.

Veamos algunos objetivos que toda empresa debe tener presente:

- a) Describir el proceso de focalización como parte de la estrategia corporativa, así como su aplicación en procesos de reestructuración y reflotamiento empresarial
- b) Analizar los conflictos entre focalización (concentración) y expansión en el proceso de reestructuración empresarial.
- c) Analizar la repercusión e implicaciones para la gerencia general.
- d) Aplicar la teoría de restricciones al proceso de focalización.

### 1.1.3. Procesos de focalización

Todo negocio se funda, explícita o implícitamente, en un fundamento conceptual Este concepto de negocio define y orienta en qué negocio está la compañía (a qué se dedica). Por ello es válida la pregunta, ¿en qué negocio estamos? Esta es una pregunta engañosamente sencilla. Algunas compañías fracasan o no prosperan porque no comprenden cabalmente la naturaleza de su negocio. Además, a medida que las organizaciones se desarrollan y varían su entorno o ambiente, es necesario que los directores revisen el

concepto del negocio para adecuarse a las nuevas demandas. Es la empresa la que puede ir evolucionando a otro giro o el entorno el que la obliga.

Naturalmente es el negocio el que se adecua a la nueva realidad y no viceversa. Aquellos que no desarrollan una lectura correcta de las nuevas reglas de juego terminan pereciendo y abandonando el mercado. Así Western

Unión ya no tiene como función entregar telegramas sino dinero que remiten emigrantes. Bombardier ya no tiene como eje la fabricación de motos para nieve sino la construcción de aviones y trenes.

El concepto de negocio guía el desarrollo de una organización y proporciona su centro de atención estratégico. Sin un concepto de negocio claramente definido una organización no tiene ningún «centro». Por ejemplo, Eric Flamhottz (Cambiar el juego) menciona que los conglomerados de negocios de la década de los setenta y principios de los ochenta no funcionaron con eficacia porque no contaban con un concepto esencial o centro de atención que diera a estos negocios una clase o unidad de integridad arquitectónica. La identificación y expresión de un concepto de negocio es el primer desafío al crear una organización exitosa. Sin embargo, el Gore Business o negocio clave no es estático, cambia, y debe hacerlo a través del tiempo para apoyar continuamente el desarrollo de la organización.

Por ejemplo, Xerox se fundó como un negocio de equipos de fotocopia, pero hoy en día se halla en el negocio del manejo de documentos. Disney se fundó como una compañía cinematográfica, pero ahora es más una compañía global de entretenimiento y gran centro de *merchandising*.

Por ello, es importante definir claramente qué entendemos por *Core Business* o negocio clave, pues su comprensión nos permitirá entender mejor el concepto de focalización.

Jules Goddard nos señala siete propiedades que debe tener una organización exitosa:

1. Cuenta con conocimientos propios basados en su propia experiencia que los competidores encuentran difícil de reproducir.
2. Constituye la definición de lo que la empresa mejor hace y lo hace en forma diferente de cualquier otra. Esta actividad define a la empresa en relación con sus competidores.
3. Se encuentra arraigada en el modus operandi de la organización. La empresa opera en un nivel de «inteligencia» superior a la suma de sus individuos.
4. Son ventajas raras, limitadas a dos o tres actividades de la cadena de valor.
5. Constituye la fuente singular que posee la empresa de procurar un valor único a sus clientes.
6. Es sumamente flexible constituyendo una plataforma de crecimiento
7. Sirve para estrechar el enfoque de la futura estrategia.

Cada área de la empresa tiene su *Core Business*. Si nos hacemos cargo del todo, no podemos focalizar los esfuerzos en el área en la que verdaderamente somos más eficientes, eficaces y rentables, sino que trataremos de hacer lo mejor posible en todas las áreas. Esto es poco práctico y menos eficiente.

Por ello se utiliza el outsourcing. Cada empresa subcontratada se dedica a hacer mejor lo suyo, es decir, desarrollará su *Core Business* específico a menos costo y en forma más eficiente.

Existe una categoría intermedia entre lo indispensable y lo tercerizable. Esta estrategia está compuesta por las denominadas áreas estratégicas o críticas. Se conoce como tales aquellas partes del proceso que la empresa necesita, tan íntimamente relacionadas con el *Core Business* que, si las tercerizara, correría un alto riesgo y haría peligrar su ventaja competitiva.

Así pues, existen funciones que son propias del negocio y que si se tercerizan este pierde razón de ser. Existen otras áreas que son estratégicas, pero que pueden ser desarrolladas por empresas vinculadas o sujetas a contratos de alianza (siempre y cuando la tecnología compartida haya sido patentada), y finalmente una serie de funciones que se pueden llevar a cabo por terceros a menor costo y no son esenciales (vigilancia, limpieza, transporte, etc.).

El *CoreBusiness* es un elemento indispensable cuando queremos definir:

- ❖ La misión: Que quiere la organización en este mercado.
- ❖ La visión: Cómo llegar donde se quiere.
- ❖ Cómo comunicarlo a todos los públicos interesados (stakeholders).
- ❖ Identificar el público consumidor al cual nos dirigimos
- ❖ Identificar el servicio o producto que ofrecemos.
- ❖ Seleccionar el escenario en el cual debemos operar.

#### **1.1.4. Tipos de focalización**

##### **1.1.4.1 Focalización en el giro del negocio**

Si la empresa se ha diversificado de manera poco relacionada, invirtiendo en negocios que desvían escasos recursos en áreas donde, por falta de experiencia o por mala gestión, no se generan beneficios, la empresa deberá deshacerse de estos negocios mediante: Sell-off, Spin off, Split off equity carve u otra modalidad de reorganización empresarial (escisiones, reorganización simple, etc.). Por ejemplo, la empresa Pfizer ha focalizado su negocio considerando su «Gore Business»: la división farmacéutica, vendiendo otras unidades de negocios como la de productos de consumo masivo.

#### **1.1.4.2 Focalización de procesos**

La empresa logra este objetivo entregando a otras compañías procesos que éstas pueden realizar mejor y más barato (outsourcing), permaneciendo aquellos procedimientos estratégicos que realmente dan valor a la empresa.

Existe siempre el riesgo de pérdida de control de ciertas áreas, las que podrían resultar claves para la empresa, así como el de la excesiva dependencia de terceros, razón por la cual esta tercerización debe analizar cuidadosamente, caso por caso, antes de llevarla a cabo.

#### **1.1.4.3 Focalización en los productos**

En mercados pequeños, diversificar la cartera de productos es una gran tentación. Muchas empresas, en su afán de incrementar ventas o tratar de salir de una situación de crisis, han diversificado sus productos de manera no relacionada lo que aumenta finalmente su crisis económica y financiera.

Por ello, la empresa debe focalizar sus esfuerzos en productos donde la rentabilidad es mayor; donde exista una identificación de éstos por parte de los clientes y donde exista una clara potencialidad de incrementar las ventas, pero sobre todo donde existan sinergias y donde se cuente con mayor especialización.

Ello no impide que podamos vender marcas y líneas de producción para hacer frente a problemas de liquidez con el producto de estas ventas y reforzar nuestros productos estrella o vacas lecheras (modelo Boston Consulting Group)

#### **1.1.4.4 Focalización de clientes**

Esta estrategia es más clara en la relación business to business o marketing industrial. Así, tenemos productos industriales y mercados donde existe una gran variedad de clientes respecto de su tamaño y consumo. La empresa debe segmentar y focalizar el uso de sus recursos sólo en aquellos clientes que representen un mayor porcentaje de las ventas (Ley de Pareto, según la cual 20 % de los clientes hacen el 80 % de las ventas). Con ello reducimos la fuerza y los gastos de ventas. Además, podemos tercerizar la atención a otros clientes mediante uno o más distribuidores.

Sin embargo, existen varios riesgos en toda decisión de focalización, a saber:

- Los clientes son pocos y grandes. Si desaparece uno de ellos se produce una caída en ventas significativa y pérdida de ingresos importantes.
- Eliminamos clientes que realmente son potenciales.
- El distribuidor se especializa, esto es, se integra hacia atrás y se convierte en competidor.

#### **1.1.4.5 Focalización de mercados**

Segmentar mercados permite focalizar nuestra atención y recursos en aquellos que retribuyan un mayor margen, reduciendo gastos de venta. Sólo atenderemos un mercado nicho, como, por ejemplo, la empresa

de motos americana Harley Davison (segmento de alto precio, producto personificado, edades 30-50). El riesgo es que el segmento escogido no cumpla con las expectativas de ventas.

#### 1.1.4.6 Focalización geográfica

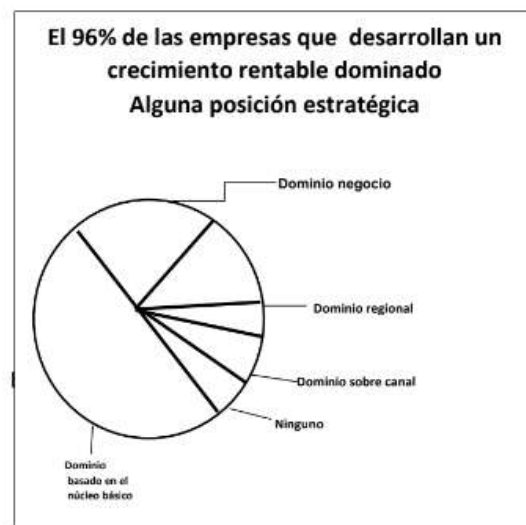
Cuando las empresas empiezan a crecer tratan de obtener una mayor participación de mercado. Por ello buscan mayor cobertura geográfica y abren subsidiarias en provincias o terceros países. Cuando la empresa se encuentra en crisis los gastos fijos que significa el mantenimiento de dichas sucursales gravan los escasos recursos de la empresa. Una buena opción es cerrar subsidiarias y filiales y manejar estos mercados mediante distribuidores. Existe un riesgo que el distribuidor se especialice y luego se convierta en competidor. Otro riesgo es perder conocimiento de los mercados en las áreas geográficas abandonadas.

#### 1.1.5 La focalización en los procesos de reflotamiento Empresarial

LKS Consultores señalan que las empresas que han sabido afrontar con éxito períodos de desaceleración económica comparten un conjunto de rasgos comunes a saber:

##### 1.1.5.1 Fortalecimiento del núcleo básico del negocio

Las compañías que han logrado un crecimiento rentable y sostenido son aquellas que han centrado su gestión en un núcleo básico de competencia adquiriendo el dominio de segmentos de mercado, geográficos o de canal de distribución.



##### 1.1.5.2 La posición estratégica de la empresa

Las compañías que gozan de mayor cuota de mercado han sabido sortear, en mejores condiciones, períodos de turbulencia.

### 1.1.5.3 La posición financiera de la empresa

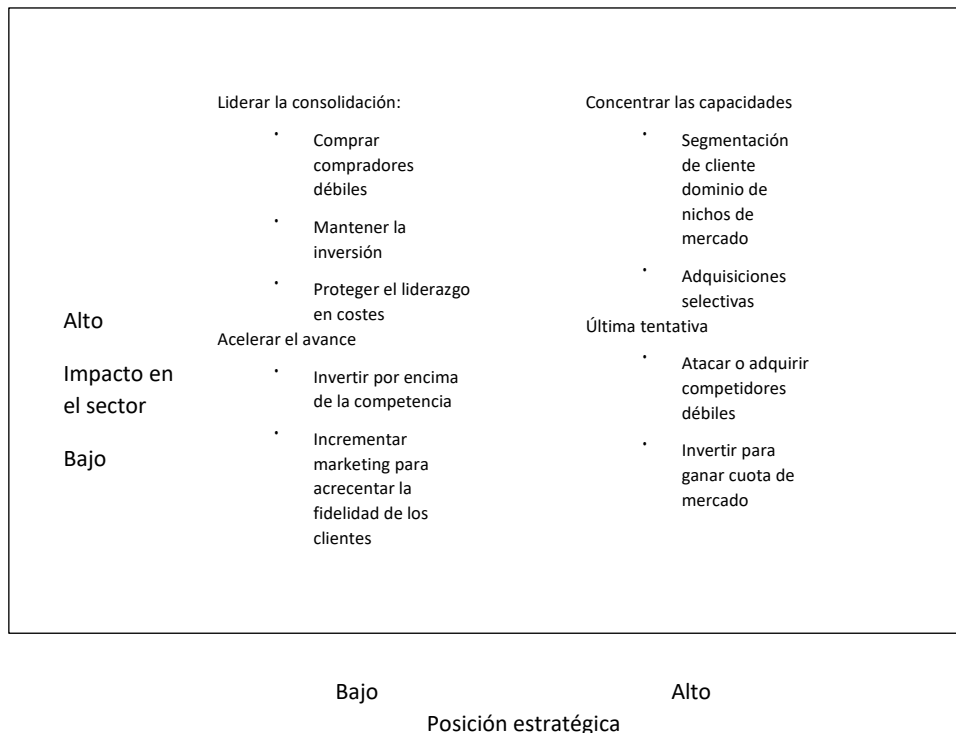
Las empresas dotadas de mayores recursos financieros están en mejores condiciones para sobrevivir períodos de turbulencia y capitalizar esta etapa adquiriendo compañías más débiles. La crisis se convierte en una palanca de crecimiento y consolidación.

### 1.1.5.4 El modelo de gestión

La arquitectura organizativa, el nivel de capacidad del equipo gerencial y su integración con el proyecto empresarial, así como el alineamiento es estratégico y excelencia operativa de [os procesos determinan en gran medida la posibilidad de afrontar con éxito la transformación necesaria ante complejos y cambiantes entornos. Tomando en consideración 4 dimensiones críticas (FCE, posición estratégica, capacidad financiera y modelo de gestión) las empresas pueden desarrollar estrategias específicas para afrontar periodos de desaceleración económica (recesión) con el propósito de desarrollar ventajas estratégicas respecto de la competencia. Si una empresa goza de una excelente posición financiera, la estrategia recomendable consiste en:

- ❖ Realizar importantes inversiones en marketing para incrementar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- ❖ Adquirir competidores más débiles y con ello ganar cuota de mercado.
- ❖ Liderar procesos de consolidación dentro de su sector.

## OPCIONES ESTRATEGICAS POTENCIALES A PARTIR DE UNA POSICIÓN FINANCIERA SÓLIDA



Fuente: LKS CONSULTORES: Estrategia empresariales para afrontar la desaceleración

Por el contrario, si una empresa sufre de una posición financiera débil, la estrategia recomendable consiste en:

- ❖ Desinvertir en aquellas actividades no esenciales al negocio y re- posicionar la actividad sobre una base más viable (redespliegue estratégico)
- ❖ Acelerar decisiones relativas a la reducción del costo de estructura (downsizing)

Los planes de acción necesarios para afrontar períodos de recesión y depresión están asociados a procesos de reestructuración organizacional.

Cabe preguntarnos: ¿Cuáles son los rasgos básicos que debe considerar una reestructuración organizativa, que permita afrontar la desaceleración económica y al mismo tiempo sienta las bases para el desarrollo empresarial futuro?

#### **1.1.5.5 La focalización estratégica**

Se debe buscar la competitividad en procesos claves (núcleo de competencias básicas).

Los recursos de la empresa deben concentrarse en procesos que proporcionan valor desde la perspectiva del cliente. Aquellas actividades que puedan realizarse mejor por terceros deben subcontratarse.

#### **1.1.5.6 Orientación al cliente**

La gestión debe crear valor al cliente. Debemos tener presente el triángulo que relaciona costo, precio y valor. Ser constante en la aplicación de modernas tecnologías que reduzcan [os costos de producción y trasladar estos beneficios al consumidor. Lo esencial es que el cliente reciba un valor mayor que el precio que paga por el producto. El precio es el sacrificio que un consumidor paga por un producto. De allí que las cosas son caras cuando el cliente siente que paga más de lo que recibe.

El rediseño organizacional parte de la identificación de los requerimientos del cliente y evalúa iniciativas en función del valor a estos clientes.

Este valor se mide en términos de calidad, costo, tiempo de respuesta y nivel de servicio.

#### **1.1.5.7 Gestión por procesos**

El negocio debe conceptualizarse como un conjunto de procesos que se mueven horizontalmente en ambas direcciones en la empresa y cuyo propósito fundamental es servir de forma eficaz a los clientes a un costo competitivo.

Los procesos clave de la empresa son internacionales. Su gestión efectiva requiere la adecuación de la estructura de la organización y de las modalidades de trabajo, pasando de una configuración jerarquizada, funcional y departamental a una configuración transversal horizontal lo que crea una gestión internacional

#### **1.1.5.8 La aplicación creativa de la tecnología**

El desarrollo tecnológico obliga a fórmulas innovadoras en la gestión de procesos y a nuevas modalidades de organización del trabajo. La moderna tecnología de información democratiza la toma de decisión organizacional. Para aumentar la productividad se debe recurrir a inversión en tecnología. No existe turnaround o reflotamiento sin una profunda reflexión sobre cambios en los procesos (modos de hacer las cosas).

#### **VOLVER A PENSAR EL NEGOCIO**

“Muchas empresas que inician procesos de reestructuración creen que su problema fundamental tiene que ver con cargas financieras, sobrecostos y problemas tributarios y se concentran en hacer gimnasia bancaria. Eso sólo posterga la solución al problema de fondo y la caída final de la empresa», dice el abogado Pinkas Flint, autor de «Gestión de Empresas en Crisis»

#### **¿Cuál es el problema de fondo de una empresa que necesita reestructurarse?**

Muchas veces es la viabilidad del negocio. Hay muchos ejemplos, como el de la industria textil, que no es viable en la forma como está diseñada actualmente, no sólo por su sobredimensionamiento sino, principalmente, por su maquinaria obsoleta, tecnología antigua y uso de insumos finos al tratar de competir con polos chinos de bajo valor.

#### **Entonces la idea en replantear el negocio...**

Sí. La reestructuración se basa en conceptos fundamentales como la adaptación continua y la tecnología. Significa volver a pensar el negocio: si tengo una librería, mi preocupación era tener una buena ubicación y un buen canal de distribución, ¡pero surge Amazon.com. -la mayor librería de! mundo que está en Internet- que cambia la actitud de hacer negocios. Lo mismo ocurre a las universidades, que tienen un diseño basado en enormes costos fijos, que hoy buscan comprimir los cursos en disquetes para poder llegar a todo el mundo. El tercer concepto de reestructuración se vincula a entender la estructura del mercado en el cual compito: hay una forma de hacer negocios en cada industria

#### **Habla de empresas con rápidas reacciones**

No solamente reacciones rápidas, sino con estructuras flexibles que nos permitan cambios.

#### **Pero ésa no es una característica de las empresas peruanas...**



No. Las empresas peruanas cometieron varios errores estratégicos. El primero fue el gigantismo: tener una gran capacidad instalada para competir por el mercado nacional. Encontramos entonces empresas textiles del tamaño de Fabritex, o de Interdenim-unas ya en Indecopi otras con problemas financieros, tras 11,-, mercado muy pequeño -que verdaderamente está sobredimensionado en cifras- porque el mercado no es el número de peruanos que hay, sino el número de personas que puede pagar\_ Ese error de percepción es típico, lo cometieron las embotelladoras y hasta las AFP...

**Pero sin duda deben existir errores financieros...**

Si Entre 1985 y 1990 ser solvente en el Perú era tener grandes activos que poder hipotecar. En 1990 el modelo cambia y no cambian los empresarios. El crédito se vuelve caro, el mercado se achica y se sincera. Lo que la mayoría debió hacer fue salir de los activos fijos, pagar los créditos y reducir la carga financiera para competir en los mercados mundiales.

Eso es algo que muchas empresas empezaron a hacer...

Pero muy lento y si vemos, por ejemplo, lo ocurrido con los grupos Nicolini y Romero, vemos que todos pelean por el mercado nacional, que es muy pequeño...

**Pero tenemos a Alicorp tratando de competir fuera...**

Pero les cuesta mucho, porque tenemos años de atraso. La mayoría de los empresarios lo saben ahora, pero a punta de golpes. Hay un factor adicional al problema: la recesión. Los líderes nos quieren convencer que en poco tiempo «en abril o en el segundo semestre», empezará la reactivación económica y que habremos resuelto nuestros problemas. Yo no lo creo. Entrar a una crisis demora de dos a tres años, tal vez menos, pero salir demora cuatro o cinco años

**¿Qué se puede hacer cuando el problema ya está aquí?**

Hay que tomar medidas en tres niveles, medidas de emergencia que detengan la hemorragia: parar costos y redimensionar la empresa. Esas medidas demoran de 60 a 90 días luego están las medidas de recuperación, que buscan el ordenamiento financiero y estructural estratégico y tardan unos cuatro meses. Finalmente, están las medidas de recuperación y reestructuración, que demoran de cuatro a cinco años.

**¿En qué aspectos básicos debe trabajar una empresa para recuperarse?**

Debe tomarse medidas económico-estratégicas de concentración. Eso significa que lo primero que uno tiene que hacer es definir cuál es el núcleo del negocio. Nosotros podemos llamar al Banco de Crédito y

nos van a decir que su núcleo es el banco, pero su núcleo real de negocios es la banca corporativa y no la banca personal. Una empresa no puede hacer bien todo. American Airlines tiene muchos negocios: software, hoteles, autos de alquiler, cruceros, pero su centro es el transporte de carga y pasajeros y cuando vienen los problemas se concentra en su negocio básico.

Además, la empresa en crisis necesita recuperar su rentabilidad, y eso se hace vendiendo más o achicando costos.

### **Muchas empresas optan por bajar precios...**

Una guerra de precios que es la fórmula exacta para salir del mercado y terminar de hundirse. Hay que concentrar productos: de la gama de 20 productos que yo ofrezco, verdaderamente 5 son los claves. Hay productos que parasitan a otros. No puedo ofrecer todo, porque soy débil y tratar de empujar toda la línea al mismo tiempo es como tratar de empujar al Titanic. Lo que tenemos que hacer es rescatar gente...

### **¿Está hablando de regresar a nichos de mercado?**

Sí. Luego de concentrar productos debemos concentrar clientes y atender solo a los mejores. Luego debo concentrar mis mercados: si atendía a todo el Perú y el 70 % de mis ventas era Urna, entonces me concentro en Lima Productos, clientes y mercados son las tres concentraciones que nos permiten ahorrar costos de manera ordenada.

El segundo nivel de reducción de costos es el que se denomina las fábricas enfocadas o focalizadas: dejar de hacer muchas de las cosas y tercerizarlas. El caso de empresas textiles que tienen productos muy buenos

-como La Bellota- que es exportadora, pero que cada vez que enciende las máquinas, pierde dinero. Su planteamiento debería ser «Tengo el mercado, la marca y los productos, debo mandar a hacer prendas porque hay máquinas que son más pequeñas y más eficientes».

### **Las empresas no mueren de infarto**

La solución a la reestructuración no está en manos de abogados, contadores o financistas, sino en manos de ingenieros, en la posibilidad de hacer nuevos diseños de plantas más pequeñas, sostiene Flint.

### **Muchos procesos de reestructuración están fracasando**

Creo que lo honesto al hablar de los procesos ante el Indecopi es que, lo que permiten es una liquidación ordenada de los activos. Si uno mira las estadísticas, ninguna empresa que ha entrado ha salido...

### **Existen empresas, Saga por ejemplo...**

Han salido solamente en aquellos casos donde se vendió, pero eso es como privatizar.

### **¿Por qué cree que no funcionan los procesos?**

En primer lugar, porque el empresario espera demasiado, se autoengaña. Las empresas no se mueren de infarto, se mueren de anemia, van muriendo poco a poco durante años. Hay muchas fases de deterioro y cuando entran al Indecopi están en la última. Se dice <hay que inyectar dinero fresco, busque un socio estratégico>. Pero no hay nada más ridículo ¿Qué socio nuevo va entrar cuando la empresa es insolvente? ¿Qué dinero fresco se va a inyectar si los últimos años fueron metiéndolo de poco a poco al hueco negro y ya no queda nada? Por eso es que luego de uno de esos procesos la empresa sigue dando tumbos y nuevamente hay que liquidarla.

¿Qué hacer entonces?

Lo primero es darse cuenta que una empresa enferma no puede seguir funcionando como una sana Hay que romper los esquemas de la mayoría de los banqueros, que siguen pidiendo flujos de caja proyectado y escenarios: nada tiene sentido en una reestructuración. El modelo desarrollado de Donaldson un profesor de Harvard es el de las contingencias, donde un activo se convierte en pasivo y viceversa: una línea de crédito no usada se vuelve un activo porque la necesitamos, en tanto que una planta enorme que me obliga a pagar impuestos es un pasivo. Si estructuramos un plan de contingencias, una forma inteligente de salida, tenemos técnicas de segmentación y reestructuración.

Antes que nada, hay que determinar la viabilidad de la empresa, de lo contrario tiraremos más dinero al hoyo. Faucett era una empresa no viable y Aero-Perú tendrá que hacer un cambio profundo para que pueda volver a volar y cada día que pase el valor intangible de la marca desaparece, como pasó con chocolates El tigre.

En el caso de Faucett, señalamos que lo viable era vender inmediatamente por técnicas de segmentación la marca Faucett y los talleres autorizados y dejar hundir la empresa. Sin embargo, todo eso se perdió. Con Enrique Lulli sugerimos desde el primer momento que había que liquidar ya. Sin embargo, un año después cuando se acuerda la liquidación sólo quedan computadoras atrasadas.

### **¿Cómo asumir entonces uno de estos procesos?**

Lo primero es reaccionar antes. Cuando a uno le detectan cáncer, hay que actuar antes de tener metástasis. En segundo lugar, reconocer que hay industrias que no son viables. Las preguntas fundamentales son: ¿cómo se gana dinero en esta industria? ¿Qué podría hacer? Y nos damos cuenta que podría haber partes del negocio que podrían dejarse de lado.

¿Abandonar productos?

En este esquema muchas veces las partes son más que el todo. Siempre se ha dicho que el negocio en marcha vale más que las partes, pero eso no siempre es así. A veces es necesario segmentar y salvar lo salvable. Le hacen las grandes empresas: Rolls Royce vendió su división de automóviles a Volkswagen porque su negocio verdadero donde tiene el 80 % del total mundial, son las turbinas de aviones.

Ante la crisis muchos empresarios quieren seguir haciendo lo mismo, pero eso es alargar la agonía y el hueco negro seguirá tragándose su patrimonio. Eso ocurre porque el empresario confundió la empresa con su castillo. La empresa es una herramienta para ganar dinero y el castillo real del empresario está en su casa y con su familia. Lo que tiene que hacer es achicar o abandonar esa empresa y dedicarse a levantar otro negocio.

**De  $2+2=5$  A  $2+2=3$**

El todo es más que la suma de las partes. De allí que normalmente como negocio en marcha la empresa se le considere más que máquinas, locales y personas. Bajo la dirección del empresario confluyen recursos humanos y materiales que transforman insumos en bienes y servicios. Por ello se dice que la organización empresarial crea valor.

Este recurso escaso que es el empresario, tan maltratado que se ha convertido en uno de nuestras exportaciones no tradicionales más características, ve cómo hoy debido a la crisis las partes son más que el todo y que del  $2 + 2 = 5$  la ecuación se transforma en  $2 + 2 = 3$  ¿Cómo llegamos a esto?, ¿qué pasó para invertir el proceso? Para comprender la diferencia veamos algunas palabras de moda en el ámbito gerencial: calidad total, adaptación continua, reingeniería y reestructuración. Estas palabras no son sinónimos, todas ellas apuntan a un concepto definido. Abordemos primero el tema de la calidad. Ensayando una definición simple diremos que calidad es una función de lo que espero menos lo que recibo. Así, Me Donald es alta calidad porque nadie en su sano juicio esperará mucho de esas cuasi hamburguesas pero la calidad radica en que son de una consistencia notable. Lo que espero y lo que recibo aquí, en Hong Kong, en la India, Brasil y Alemania es lo mismo. Igual sucede con los Mercedes Benz. El concepto de calidad elimina el tema riesgo, pues este último está vinculado a la capacidad de predicción. Con información creíble y confiable baja el riesgo. Si permitimos que, debido a la crisis, nuestra calidad varíe el consumidor comenzará a desconfiar, aumentará el riesgo caerán las ventas.

La empresa a lo largo de miles de años ha tenido que adaptarse o morir. Por ello la calidad como aspiración y meta de un lado y regularidad del otro se halla en el área de lo adaptativo, de la evolución continua.

Distinto es el tema de la reingeniería y de la reestructuración. El primero viene cuando el proceso cambia sustancialmente. Así la librería más grande del mundo, Amazon.Com, no tiene vendedores ni locales pero sus millones de libros se ofertan al mundo vía internet y toda transacción se realiza por comercio electrónico. El cliente tiene que tener una cuenta electrónica y pagar con tarjeta de crédito. Esto nos lleva finalmente al tema de la reestructuración. Esta última es cambio en las estructuras de la organización lo que puede originarse por el achicamiento del mercado, por la competitividad o por un cambio tecnológico como el de Amazon. Con que determina eliminar todo el departamento de ventas.

Volvamos al tema del todo y las partes, Una empresa puede encontrarse en una situación en la cual el empresario está engañándose. De tanto pelear y golpearse la cabeza contra la Pared ha perdido la visión

y adquiere miopía económica. ¿Paremos un momento y reflexionemos, no habrá llegado el momento en el cual el cambio de valor de la empresa no se debe sólo a la caída del mercado sino también a un cambio tecnológico financiero y comercial que nos pone fuera de carrera? Si es así, de nada sirve seguir en esa misma dirección. El empresario debe recordar que su valor está en su versatilidad, que no nació textilero o panadero, que, así como de niño aprendió nos toca reaprender de adultos.

Le crisis con su marea baja nos deja expuestos, desnudos y con todas las ineficiencias a la vista.

En este caso lo pertinente es dejar de pensar en el todo y visualizar la empresa como partes y piezas de la cual pueden generarse nuevos negocios y oportunidades. Allí están las computadoras, las camionetas, las marcas y patentes. A esto se le denomina técnicas de segmentación. Hagamos esto antes de sumar 2 + 2 - 3.

### 1.1.6 Focalización, concentración y expansión en el proceso de reestructuración

Focalización implica frecuentemente la reducción del tamaño organizacional a través de una serie de mecanismos, entre estos encontramos:

Vender partes de la empresa (Sell-offs), separar y crear subsidiarias (Spin-offs, Split ups, Equity carve), que excluyen el crecimiento. La focalización corporativa incrementa ratios de rentabilidad y el valor de mercado de la empresa.

Esta perspectiva limita la penetración y con ello el impacto a largo plazo.

La contracción de «**Core Business**» es la principal condición del futuro despliegue, pues quien no es capaz de concentrarse hoy no será capaz de crecer mañana.

La empresa focalizada obtiene recursos para potenciarse vendiendo activos que no son parte del «Core Business» a terceros.

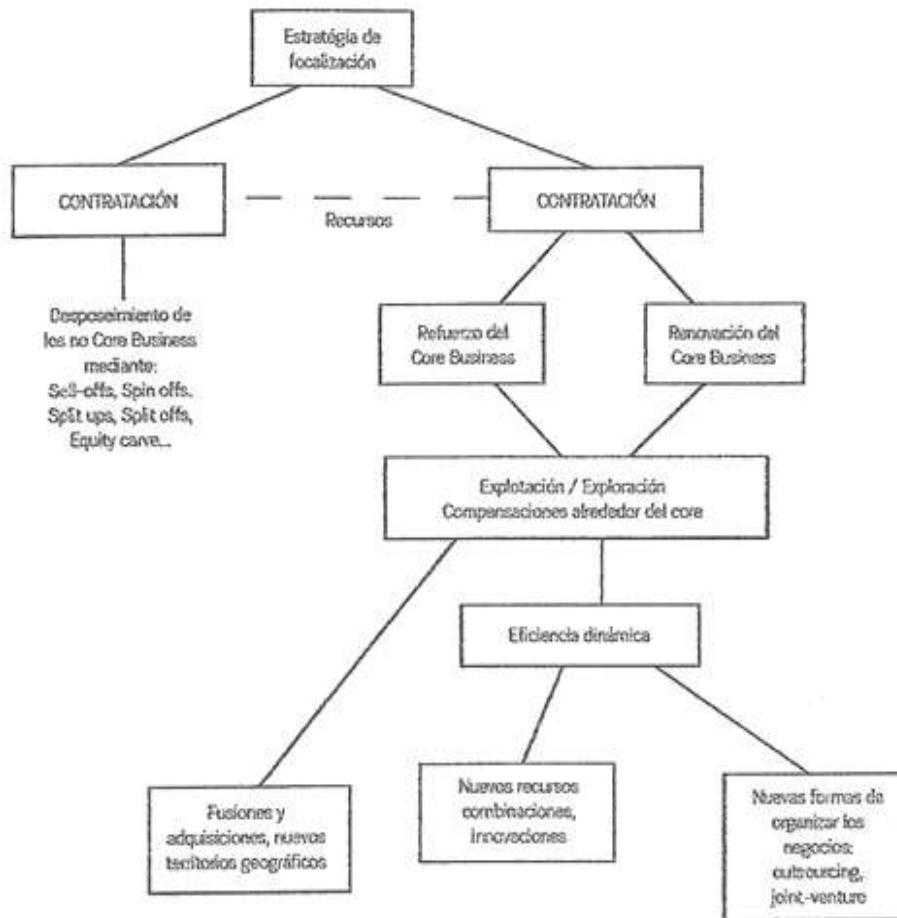
Pensar la focalización corporativa en términos de la cuenta de activos o de líneas de negocios es reducir su verdadero alcance. De hecho, la competencia crea situaciones de desequilibrio continuo, lo que delega a la empresa a redefinir, renovar y reorganizarse continuamente.

No podemos dejar de mencionar el peligro de contentarse con la explotación del Core Business. Los competidores pueden eliminar esta ventaja competitiva cambiando las reglas de juego. La empresa debe encontrar otras maneras de alcanzar eficiencia. Una aproximación a la «eficiencia estática» no permite explicar la situación de desequilibrio continuo en la cual la focalización toma lugar.

Si definimos la contracción/expansión como equilibrio, es decir, un balance entre la explotación del Core Business (eficiencia estática) y la exploración alrededor del Core Business (estrategia dinámica), podemos evitar el peligro de manejar estos independientemente.

En la focalización estática la explotación garantiza una renta para reinventar y reforzar el Core Business. Esto mejora las ratios de rentabilidad. La empresa toma ventaja de su experiencia, obtiene más ganancias a menor costo, incrementa sus ventas y sus márgenes, extiende su área y territorio geográfico.

Esta estrategia es insuficiente en un entorno inestable, de alta rotación, rapidez tecnológica y con profundos cambios competitivos.



Los competidores pueden lograr ventajas competitivas si cambian las reglas de juego y/ o se reducen las barreras de entrada. Gráficamente luce así:

**La empresa debe crear valor.** La creación de valor, según S Ghoshal y P. Morán, tiene dos principios combinar y cambiar. La exploración alrededor del Core Business puede ser dirigida por dos medios: Modificar la forma de la organización y/ o recombinar los recursos alrededor del «Core Business».

Theodore A Smith en su obra (Estrategia Dinámica de los Negocios) nos dice que se debe desarrollar una estrategia clara para enfrentar lo rutinario, pero considerar que aquello que debiera ayudar a resolver situaciones nuevas se encuentra en estado ineficaz. Cuando se presenta una crisis existe tendencia a tratar de resolver el problema con lo que se tiene a mano (las herramientas operacionales) y por ello muchas dificultades no se solucionan y se convierten en crisis.

La estrategia empresarial debe comprender el mercado y la industria en la cual compete, esto es, las características especiales de los competidores, los antecedentes y tendencias del ambiente, la estructura del negocio, abarcando tres grandes áreas, a saber:

**La estrategia en perspectiva:** Cómo nos ubicamos en el negocio dentro del mercado y la industria considerando sus características.

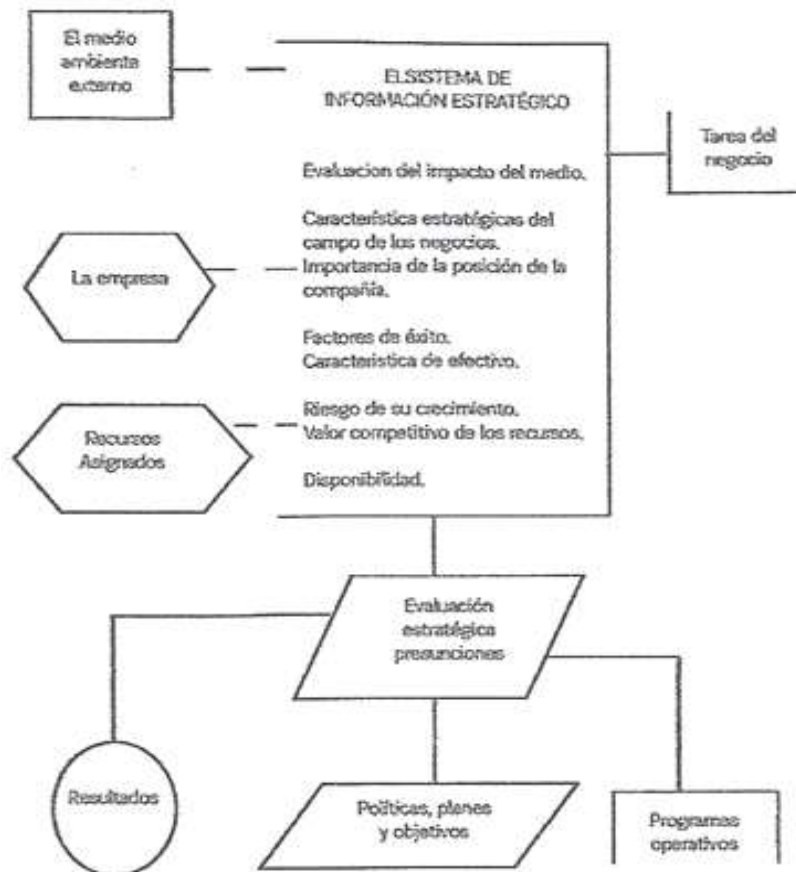
**La estrategia optimizadora:** Comprende dos tipos de decisiones:

Seleccionar una rama de negocios en la cual se operará (Core Business) y lograr una posición adecuada dentro de la industria en la cual se compete.

**La estrategia prospectiva:** Es el medio para hacer frente al cambio previsto e imprevisto. Una suerte de estrategia de contingencias. La primera simula cambios dentro de escenarios posibles (Qué pasaría si varía tal o cual variable). La segunda nos presenta situaciones de cambios profundos en las reglas de juego por revoluciones tecnológicas, de mercado, el ingreso de competidores globales o la pérdida de importantes clientes. Incluye planes de ajuste tanto frente a situaciones normales como frente a nuevos retos.

Ralph Stacey en su obra Gerencia Dinámica rechaza el concepto de la estructura de gerencia estratégica tradicional Respecto de las definiciones de misión y planes estratégicos, afirma que son ideas frágiles y poco realistas, poco prácticas y esencialmente estáticas.

### DIAGRAMA DE LA ESTRATÉGIA DINÁMICA



La gerencia estratégica implica un juego de movimientos organizacionales frente al mercado. Cada uno con resultados inciertos desde el punto de vista de respuesta de clientes y de reacción de los competidores. Es un juego dinámico, interactivo donde las compañías actúan en situaciones inciertas.

El actuar en forma innovadora no es una alternativa, es la única forma de actuar en verdadera incertidumbre.

La gerencia dinámica se preocupa del control de la organización para que la empresa se ajuste al cambiante entorno y sea suficientemente flexible en alta incertidumbre.

### **1.1.7 La teoría de restricciones y la focalización**

La teoría de restricciones sirve para identificar aquellos procesos, productos, mercados, áreas o negocios en los cuales la empresa no está obteniendo los resultados esperados, sea por usar escasos recursos, sin obtener beneficios o cuando éstos podrían ser utilizados, de manera más rentable, en otras áreas de la empresa.

La gerencia debe identificar las restricciones (sean físicas, de mercado o políticas). Ello nos permite conocer en qué lugar, parte o división de la empresa encontramos un sobre dimensionamiento, el cual necesita alguna de las técnicas de disposición o venta.

Veamos el caso de una restricción física: tomemos una empresa textil integrada verticalmente (desde tejeduría hasta confección). Tenemos un cuello de botella en el taller de confección. La planta de tejido trabaja en un 50 % de capacidad instalada y aun así abarrotada de tela el taller de confección. Si la empresa se encuentra en crisis, éste es el momento de reducir la capacidad del área de corte y confección vendiendo los activos y con los recursos generados financiar el incremento del área donde se es competente o pagar créditos a acreedores estratégicos.

Como podemos ver, usamos conceptos de la teoría de restricciones en función al proceso de focalización para la gestión de la empresa en crisis. Al eliminar la restricción y subordinar la acción (venta de activos no utilizados) se eleva la restricción y aumenta el resultado total.

Ahora veamos esta teoría en una restricción de mercado: las ventas se han reducido de manera drástica debido a cambios en los hábitos de consumo. La identificación de la restricción nos obliga a variar el presupuesto asignado al área de ventas (cambiar remuneración fija por comisiones, cambiar la venta directa por venta vía distribuidores cierre de locales). Una empresa en crisis tiene recursos escasos, por lo que parte del financiamiento se debe lograr con la eliminación de actividades actuales y venta de activos subutilizados.



Veamos un ejemplo de aplicación. Se trata de una empresa de confecciones de trajes de baño para mujeres que se encuentra en un entorno de crisis. Se reúnen los gerentes de la empresa con los dueños y trabajadores y señalan los motivos por los que creen que la empresa se encuentra en crisis.

La lógica operacional de la teoría de restricciones guarda similitudes con el proceso de focalización en cuanto establece prioridades y actúa primero donde se consiga el máximo impacto (Teoría de Pareto 20-80: El 20 % de los problemas da cuenta por el 80 % de los resultados).

- Vanos procesos de reflotamiento fracasan porque consideran sólo aspectos financieros o coyunturales, obviando el aspecto central del negocio, es decir, reconocer cuales son las actividades y competencias básicas («Core Business» y «Core Competence») de la empresa.
- la focalización en el «Core Business» significa contracción y excluye la expansión del negocio.
- Es necesario el diseño y aplicación de una estratégica dinámica en todo proceso de focalización.

La focalización de la empresa para ser exitosa debe tomar en cuenta • una estratégica dinámica que resuelva la paradoja contracción / expansión.

#### **1.1.8 Aplicación de la focalización**

En países con mercados pequeños o inestables diversificación relacionada y no relacionada constituye una gran tentación para todas aquellas empresas que buscan incrementar sus ventas, crecer y reducir riesgo.

Sin embargo, la diversificación no relacionada lleva a extremos ineficientes como el de la cadena de librerías Lau Chun, vendiendo latas de alimentos; el grupo Gloria con participación de la industria alimentaria y de cemento a la industria de generación eléctrica con pésimos resultados, Backus y Jhonston que ingresó al negocio de las AFP s para salir con pérdidas significativas, o el grupo Romero que entró y salió del sector automotriz sufriendo importantes pérdidas.

Aquella diversificación aparentemente relacionada como la de Química Suiza a través de la cadena de farmacias «Super Farma» también tuvo resultados desastrosos.

Sakata Ingenieros trató de incrementar sus ventas y liquidez. Creció incrementando sus líneas de producto y mercados, creando diversas empresas como Sakata Comunicaciones, Sakata Exportación (esta última exportaba ropa de vestir), etc. Finalmente, éstas se fusionaron y crearon una empresa sobredimensionada y difícil de manejar, Sakata Ingenieros, al final solicitó un convenio de saneamiento financiero con sus proveedores, dentro del proceso concursal.

El empresario latinoamericano, en general, y el peruano en especial, debe comprender los beneficios de la focalización y convencerse que no se trata de una contracción, sino el punto de partida para lograr los

recursos necesarios para la adecuada expansión. La expansión a través de contracción es la base de la focalización.

El proceso de expansión gira alrededor del «Core Business» Identificado y reforzado. No olvidemos lo que hemos señalado, esto es, que el Core Business no es estático. En un mundo globalizado y con continuos cambios tecnológicos, mercados, clientes y procesos cambian constantemente. Las empresas deben estar alertas a las tendencias de su entorno.

En la situación de crisis, la gerencia necesita evaluar la situación, considerar alternativas, reagrupar fuerzas y tomar decisiones; algunas realmente críticas con tiempo reducido y limitados recursos. Es aquí donde la focalización se convierte en una herramienta vital.

«La focalización es la estrategia que permite concentrar los recursos disponibles en una situación problemática».

Meter W Stonebraker y G Keong leong en su obra Operation Strategy nos dice: «Con la focalización se logra una concentración de recursos alrededor de actividades principales de la empresa...», y continúan, claramente. La estrategia de focalización también provee un componente de posicionamiento. La asociación de negocios en un área, agrupación, segmento, que es adecuadamente identificado.

#### **1.1.9 Focalización e innovación**

¿Pueden las empresas manejar la variable crecimiento y ganancia sin perder focalización? ¿Es la focalización contradictoria con la búsqueda del crecimiento y expansión?

En tiempos de incertidumbre las grandes corporaciones tienen que enfrentar la disyuntiva del cómo crecer, expandirse, ampliar sus ganancias, pero en forma simultánea no perder el enfoque en las habilidades básicas del negocio que dominan.

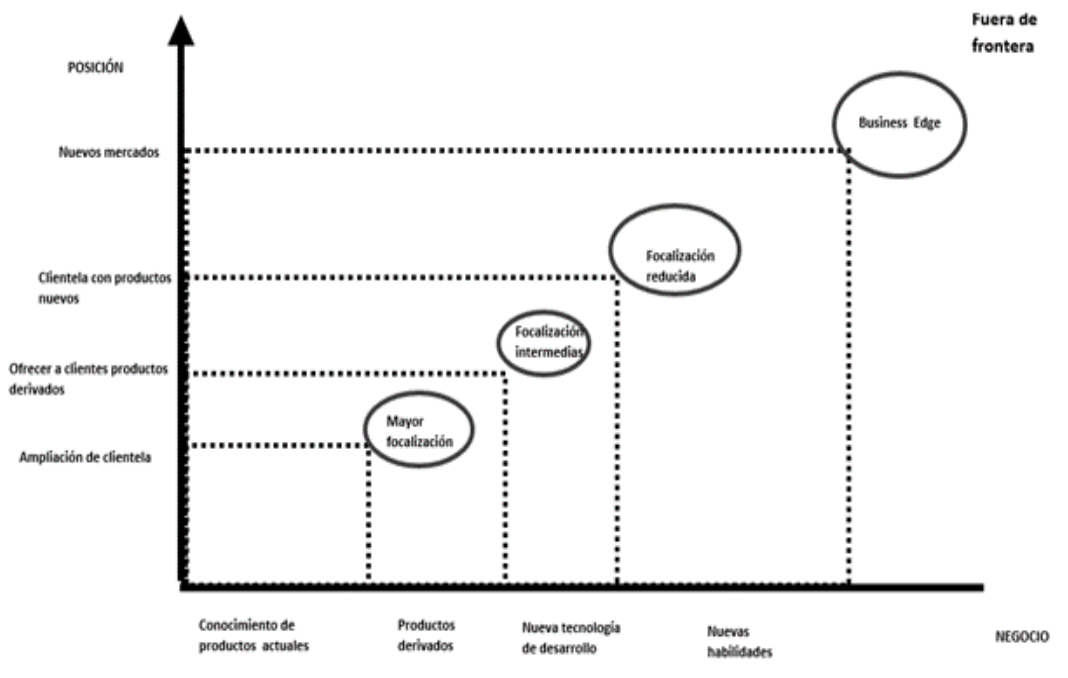
En la incertidumbre encontramos nuevas oportunidades de negocio y nuevas alternativas para ganar dinero, ambas conducentes a ampliar horizontes en la corporación. La gerencia debe balancear ambos conceptos.

Como herramienta de ayuda gerencial para tomar decisiones correctas encontramos la alternativa de construir un cuadrante con dos variables.

En un lado ubicamos el negocio dentro del mercado. En esta ordenada analizamos la posición del negocio, desde planteamientos básicos como ampliación de la actual clientela, hasta un grado superior de expansión, como entrar a nuevos mercados.

En el otro eje tenemos el desarrollo de habilidades del negocio, desde el conocimiento de productos actuales hasta nuevas habilidades que pueden ser adquiridas, pasando por productos derivados y nuevas tecnologías de desarrollo.

MERCADOS Y HABILIDADES, MAPA DE ALCANCE



Conforme nos ubicamos más cerca del vértice del mapa, nos encontramos más focalizados. Mientras más nos alejamos de las habilidades básicas Y de nuestros productos principales, más nos acercamos a lo que podemos llamar frontera de negocios (Business Edge). Estos límites nos permiten tener una visión integral del grado de focalización que existe en la empresa. Si nos situamos por encima de esta frontera, nos exponemos a estar en una situación poco fortalecida ante la crisis. Así, es importante saber si tenemos dominio de la situación o no.

- ❖ La focalización es un proceso que debe estar debidamente estructurado y organizado, donde la participación de la organización es crucial. Es importante tener presente que gerentes, mandos intermedios y niveles más bajos deben estar conscientes de lo que está buscando la empresa como organización.
- ❖ Las empresas deben detenerse a pensar en lo que hacen, entender las posibles causas de la crisis por la que está atravesando, y después de este análisis y auto reflexión tomar las medidas necesarias para concentrarse en lo que es realmente crítico para el negocio, con toda su energía. La focalización nos lleva a priorizar lo importante. Las empresas deben estar conscientes que su ámbito de acción se reduce por las restricciones que enfrenta.

## PROBLEMAS PARA SOSTENERSE

El dominio de Victoria's Secret el mercado de lencería está siendo amenazado por marcas nuevas y disruptivas.

El sexo vende, y casi nada mejor para ello la que la lencería. En ningún lugar más evidente que en el desfile anual de Victoria's Secret, donde las modelos; llamadas «ángeles», se contonean por la pasarela para promover al mayor minorista de ropa interior de Estados Unidos. En el 2011, más de 10 millones de personas lo vieron por TV, pero el de este año solo concitó la atención de 3.3 millones.

Victoria's Secret posee alrededor del 10 % del mercado global de lencería, valorizado en US\$ 78,000 millones según Euromonitor, pero muestra todas las señales de una marca fatigada que lucha por mantenerse al día con los gustos de sus consumidoras. En Estados Unidos, su participación de mercado ha caído de 33 % a 24 % en los últimos dos años, a medida que las redes sociales y el e-commerce facilitan el ingreso de nuevas marcas.

La acción de L Brands, su casa matriz, valía US\$ 100 hace tres años, pero ahora se negocia en US\$ 30. Las novatas están revolucionando cada parte del negocio y la líder no ha hecho más que empeorar su situación. Cuando Roy Raymond fundó la empresa, en 1977, quería tiendas donde los hombres pudiesen comprar con comodidad lencería para sus esposas y enamoradas- Leslie Wexner, que adquirió la empresa en 1982 y es su CEO, hizo los locales más atractivos para las mujeres, sus principales clientas.

Pero la sensualidad de la marca, que antes fue su mayor activo, ahora parece una desventaja. «La manera en que la gente se viste ha cambiado», apunta Serena Rees, una incondicional del sector cuyo más reciente proyecto es una marca de ropa interior unisex. «La gente ya no quiere cosas que aprieten o empujen». Una buena cantidad de competidores, que promueve comodidad e inclusión, ha tomado al pie de la letra ese mensaje.

Por ejemplo, la marca de ropa interior de American Eagle (Aerie), solo tiene el 3 % del mercado estadounidense, pero ha elevado sus ventas en 11 % anual desde el 2016, mientras que las de Victoria's Secret han caído 9 % anual en el mismo periodo, según Euromonitor. Thirdlove, marca online que ha vendido más de 3 millones de sostenes desde su lanzamiento en el 2013, crece alrededor de 300 % anual.

Las novatas han modificado la vieja fórmula. Michelle Cordeiro Grant era directora comercial sénior cuando dejó Victoria's Secret y fundó Lively, marca online de ropa interior femenina (lanzada en el 2016). Sostiene que lo que hace sexi a una mujer es la confianza en sí misma, lo que significa un énfasis en la comodidad: el 70 % de los sostenes que vende no tienen aros.

También están ansiosas por enfatizar la inclusión. Según la investigadora Mintel, más de la mitad de las consumidoras en Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido consideran que los minoristas deberían usar modelos más reales. Los anuncios de Thirdlove muestran modelos sexagenarias o amamantando bebés. Desde el 2014, Aerie no retoca digitalmente sus fotos.

La respuesta ha sido abrumadoramente positiva, señala Stacey Mc- Cormick, ejecutiva de American Eagle. Cuando la estrella pop Rihanna lanzó su línea de ropa interior Savage x Fenty, en mayo último, las modelos eran de toda talla y físico. La gente hizo cola online por horas para comprar los productos. En comparación, Victoria's Secret parece alejada de la realidad.

En noviembre, su director de Marketing, Ed Razek, descartó sugerencias en tomo a que el desfile debía contar con modelos transexuales y de tallas grandes, porque el evento era una «fantasía» -luego tuvo que pedir disculpas-. El desfile le hace un flaco favor a la marca. Opina Randy Konik, analista del banco de inversión Jefferies, uno de los sostenes financieros de Victoria's Secret.

Enfocarse en la necesidad de comodidad y no en el gusto masculino es un buen negocio, pues las mujeres compran la vasta mayoría de su ropa interior. La fundadora de Thirdlove, Heidi Zak, dice que las ventas dependen de lo básico, no de los encajes lujosos. Unos 12 millones de mujeres han usado el «buscador de talla» de la marca para determinar qué sostén adquirir.

Pero Victoria's Secret no está al borde del colapso. Su escala es tal que podría resurgir con el reposicionamiento correcto. En noviembre, reemplazó a su CEO, Jan Singer, por John Mehas, proveniente de la minorista Tory Burch LLC. Tras ese ajuste, se ha abstenido de hacer grandes anuncios.

«Todo está sobre la mesa», señaló un ejecutivo en una teleconferencia, pero a resultas del movimiento #MeToo, se tendrá que hilar muy fino.

La ropa interior femenina siempre ha sido controversial. Hace 50 años, con el despegue de la revolución sexual, una protesta contra el concurso Miss América cementó la noción errónea de que las feministas quemaban sus sostenes--en realidad, los arrojaron a un bote de basura--. El mes pasado, Marks & Spencer; vendedora favorita de ropa interior de los británicos, fue atacada en redes sociales por publicitar «elegantes braguitas» para «impresionarlo». Es en este complicado entorno en que operan minoristas como Victoria's Secret.

### 1.1.10 Casos de aplicación

#### EL CASO TECSUR:

##### UNA ESTRATEGIA DE FOCALIZACIÓN

Tecsur es una empresa peruana cuyo negocio es la logística y operaciones en el Sector Eléctrico, incluye know how en el sector de distribución LDS

La Gerencia, luego de años de cloro posicionamiento en el mercado de distribución, principalmente obras eléctricas de transmisión al interior del país, teniendo como principales clientes al gobierno central (Ministerio de Energía y Minas) y a compañías eléctricas del interior del país, abrió otras líneas de negocio tal como la venta de materiales eléctricos particulares (domiciliarios) e industriales para empresas contratistas.

A fines del año 1999 la situación de la empresa no era estable. Los márgenes con su principal cliente WS habían caído debido a la dura competencia. Las utilidades acumuladas se transformaron en pérdidas. El stock de materiales se incrementó a costa de productos en sobre stock y por déficit en aquellos de alta rotación. La provisión por incobrabilidad aumentó en tanto que el margen operativo era mínimo. Para empeorar la situación la empresa sufrió más de 12 juicios con municipalidades.

Estos hacían peligrar las cuentas de la empresa y además incrementaron el monto de reserva legal

Actualmente Tecsur es una empresa saneada. Sus inventarios representan el 50 96 de aquellos de los del año 1999, los días promedio de rotación de inventario se encuentran en 45 %, las ventas son estables y se trabaja con las principales mineras del país, con el grupo Gloria, con el área de distribución de transmisión de Luz del Sur, así mismo con Edecañete y Electro Andes, todos los cuales representan el 98 96 de sus ventas. Los estados de resultados de la firma arrojan utilidades y se hallan en franco crecimiento. No es una empresa modelo, pero sí refleja una clara recuperación de su anterior situación.

#### **¿Qué logró revertir la situación de crisis? Tecsur se focalizó.**

La gerencia adoptó medidas drásticas e identificó sus principales restricciones y sus fortalezas, analizó su entorno y respondió adecuadamente a preguntas como: ¿cuál es nuestro Core Business o negocio nuclear, central?,

¿Cuáles son nuestras fortalezas?, ¿qué es lo que sobemos hacer?, ¿en qué tenemos experiencia?, ¿en qué negocio debemos estar y en cuál no?

La focalización usó herramientas como el análisis de Pareto y procedimientos diversos para detectar restricciones. La focalización se centró principalmente a nivel de clientes, productos y líneas de negocio.

En el proceso de focalización se analizaron cuentas de clientes, cuentas de incobrabilidad, costo de distribución, costo de ventas por clientes, crecimiento de gastos generales de administración, los márgenes por unidad de negocio, asignando los gastos generales proporcionalmente a los recursos necesarios para generar la venta (ABC Costing).

El resultado del análisis fue descubrir que la nueva línea de productos masivos, si bien presentaba razonables niveles de venta

El resultado del análisis fue descubrir que la nueva línea de productos masivos, si bien presentaba razonables niveles de venta generaba a su vez grande sobre stocks de productos y una cartera de incobrables impresionante.

Los proyectos con el Ministerio de Energía y Minas involucraban urgentes recursos por la magnitud de los proyectos con márgenes mínimos que podían volverse negativos por imprevistos. Esto generaba adicionalmente problemas legales con las poblaciones donde efectuaban los tendidos. El nivel de devoluciones era alto, los productos exclusivos para determinados proyectos no podían ser vendidos a otros clientes. La gerencia se focalizó en determinadas líneas de negocio. Dentro de éstas, los principales clientes (mejores, grandes, con limpio historial de pago oportunos y pronto y cuyos materiales eran estandarizados). Como consecuencia se focalizó la gama de productos. Esto permitió lograr eficiencias en el manejo de materiales y en las compras.

### **CASTROL MOTOR OIL:**

#### **ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA ADECUADA**

La empresa fue fundada en los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1889. Desde esa época fue pionero en el desarrollo de la industria de lubricantes. La compañía fue revolucionaria en los años veinte.

Diversificó su producción para atender no solo el mercado de lubricantes para automóviles, sino productos para otros tipos de transporte como la aviación y la industria naval, obteniendo en cada una de ellas un reconocido prestigio por su alta calidad en materia de lubricantes.

Castrol vio la aparición, fortalecimiento y caída de muchas empresas. Es interesante analizar la estrategia de focalización utilizada para competir con otras empresas de prestigio en el mismo ramo (tal como Shell, Mobil Oil). La estrategia se basó en la determinación de un segmento meta al cual atacar. El segmento seleccionado fue el de los consumidores particulares de aceite para autos.

¿Por qué la empresa decidió tal estrategia? Los ejecutivos de Castro/ sabían que enfrentar marcas tan fuertes como Mobil o Shell llevaría a la empresa a un reñido bato/la en donde la empresa tendría que invertir un fuerte capital para mantener su presencia. Al mismo tiempo, comprendieron que era posible focalizar esfuerzos y recursos para tomar la iniciativa y centrarse en un mercado específico. Eran conscientes que poseían un producto de alta calidad, el cual bien segmentado, podría diferenciarse de los productos de las demás marcas.

La estrategia es interesante por dos razones: la primera es que la mayoría de los propietarios de automóviles son hombres. Dentro de estos existen un porcentaje apreciable que gusta de efectuar el cambio de aceite por sí mismo. Castrol no distribuye sus productos a través de centros de Servicios. A pesar de ello, Castrol llega a través de cadenas de distribución de artículos para autos, centros de reparticiones y repuestos. Castrol concentró su estrategia en resaltar la personalidad del varón y su deseo de independencia y virilidad, de tal forma que uno mismo puede realizar tareas identificadas solo para hombres, sin necesidad de ayuda de mecánicos o los mencionados centros de servicios. Castrol ha diseñado una política dinámica del producto, creando alertas en los lugares de expendio y guardando una relación muy cercana con los minoristas, ofreciéndoles comisiones interesantes por encima de sus competidores.

**CASO NOKIA:**

**EXPANSIÓN CON FOCALIZACIÓN**

¿Es posible crecer y mantener la focalización?, ¿es posible salir de nuestro Core Business y migrar hacia nuestra frontera de negocios (edge Business) si debilitamos?

La estrategia de focalización recomienda que el negocio se enfoque en aquello que nos genere dinero, es decir; en aquellos negocios que sabemos hacer (Core Business o habilidades básicas de la empresa). Sin embargo, la focalización no es ajena al crecimiento o expansión, siempre que esta dirección estratégica se encuentre dentro de nuestra frontera de negocios (edge Business) y tengamos conciencia que esta expansión no signifique el debilitamiento del negocio.

Nokia es una interesante aplicación. La corporación Nokia tomó /a decisión de crear una división independiente denominada Nokia Ventures Organization (Nokia NVO). Esta fue creada para evaluar y desarrollar ideas que tuvieron el potencial de generar nuevos negocios con alto retorno.

Esta nueva división iba más allá del core Business de la corporación,

pues buscaba oportunidades de negocio fuera de la estructura de la compañía, pero dentro de su área de investigación. La expansión no se realizó fuera de la frontera de negocios de la corporación (edge Business), se mantuvo alineada con sus habilidades principales y no generó debilitamiento. Algunas de las razones del éxito de la División son las siguientes:

- 1) Fue creada para que mantenga independencia en sus operaciones y recursos.
- 2) Las ideas desarrolladas eran analizadas en el mercado junto con la corporación y, una vez desarrollado el nuevo negocio, debía ser vendido rápidamente o rápidamente integrado a las operaciones existentes.

Así, NVO se ha convertido virtualmente en un acelerador de Nokia Corp.

al proporcionar ideas a la corporación en tiempo apropiado y sin debilitarla.

**SINGER CORP:**

**PÉRDIDA DE DIRECCIÓN**

Aquí podemos encontrar un claro ejemplo de pérdida de dirección en el mapa estratégico de habilidades. Se expandió el Core Business, pero no se marcó dentro de su frontera de negocios. Se compró en Italia una planta de máquinas lavadoras y refrigeradoras y significó a la firma una pérdida de 25 millones de dólares.

Como podemos apreciar, toda empresa en crisis debe esforzarse por identificar sus factores de éxito y competencias claves. Volver a ellas y concentrarse en aquello que mejor sabe hacer. No focalizar y concentrar los escasos recursos, hacer más de lo mismo es receta segura para el fracaso.



### USEMOS LA MATRIZ VV (VOLUMEN Y VARIEDAD)

*Artículo publicado en el diario El Comercio  
el viernes 30 de marzo del 2001  
redactado por Pinkas Flint, PhD.*

Un útil instrumento para decidir si producimos más productos o acortamos la extensión de la línea ofrecida.

¿Cómo saben los ejecutivos si sus empresas disfrutan de economías de escala y alcance? ¿Qué relación existe entre las dos fuentes de ahorro de costos?

Una forma de responder a estas preguntas es la matriz de costos o tabla de doble entrada, que muestra las variaciones de los costos totales (incluidos gastos generales, de distribución y de marketing) a medida que se combinan diferentes cantidades de producción de dos o más productos. El ejemplo que se muestra a continuación corresponde a dos productos imaginarios, y se podría ampliar fácilmente a tres o más productos o servicios.

Consideremos el caso de Wal-Mart, la mayor cadena de hipermercado de Estados Unidos. El fundador de Wal-Mart, Sam Walton, se hizo multimillonario porque entendió las grandes economías de alcance y escala que había en su sector.

Supongamos que Wal-Mart vende "ropa y electrodomésticos" (agrupados en el epígrafe X) en grandes establecimientos de 10,000 metros cuadrados o más de planta. Wal-Mart considera la posibilidad de añadir comestibles (producto y en general) a algunos de sus centros, en los denominados supercentros.

¿Es buena idea? ¿Reducirá los costos?

Para comprobarlo, hay que construir una matriz de costos totales de X (ropa y electrodomésticos) e Y (comestibles), cuyos elementos variarán con las diferentes cantidades de X e Y. En esta matriz, cada entrada, o elemento, muestra el costo total (tanto costos fijos como terrenos y edificios, como costos variables, salarios de los empleados) de vender las diferentes cantidades de X e Y.

Esta matriz de costos totales es, simplemente, un listado sistemático del costo total de producción de diferentes cantidades de los dos productos básicos de Wal-Mart, dispuestos en forma de hoja de cálculo.

## 1.2 Rightsizing

Una de las primeras medidas que adopta una empresa en situaciones de crisis es reducir su personal. Esta medida puede aliviar temporalmente el gasto administrativo generando mayor capital de trabajo y liquidez, pero también puede traer consecuencias negativas para la empresa que lo aplique. En vez de adoptar tal o cual medida es mejor fijar la atención sobre conceptos fundamentales como el rightsizing. El *rightsizing* permite evaluar el tamaño y estructura idónea de una empresa para alcanzar competitividad y eficiencia en sus labores, y presenta la perspectiva de la búsqueda de la creación de valor.

El proceso de *rightsizing* (tamaño correcto) se inicia con una etapa de ajuste a la realidad. Se determina la visión de la empresa para concluir finalmente con una organización que logre conseguir la eficiencia operativa. Asimismo, el rightsizing debe lograr el tamaño correcto para la organización y una estrategia positiva que considere los costos asociados a su implementación y las consecuencias asociadas a los cambios.

El enfoque del rightsizing ayuda a encontrar el tamaño ideal para la organización de acuerdo con sus necesidades actuales, así como su proyección estratégica, cuidando sus recursos humanos claves que representan el principal activo de toda organización. En otras palabras, si perdemos personal clave que nos ha costado mucho educar, perdemos en el largo plazo competitividad.

Existen una serie de definiciones que podemos agrupar en función a su naturaleza (ajuste, reconversión, salvataje, reflote), estrategia (*tumaround*, retrenchment, repositioning) estructura (downsizing, demassing, reingeniería, wrongsizing, entre otros) y programas de mejoras (reducción de costos, análisis de valor, mejora de productividad, círculos de calidad, calidad total ISO 9000, satisfacción del cliente, mejoramiento continuo). Estas definiciones nos dan el marco y alcance del proceso de rightsizing. El motivo para la aplicación del rightsizing es que las empresas necesitan ajustes para mejorar su competitividad.

La competitividad de las empresas no se logra sólo reduciendo costoso través de un recorte de personal. Es más bien la búsqueda del tamaño adecuado para una empresa. Esta demanda nos puede llevar a la contratación de más personal. Por ello, es necesario primero identificar la estrategia del negocio, la que debe ser compartida con la organización para que todos estén alineados y se pueda implantar una cultura de generación de valor.

### 1.2.1 Cómo redimensionar la empresa en época de recesión

El «downsizing» tiene como objetivo el redimensionamiento de la empresa, traducido en la disminución de recursos de los que esta dispone, los mismos que se distinguen en tres enfoques estratégicos principales.

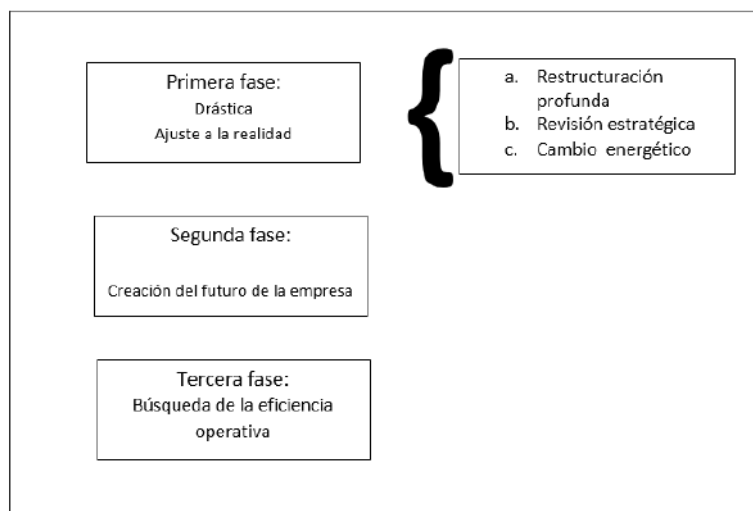
- ❖ El *Retrenchment*: Representa la reducción de gastos sin perder la posición inicial de la empresa, la cual no solo se debe mantener sino también fortalecer, siendo la táctica empleada, la de especializar las operaciones de la empresa, el reenfoque de la relación con proveedores y un cambio en los niveles jerárquicos de la organización. El objetivo del «**retrenchment**» es mejorar la productividad a través de la eliminación de equipos y número de trabajadores.
- ❖ El *dawnscaling*: Se define como un repetido recorte de puestos de trabajo en función al nuevo equilibrio que la empresa debe mantener entre la oferta que representa y su nueva demanda. Es importante señalar que el «*dawnscaling*» solo afecta la escala de actividades en la empresa, mas no el número de líneas de productos o número de negocios en los que ésta participe.
- ❖ El *dawnscoping*: En este caso sí se afecta el grado de diversificación o integración vertical de la empresa lo que puede significar una reducción del output total de esta.

El *dawnscoping* establece en síntesis una racionalización de la cartera de negocios en los que la empresa se desarrolla, siendo este enfoque estratégico también denominado «*refocusing*»

A través de los tres enfoques estratégicos presentados, podemos determinar que el «*downsizing*» en esencia representa la reducción de las planillas, asumiendo una reducción de recursos humanos que va acompañada de una reducción del volumen de actividad en la empresa, bajo una toma de decisiones que apunte a mejorar los resultados de la empresa que afronta una disminución de estos, dada su condición crítica en términos económicos, financieros y de mercado.

### 1.2.2 Enfoques del rightsizing

E.R Biasca, en su libro Resizing, brinda el siguiente esquema sobre las fases del *rightsizing*:



Los conceptos de reestructuración, *downsizing*, *tumaround* y *rightsizing* comenzaron a partir de los años ochenta. En el año 1979, con la segunda crisis del petróleo, muchas empresas sintieron un fuerte golpe en su desempeño, que las hizo tambalear. Luego aparecieron otros efectos como la deuda externa, los procesos de recesión y represión, la inflación, con los cuales la situación fue complicándose.

*Downsizing* y reestructuración significaron despidos y cambios en las gerencias. Estos conceptos causaron muchos problemas pues fueron concebidos solamente como una reducción importante de personal e instalaciones. Por esto, a inicios de los noventa se publicó un artículo en la Revista Fortune donde se comenzó a hablar del RIGHTSIZING (el tamaño correcto de una organización en una industria específica)

Barbara Davison, en su artículo *The Difference between rightsizing and wrongsizing* encuentra que RIGHTSIZING está relacionado con otros conceptos tales como:

- ❖ Reducir la fuerza de trabajo o realizar *downsizing* eliminando funciones, minimizando gastos y cambiando procesos y políticas de la compañía.
- ❖
- ❖ También como *upsizing*, aumentando la fuerza laboral en algunas áreas específicas.
- ❖ *Sidesizing* como el acomodo del personal en áreas diferentes de las que se encuentran actualmente, con la finalidad de optimizar sus funciones.
- ❖ *Wongsizing* como la pérdida de los talentos de la compañía, los cuales puede afectar seriamente el desempeño y resultados en el mediano y largo plazo.

Davison afirma que el *rightsizing* funciona con una estrategia positiva siempre que: 1) sea parte de una reinversión planificada, 2) se encuentre en línea con su estrategia de negocios, 3) que considere los costos asociados a su implementación y 4) las consecuencias asociadas con los cambios impliquen movimientos del capital humano.

Un adecuado proceso de *rightsizing* mejora la productividad de la compañía mediante el rediseño de los procesos. Por ello, el *rightsizing* considera que se puede realizar más trabajo con menos recursos.

Una orientación estratégica toma en cuenta mantener los talentos de la compañía con la finalidad de asegurar el éxito futuro y no poner en riesgo las operaciones y productividad de la compañía. El talento se desarrolla en la empresa con el tiempo en lo que se conoce como curva de experiencia.

El talento de la compañía constituye el elemento principal que agrega valor a las operaciones.

### **1.2.3 Rightsizing a través del tiempo como respuesta a los cambios del entorno**

El término *rightsizing* (tamaño correcto de la empresa) es la derivación de una serie de definiciones que han ido cambiando con el correr del tiempo, las cuales se pueden agrupar según sus características:

- En función de su naturaleza: En donde se enfatiza la magnitud o característica del cambio que va a realizar la empresa. En este enfoque se alude a ajuste, reconversión, transformación, revolución, salvataje, cambio discontinuo o cambio continuo, reflote, renovación, y revitalización.
- En función de su estrategia: En lugar de buscar únicamente mejoras internas, se considera más importante evaluar la dirección, objetivos y la estrategia. En esta perspectiva se habla de *tumaround* (dar vuelta a la empresa), ***retrenchment***, ventajas competitivas y «Core Competencias...hipercompetencia, reposicionamiento (*repositioning*), reubicando (*reframing*), migración de valor, reestructuración del valor, y coevolución.
- En función de su estructura: Se piensa que no hay cambio significativo sin un cambio importante en la estructura. En este enfoque se alude a reestructuración, *downsizing*, *resizing*, *rightsizing* (el término evolucionó para que no se interprete solo como una reducción de la estructura de la empresa), *deconstructing* (desmontando o deconstruyendo), *demolishing* (*demassing*), destrucción creativa, reingeniería, e innovación en los procesos.

Para conseguir las mejoras que las empresas requieren se desarrollaron una serie de programas de acuerdo con el tipo de ajuste que se desea realizar. Entre los programas se considera la reducción de costos, análisis de valor, mejora de productividad, incremento de ganancias, calidad (círculos de calidad, calidad total, ISO 9000, satisfacción del cliente), *management* por objetivos, *time-based management*, reingeniería, mejoramiento continuo.

Asimismo, se han observado nuevas tendencias en la estructura de las empresas, de tal forma que ellas no demanden ser ajustadas periódicamente. Estas estructuras se adaptan por sí solas a los cambios, entre las cuales podemos mencionar la organización que aprende (*Learning Organization*) y la empresa virtual (*Virtual Corporation*).

Los cambios constantes del entorno obligan a que las organizaciones tengan que adaptarse a estas nuevas tendencias. Según el contexto se puede encontrar lo siguiente:

- Nacional: Luego de continuas crisis políticas, sociales y económicas, recesión prolongada, somos testigos de la apertura de la economía, desregulación de mercados, privatizaciones, reformas tributarias, disminución de la inflación, numerosas fusiones / adquisiciones de empresas, nuevas empresas, aumento de inversiones extranjeras, crecimiento y decrecimiento del PBI, aumento de la desocupación (migración).

- Internacional: Formación de bloques (Nafta, CAN, Mercosur, etc.), transformación del Este de Europa, crecimiento acelerado de China y países del Sudeste de Asia.
- Mercados: Apertura de mercados y globalización. Procesos de concentración.

Conforme cambia el entorno cambian los enfoques de la administración:

- Estrategia: La formulación estratégica se ha visto enriquecida con los conceptos de *Core Competentes* e *Hiper Competente*.
- Estructura: A partir del enfoque estructural surgen nuevos conceptos basados en procesos, nuevas estructuras empresariales y empresas sin fronteras.

Además, encontramos nuevas teorías sobre liderazgo, motivación, empowerment, control de gestión y remuneración por resultados.

En la mayor parte de las empresas una mayor competitividad se puede conseguir con la aplicación de las siguientes acciones:

- **Reestructuración física y organizacional:** Cambio de las variables de estructura física y organizacional de la empresa.
- **Replanteo estratégico:** Involucra definir objetivos y seleccionar estrategias acordes con los nuevos desafíos.
- **Nueva administración:** Implica liderazgo, nueva cultura, renovar recursos humanos y aplicar una gestión moderna.
- **Productividad, calidad y tecnología:** Innovación en los procesos fabriles para mejorar la productividad y calidad, usando tecnología adecuada y buscando la excelencia operacional con el fin de reducir costos. Hacer las cosas bien.
- **Financiación, calzar la financiación:** Implica que los pasivos de corto plazo se cubran con activos de corto plazo y los de largo plazo con los de igual naturaleza. Homogenizar plazos y monedas (pagar deudas en dólares con ingresos en dólares).

Davison recomienda que la empresa cuide no perder sus recursos Y talentos durante los procesos de cambio. El rightsizing (el tamaño ideal para la organización de acuerdo con sus necesidades actuales) busca proyección estratégica, cuidando los recursos humanos claves que representan el principal activo de toda organización. Este proceso se debe complementar identificando la forma de crear valor para la compañía.

La estructura de la empresa debe estar orientada hacia la eficiencia y la optimización del uso de sus recursos.

Usualmente la creación de valor se relaciona con la mejora de ratios financieros. Estos son al fin y al cabo reflejo de la gestión organizacional.

A esto debemos agregar aspectos fundamentales como el recurso humano. La organización se empobrece y declina si el recurso gerencial clave migra. A estos aspectos financieros y de recurso humano, cabe mencionar un tercero, el conocimiento, tanto propietario (protegido por las normas de propiedad intelectual) como fruto de la curva de experiencia. Toda decisión sobre el tamaño adecuado debe medir estas dimensiones, tangibles e intangibles, de la organización.

El redimensionamiento empresarial es una necesidad imperiosa en toda empresa. Son los gastos de sobre estructura sobre las cuales se pueden tomar medidas inmediatas para recuperar la rentabilidad. El mercado no depende de la empresa. Ante un entorno recesivo es más fácil ajustar costos que aumentar ventas. Sin embargo, el redimensionamiento no es solo un tema de empresas en entornos recesivos. Es una filosofía nueva. La gerencia plana con menores niveles. Tecnología en red, información y descentralización. Debemos reconocer como un hecho real que las empresas son sistemas abiertos y por ello conviene usar agresivamente la tercerización y la alianza activa con clientes y proveedores.

Toda empresa puede crear un sistema administrativo que asemeje un sistema solar en el cual la empresa ocupa el centro y giran en torno a ella decenas de pequeños proveedores en manos de empresarios que se cuidan de manejar con alta eficiencia y bajo costo.

#### **1.2.4 El caso de WARNER LAMBERT PERU S.A.**

##### **Breve reseña de la compañía**

Wamer Lambert es una empresa multinacional que se dedica a la producción y comercialización de productos farmacéuticos (Pake Davis productos de cuidado para la salud OTC. Parlce Davis, de confiteria-Adams y hojas de afeitar -Schick SWS-).

La historia de Wamer Lambert se re monta a 1962, cuando la compañía American Chicle, productora de la marca Adams, se fusionó con ella al igual que American Óptica/ en 1967 y Schick en 1971. Las firmas Wamer Lambert y Parke Davis se fusionaron con el fin de potenciar experiencias y tecnología dando como resultado uno de los grupos industriales más diversificados, sólidos e interesantes del mercado.

En julio de 2000, la empresa Wamer Lambert fue adquirida por Pfizer, empresa que se interesó en la división farmacéutica. Las otras líneas de negocio pasaron a formar parte de Pfizer-División Consumo.

Antes de la fusión con Pfizer, Wamer Lambert experimentó un cambio en su estructura organizacional denominando este proceso regionalización, integrando Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela en la región andina (línea de productos de Confitería Adams).

La regionalización tiene como objeto hacer de Adams una sola unidad de negocio con el propósito de obtener eficiencias globales hacia un mayor crecimiento en ventas, así como proveer a todas las unidades de negocio con servicios administrativos a costos competitivos.

Entre los beneficios encontramos:

- Agilidad.
- Mentalidad regional
- Simplificación de procesos.
- Reducción de costos.
- Optimización de recursos y talentos.
- Sistemas y procesos estandarizados.
- Asignación de recursos regionales.
- Estrategias regionales.
- 

La regionalización es un ejemplo del proceso de rightsizing. Luego se realizó la adquisición de Pfizer.

El rightsizing que se efectuó en la etapa de regionalización se orientó a identificar aquellas funciones que se duplicaban a nivel regional. En el caso del rightsizing por efecto de la fusión, se identificó la estructura idónea. Para fines de esta sección tomaremos en consideración la estrategia aplicada por Wamer Lambert en su proceso de fusión con *Pfizer*.

### **Etapa de planeación**

- Análisis de la estructura, funciones, roles y responsabilidades, frecuencias y tiempo dedicada a cada línea de negocio.
- Identificación de oportunidades en la nueva compañía
- identificación de la nueva estructura, posición y asignación de funciones.
- Elaboración del paquete compensatorio y beneficios de las posiciones identificadas como necesarias.
- Evaluación financiera.

### **Etapa de implementación**

- Establecimiento del cronograma de implementación.
- Elaboración de la estrategia de comunicación.
- Monitoreo del clima organizacional
- Entrenamiento en manejo del cambio.
- Servicio de outplacement o tercerización.

### **Etapa de planeación**



### **Análisis de la estructura, funciones, roles y responsabilidades**

Para esta etapa se tomó como base la distribución contable de gastos de todas las posiciones de soporte, es decir, se consideró la distribución porcentual del salario de cada persona administrativa asignado a respectivas líneas de negocio. Este análisis se complementó con una descripción de funciones por posición, identificando porcentualmente tiempo que dedica esa función por líneas de negocio.

Se identificó si la posición tenía asignado un 65 % de su tiempo a la línea de negocio farmacéutica o porcentaje mayor. Este análisis de funciones se validó con un consultor externo. El requerimiento de información se hizo con anterioridad y se validó con los respectivos gerentes de cada área.

### **Identificación de oportunidades en la nueva compañía**

Se efectuó un estudio de puestos y se identificó el servicio que la parte administrativa brinda por áreas. Se comparó con las funciones que realizaba Pfizer identificando sinergias y proponiendo que la persona administrativa que realiza una función crítica para el negocio y que no tenía su correspondiente en Pfizer pasara a formar parte de la nueva compañía. Se aprovechó talentos claves de otras líneas de negocio en Warner Lambert o en la parte farmacéutica de Pfizer.

### **Identificación de la nueva estructura, posición y asignación de funciones**

Una vez que se identificó la estructura idónea se determinó que había posiciones que iban a asumir nuevas responsabilidades, así como otras posiciones que se iban a automatizar. Se procedió a una actualización y revisión de descripciones de cargo.

### **Elaboración del paquete compensatorio y beneficios de posiciones identificadas como no necesarias**

Se identificó los beneficios que proporciona el mercado en este tipo de reestructuración.

El paquete compensatorio se rige por ley y además se entregó un bono adicional por tiempo de servicio aplicado a un factor. Entre los beneficios que se ofrecieron fue continuar contando con seguro médico familiar pagado al 100 % por la empresa por un período de un año, continuar con el seguro de vida y un servicio de outplacement dado por una de las empresas más prestigiosas del medio.

### **Evaluación financiera**

Se creó una cuenta especial para manejar este gasto de indemnización y se desarrolló una herramienta para seguimiento de los costos presupuestados en las fechas establecidas, así, mes a mes, se reportó a la casa matriz el avance según lo presupuestado y se informó de los cambios.

### **Etapas de implementación**

#### **Establecimiento del cronograma de implementación**

El proceso de salida de personal es complejo y delicado. Por ello, es necesario un plan de trabajo minuciosamente preparado y detallado con el fin de lograr éxito. Se requiere una transición necesaria para preservar y mantener el clima laboral y buen trato al personal. Durante la desvinculación se pone en manifiesto un clima de incertidumbre, ansiedad y angustia que afecta la productividad y la habilidad para retener a aquellos empleados clave para lograr una transición exitosa. Todos estos aspectos deben ser contemplados en la elaboración de un plan de implementación, en donde tiene prioridad informar adecuadamente a los empleados su situación.

#### **Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación tiene los siguientes parámetros:

- identificación del grupo objetivo a quien comunicar (gerentes, jefes, supervisores, personal administrativo, personal de ventas).
- El instrumento (verbal, escrito, apoyado en presentaciones).
- El mensaje contempla diferentes lenguajes para cerciorarse que sea comprensible para cada público objetivo.
- Los empleados recibían información directamente de la casa matriz vía correo electrónico, o a través del área de recursos humanos, de acuerdo con las estrategias previamente identificadas, cerciorándose que el tiempo de recepción del comunicado y divulgación sea inmediato.

Las pautas que se siguieron fueron:

- Comunicar un mensaje claro (comunicar lo bueno, lo malo y lo feo).
- Explicar el por qué, antes de qué y cómo.
- Asegurar que el mensaje haya sido comprendido pidiendo retroinformación.
- Evaluar si se necesita escuchar el mensaje de nuevo.
- Compartir la información de manera abierta y sincera.
- Escuchar puntos de vista alternos.

**NO SEAMOS RANAS:  
CAUSAS DE LOS FRACASOS EMPRESARIALES**

En este artículo desarrollaremos el tema del fracaso empresarial. Para ello usaremos descripciones de ciertos tipos de fracasos, vía metáforas, creadas por Handy y Villiers. Estos autores comparan las empresas con ranas para que nos sea fácil notar la existencia de tipos y contextos del fracaso.

En cuanto tamaño de la organización:

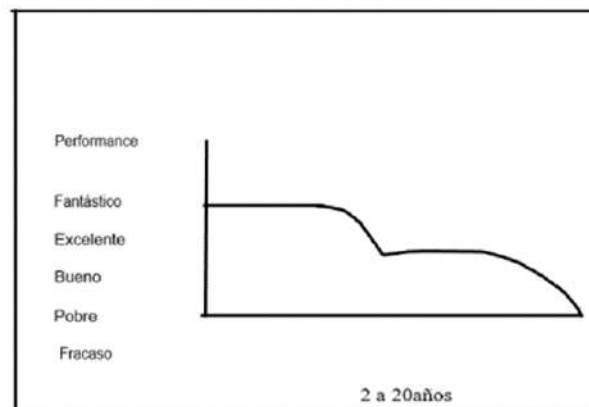
<b>Organizacional Tipo de Liderazgo</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Grande</b>
Rana hervida	La firma familia, de trabajo duro e introvertida	El gigante torpe
Rana ahogada	El empresario ambicioso	El rey de los conglomerados
Bullfrog o Rana Toro	La firma pequeña y deslumbrante	El megalómano que enreda las cuentas
Tadpole o Rena- cuajo	El comienzo frustrado	El gran proyecto fracasado

Como vemos para estos autores los tipos genéricos de fracaso son: Fracasos de la rana hervida, rana ahogada, *bullfrog* y renacuajos. Veamos cada tipo:

I. Fracaso del tipo rana hervida:

Describe los fracasos de organizaciones que con larga trayectoria muestran inercia e inmovilidad ante el cambio. Son empresas con éxito que se dirigen progresiva y lentamente hacia el fracaso. La gerencia está ocupada tratando de encontrar negocios cotidianos en tanto que la competencia empieza a robar mercado. Además, cae la demanda del producto y/ o del servicio. Cuando el desastre es inevitable la empresa se encuentra sumergida y no sabe por dónde comenzar una operación que la salve del desastre.

Gráficamente:



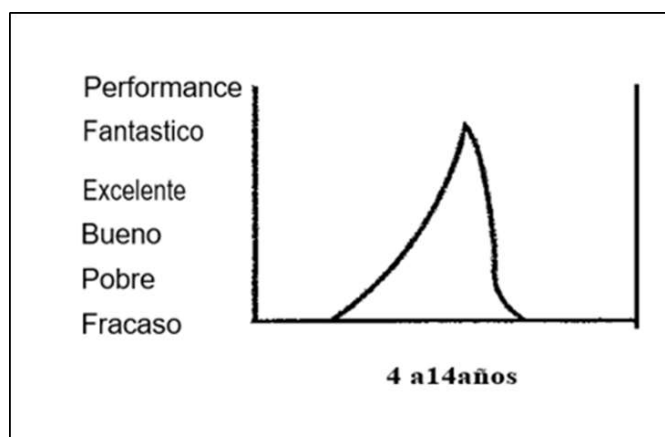
Las causas para este tipo de fracaso son:

1. Autosatisfacción generada por el éxito frente a la competencia.  
La alta dirección se ciega a diferentes y novedosas tendencias en los negocios.
2. Orientación jerárquica. Las decisiones de la organización están orientadas a servir los intereses de la jerarquía empresarial (fundadores) y no a las metas indicadas por el mercado actual. Nos volvemos esclavos de la tradición y de los triunfos pasados.
3. Rigidez cultural. Así se hacen las cosas acá.
4. La conformidad. Nadie trabaja a favor del cambio.
5. Se busca llegar a consenso y compromiso en las soluciones. La responsabilidad de los proyectos es compartida
6. Se expande la empresa en vez de concentrarse en el crecimiento de la producción y rentabilidad.
7. Se otorgan beneficios no equivalentes al aumento de la producción
8. (aumentos salariales y bonos a la alta dirección).
9. Se aumentan los costos de la empleocracia. Muchos generales y pocos soldados.
10. Se presenta baja motivación entre los trabajadores.

## 2. Ranas ahogadas:

En este tipo de fracaso empresarial no encontramos autosatisfacción gerencial, sino más bien ambición e hiperactividad de la gerencia. Continuando con la analogía de la rana, podemos decir que este tipo particular anda creando turbulencia en la charca porque tiene la insaciable necesidad de estar en muchas partes al mismo tiempo y convertirse en el «rey de la charca». Eventualmente, esta desgastada rana se ahogará en su propio remolino. No por mucho madrugar amanece más temprano, pero sobre todo el que mucho abarca poco aprieta. En un mercado real este tipo de rana representa empresas que despegan velozmente, y generan ganancias que ascienden muy rápido. Sin embargo, es la necesidad de crecer constantemente la que los lleva a áreas en donde hay menos ganancias.

El gráfico que la ilustra es el siguiente:



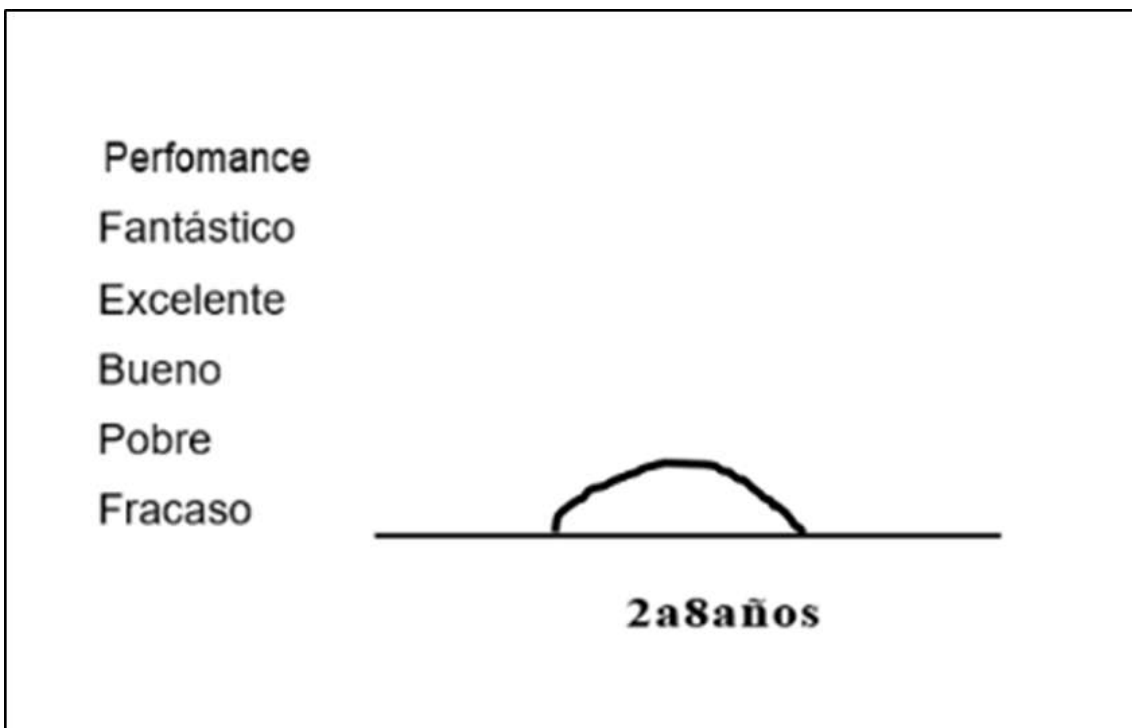
Las causas que llevan al fracaso de estos negocios son:

1. Una sola persona controla toda la empresa.
  2. Los directores trabajan para la empresa y no con ella.
  3. Falta análisis de las habilidades de los altos ejecutivos.
  4. Falta de experiencia en el área financiera.
3. «*Bullfrog*» o rana toro:

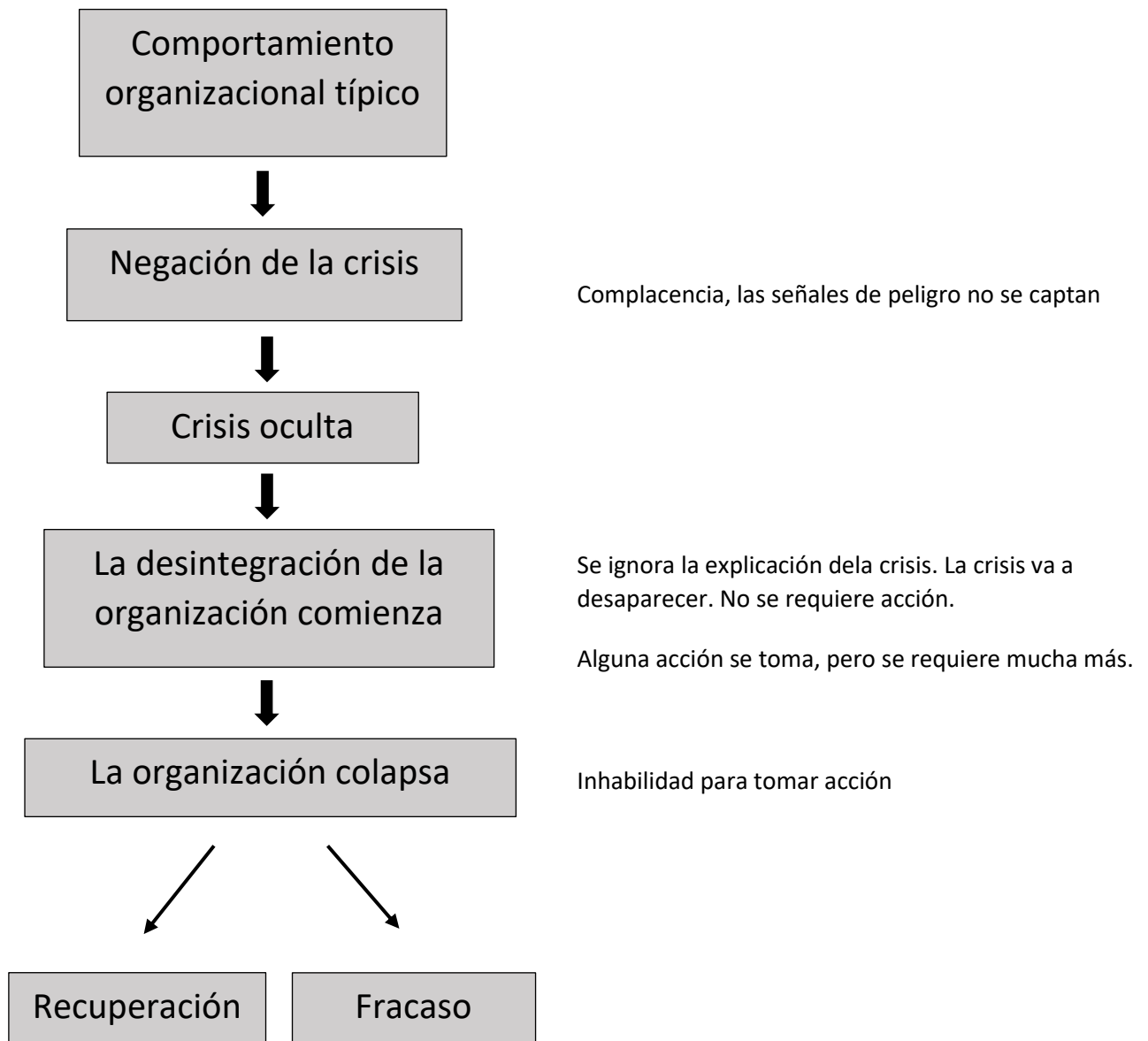
En este tipo de fracaso la empresa quiere lucirse, ostentar. Si hacemos la analogía con la rana toro encontramos mucha presunción y vanidad. Su dibujo animado lo personaliza con grandes joyas, manejando un lujoso auto y con una bella rana al costado. El gran problema de esta rana es que siente la necesidad de adornarse con su propio éxito. Su máximo deseo es lucirse y demostrar todo lo que posee. Evidentemente llegará un punto en que no podrá aguantar todo el peso añadido por los adornos y terminará hundiéndose en la charca. El nivel de gastos y lujos no corresponde a la posibilidad del negocio.

- Renacuajos:

Los renacuajos nunca llegan a convertirse en ranas, sea por su exagerado optimismo, o por sufrir un fracaso al momento de realizar un plan de contingencia adecuada, o por la falta de interés del empresario en alcanzar el éxito. Así, en los negocios chicos (los renacuajos) son aquellas empresas que fracasan al inicio. En el caso de negocios grandes, son aquellas empresas que se asemejan al renacuajo porque se han embarcado en un gran proyecto que termina siendo un gasto enorme para la compañía y la lleva a la ruina.



A modo de resumen son 4 las etapas de desarrollo de la crisis:



No seamos ranas y evitemos ahogarnos en la crisis

## 2. REATRINCHERAMIENTO

En crisis, las empresas deben reducir activos y costos. A esto se le conoce como re atrincheramiento. Veamos cómo se reduce la línea de productos. Para ello seguiremos los lineamientos de RS Alexander en su ensayo *The death and Burial af sick products*.

### 2.1 La reducción de la línea de productos

El producto puede ser entendido, en un sentido amplio, como todo aquello producido (trigo, carbón, un carro, una silla), o en un sentido más restringido como un artículo fabricado a partir de especificaciones únicas y creado para su venta bajo un nombre, marca o número de catálogo.

En un mercado cambiante es vital la creación de nuevos productos. Los productos viejos que han perdido presencia en el mercado representan una gran parte de órdenes improductivas, vías producción ineficiente, nula atención gerencia lo requerimiento de capital de trabajo, el que debería usarse para otras inversiones.

La mayor parte de los costos resultantes de la ausencia de un efectivo sistema de eliminación de productos están ocultos, pero deben aparecer con un cuidadoso análisis. Por su naturaleza de costos ocultos, la gerencia no se percata de ellos. El descarte surge como una decisión de crisis. Los gerentes piensan que es algo que puede esperar a mañana.

Por ello es importante establecer autoridad y responsabilidad para eliminar productos sin rentabilidad.

Las actividades gerenciales son:

1. Selección de aquellos productos candidatos a su eliminación.
2. Reunir información sobre estos productos y analizar esta información con detenimiento.
3. Tomar la decisión sobre la eliminación o no de los productos bajo estudio.
4. Si es necesario, eliminar productos de la línea.

#### 2.1.1 La selección de productos considerando su posible eliminación

Debemos estudiar los factores indicativos que el producto debe ser evaluado como parte del marketing mix que ofrece la empresa, con la posible alternativa de su eliminación. El eliminar el producto de la línea puede ser el objetivo, pero esta decisión no es inevitable. Un cuidadoso análisis puede llevar a realizar diversos cambios en el producto o en el sistema de fabricación o en su método de marketing.

##### 2.1.1.1. Factores por considerar

- ❖ **El patrón de ventas:** Si el patrón de ventas es descendente en un periodo significativo en relación con la vida normal de otros productos, entonces su permanencia dentro de la cartera de productos de la compañía debe ser analizada. Todo declive amerita estudio y evaluación.
- ❖ **El patrón de precios:** La caída del precio de un producto nuevo puede ser el resultado de una política agresiva de introducción o el resultado de ahorros en costos sea por volumen y/o mejoras en la curva de aprendizaje. Pero cuando el precio de un producto establecido desciende constantemente el futuro del producto debe estudiarse con detenimiento.
- ❖ **El patrón de ingresos:** Un patrón declinante de los ingresos en dólares o como porcentaje de ventas o inversión de un producto debe llevarnos a cuestionar la permanencia del producto en la línea. Este patrón es usualmente resultado de ajustes en los costos de fabricación, pérdida de mercado o un cambio en los métodos de compra del cliente, lo que obliga a un mayor desembolso en gastos de marketing.
- ❖ **Productos sustitutos:** Cuando aparece un producto sustituto en el mercado, especialmente si este representa una mejora sobre el antiguo, la gerencia debe preguntarse si debe retener o eliminar el producto antiguo. Ello es así sin importar quien lo introduce. El problema es más serio si el nuevo producto sirve el mismo propósito general que el antiguo, pero no es un sustituto exacto.
- ❖ **Efectividad del producto:** Algunos productos pueden perder algo de efectividad para el propósito que sirven. Así, por ejemplo, un antibiótico que no cura, pues las bacterias han mutado y le son resistentes.
- ❖ **Tiempo gerencial:** Un indicador de la enfermedad o problemas

Los productos es el tiempo gerencial que demanda. Tiempo y dedicación desproporcionada en relación con su participación en la línea de productos.

Los productos en problemas demandan atención. Debemos diferenciarlos problemas propios del crecimiento de un nuevo producto de aquellos desordenes más serios que provocan los productos maduros y declinantes. Los seis indicadores arriba mencionados no son suficientes para identificar posibles candidatos a eliminación.

### **Análisis y toma de decisiones sobre productos en problemas**

Debemos tener presente que si los factores adecuados no son seleccionados para el análisis del problema y si el trabajo no se realiza correctamente la decisión a la cual se arribará no será la correcta.

**¿Qué información necesita el gerente para opinar sobre el futuro de un producto?**



Eliminar un producto no puede basarse solo en su rentabilidad. La rentabilidad es el objetivo más importante de todo negocio, pero las firmas combinan objetivos de corto y largo plazo a más de la rentabilidad.

### **EL PROBLEMA DE LAS BARRERAS DE SALIDA**

La recesión determina una pronunciada caída en las ventas. Con el paso del tiempo varios sectores devienen obsoletos con rentabilidad mínima. En esta situación, ¿cuál es la estrategia correcta para abandonar el mercado y cómo hacerlo?

Harrigan y Porter autores del artículo Estrategias para Sectores en Decadencia plantean problemas y posibles soluciones para los sufridos empresarios en entornos recesivos. Veamos en forma concisa sus ideas.

No todas las industrias tienen una estructura similar. Las hay muy competitivas y las que no lo son. A esta condición Porter la denomina entorno inhóspito y entorno hospitalario. Con referencia a la demanda sabemos que esta puede caer por múltiples motivos, entre ellos, avances tecnológicos (calculadoras en vez de reglas de cálculo), costos inferiores o calidad superior (tejidos sintéticos en vez de cuero) o el número de consumidores disminuye (alimentos infantiles).

Los cambios de estilo de vida provocan que caiga la demanda (cigarrillos, sombreros) así como el costo de suministros. Por ello la empresa debe pronosticar el comportamiento futuro de la demanda. Pronosticar bien o mal los resultados afectarán la industria. Si todas las empresas creen que la situación va a mejorar la industria no reducirá su capacidad instalada y la guerra de precios aumentará.

No es fácil salir de un sector. A ello se le conoce como barreras de salida. Si uno de los fabricantes importantes se retira puede hacer que la demanda se caiga en forma más acelerada, pues todos los clientes comenzarán a buscar sustitutos por falta de confiabilidad.

Aquí es cuando debemos hacer referencia a las bolsas de demanda. Si los cigarros puros caen en la preferencia del público queda una bolsa de consumidores de puros de alta calidad (calidad especial). Si las válvulas son reemplazadas por transistores queda la bolsa de demanda por repuestos para equipos existentes. En estos casos el precio es inelástico. La gente que quiere puros especiales compra por impulso y no discute el precio. Igual sucede con el cuero fino para muebles.

Así, en plena crisis es posible ubicar las bolsas de demanda que generan rentabilidad. Los precios suben porque se fabrican menos puros, pero estos aumentan en cuanto a diferenciación.

Veamos el problema de las barreras de salida. Cuanto más altas las barreras más hostiles el entorno.

Las barreras se presentan al ingresar a una industria y al salir de ella. Estas barreras pueden ser tan altas que aun cuando se esté perdiendo dinero no se puede abandonar el mercado.

Veamos algunas de ellas:

Activo especializado y duradero. Si el activo fijo, el circulante, o ambos, son especializados, sea por la naturaleza de la fábrica, la empresa o el lugar de explotación, la disminución del valor en su liquidación crea

enormes barreras de salida Son pocos los compradores que quieren adquirir bienes de una industria que se hunde. Si los participantes quieren vender inventarios especializados y estos representan un porcentaje importante del activo con rotación lenta, todos tendrán poco valor. A mayor especialización menor valor. Si los gerentes de las empresas en crisis no están decididos a rematar sus activos y prefieren subsistir encontraremos exceso de capacidad en toda la industria y márgenes de utilidad preocupantemente decrecientes.

Una medida es salir al extranjero y encontrar nichos donde la caída del valor sea menor.

También es difícil salir cuando se tiene altos costos fijos en mano de obra, altas deudas por el uso del terreno o considerables gastos por el desmantelamiento de la fábrica. En este sentido el cierre puede ser más difícil que continuar, si consideramos que estamos obligados a cumplir con la garantía a los clientes o de colocar a los trabajadores, pues si rompemos los contratos de garantía debemos pagar las penalidades. Otra barrera de salida son las consideraciones de tipo estratégico. Una empresa puede decidir mantener negocios en los cuales pierde dinero pues si abandona estos negocios afectará la estrategia global Si cierra un negocio afecta las relaciones de la empresa con sus clientes y con sus canales de distribución. Si abandona un sector pierde credibilidad. Esto puede determinar que unos negocios subvencionen a otros con la esperanza que en un futuro mejore la situación.

Otra barrera de salida es el acceso a los mercados financieros. La salida de un sector daña la imagen financiera. El mercado financiero suele ignorar las pérdidas en determinadas operaciones si estas se engloban con las utilidades de otras, pero reacciona negativamente ante la pérdida independizada, aislada e identificable. Esto puede determinar la reclasificación de todo el grupo. No se ve con buenos ojos el que el grupo económico no apoye a una de sus empresas y la deje caer.

Integración vertical. Esta es otra barrera, pues si la empresa tiene varias inversiones integradas el cierre de una unidad productiva afectará a toda la cadena.

No menos importante como barrera, es la resistencia de la alta dirección a salir de una industria. Después de años el empresario se resiste a salir por miedo al futuro, orgullo de lo realizado, por ser un signo de fracaso y por ello pospone y pospone la decisión de abandonar su sector.

Finalmente, las barreras sociales que significa dejar a miles de leales trabajadores...sin trabajo. La alta dirección se siente comprometida con sus trabajadores y se resiste al cierre de las instalaciones.

Como vemos, tan difícil como iniciar una empresa es salir de la misma. Lo que queda es ser consciente del costo que significan las barreras de salida y pagar ese precio cuento antes para evitar prolongar la agonía.

### **3. EL DETERIORO**

#### **3.1. Las tres etapas de deterioro en las empresas de crisis: las empresas se mueren de anemia, no de infarto**

Pedro Nueno en su obra Refloatando la Empresa nos dice que las empresas no mueren de infarto sino de inanición, que esta anemia es causada por la gran capacidad que desarrolla el empresario de autoengañarse:

Todo refloatamiento enfrenta tres fases de deterioro:

**Fase 1:** Primeros indicios o síntomas.

**Fase 2:** Intensificación de los problemas.

**Fase 3:** Gestión de supervivencia. La supervivencia queda amenazada y se entra a la insolvencia.

Resumen de síntomas para realizar el *tumaround*:

1. La firma pierde dinero desde el punto de vista operativo.
2. Se produce pérdida de mercado durante los últimos 12-24 meses.
3. Gerentes de alto nivel abandonan la empresa.
4. La moral disminuye y también la generación de ideas.
5. Declinan los estándares y la fábrica luce descuidada.
6. La compañía tiene dificultades para generar caja o la consume rápidamente.
7. El inventario comente no corresponde al mix que pide el mercado y excede el plazo normal de almacén.
8. La reducción en gastos determina recortes en investigación y desarrollo, nuevos productos, promoción y publicidad.
9. Los productos de la empresa no son ya la marca preferida.
10. Los nuevos productos parecen canibalizar los productos existentes.
11. La fábrica opera por debajo del 60 % de su capacidad y su proyección es menor al 10 %.

### **LIBERTAD ENJAULADA**

No es un secreto el que las empresas estén recontra sobre endeudadas. La pregunta es: ¿por qué? Pareciera que toda la culpa la tienen los empresarios y que ahora además de quebrados son culpables, con dolo e intención de serlo. ¿Cuál es la parte que le toca al gobierno?, ¿cuál a los bancos? De las 3 patas del trípode solo las empresas generan riqueza.

Tenemos a estas ahogándose y siendo ajustadas por bancos y gobierno.

En el XIII Encuentro de Gerentes celebrado por la Cámara de Comercio e Industria de la Libertad se expusieron ideas que asignan las responsabilidades correctamente. Carlos Parodi de la Universidad del Pacífico señaló varias ideas que vamos a divulgar. La economía peruana enfrenta actualmente dos grandes problemas, conectados entre sí:

- Falta de liquidez, la que ha originado la recesión.
- Falta de resultados sociales: alto desempleo y subempleo y altos niveles de pobreza.

### **¿Cómo se llegó a esta situación?**

Entre 1990 y 1997 se vivió un periodo de abundancia de capitales externos, los que entraron a la economía por tres vías: inversión extranjera directa, bolsa de valores y endeudamiento de la banca local con el exterior. El ingreso de capitales financió el crecimiento de la economía peruana.

A partir de mediados de 1997, la economía peruana ha sufrido cuatro choques exógenos: crisis de Asia (julio 97), fenómeno del niño (1998), crisis rusa (1998) y crisis de Brasil (1999), que revirtieron el entorno internacional favorable.

- Crisis Asiática: Disminuyó la demanda por materias primas, cayendo tanto los precios internacionales como los volúmenes exportados. Se postergan los megaproyectos de inversión.
- Fenómeno del Niño, que disminuye las exportaciones pesqueras y eleva las importaciones agrícolas.
- Estos dos factores afectaron la balanza comercial especialmente las exportaciones tradicionales. La respuesta del gobierno fue CONTRAER EL GASTO INTERNO PARA DISMINUIR LAS IMPORTACIONES

A pesar de lo anterior, los fondos de corto plazo que la banca local obtenía del exterior continuaron entrando hasta agosto 98.

- Crisis Rusa (setiembre 98): La moratoria rusa generó un pánico financiero que llevó a una fuerte salida de capitales, originada en la cancelación de líneas de crédito de la banca local con el exterior. Se generó gran temor a moratorias en cadena en el mundo emergente.

La escasez de dólares presionó al tipo de cambio, por lo que el BCR respondió vendiendo dólares lo que originó:

-Disminución de las reservas.

-Disminución de la liquidez en soles, pues al vender dólares, retira soles.

Esto origina que se reduzca la demanda interna, afectando a nivel micro a las empresas que orientan su producción al mercado interno. Esta recesión disminuye los ingresos tributarios, mostrando la debilidad del equilibrio fiscal, pues este se había logrado vía mayores ingresos y no con menores gastos. Por eso, la reforma del Estado sigue siendo una de las claves. El menor gasto público, producto de la reforma, permitiría eliminar sobrecostos e impuestos anti técnicos.

### **¿Qué factor está detrás de la recesión de los sectores no primarios?**

La reducción del crédito desde fin.es de 1998 y la elevación de su costo real.

Los bancos no prestan, no solo por la reducción de las líneas de crédito con el exterior, sino por los altos índices de morosidad, registrados desde fines de 1998, consecuencia de la recesión.

Los bancos han reaccionado prestando menos al sector privado y aumentando sus tenencias de activos líquidos, internos y externos.

Oct. 98 - Jun. 99: Reducción de préstamos en dólares: US\$ 217 millones. Aumento de activos internacionales líquidos por US\$ 304 millones.

Reducción de los préstamos en soles: 104 millones. Aumento de las compras de certificados BCR: 813 millones.

### **¿Cómo combatir la recesión?**

1. Haciendo más abundante el crédito bancario, para lo cual se requiere de dos condiciones: que existan los fondos y que los bancos deseen prestarlos. La segunda condición no se cumple mientras se mantenga la recesión y la alta morosidad (11 %).

El BCR puede aumentar los fondos prestables de dos modos:

- Compra de dólares al sector privado, elevando la oferta de créditos en soles. Así, baja la tasa de interés, pero el costo es una elevación del tipo de cambio.
- Reducción de la tasa de encaje en dólares, lo que eleva la oferta de créditos en dólares, pero baja reservas.

2. Aumentando el gasto público y/o reduciendo impuestos, que genera déficit, que puede financiarse con dinero de las privatizaciones equilibrio fiscal.

Como vemos el tema es complejo. No todo está en manos de los menos, empresarios. También el estado puede ajustarse el cinturón, y gastar menos, reformar el aparato burocrático. Cuando llueve todos deben mojarse.

### **¿CÓMO CLONAR DINERO?**

Esta era la preocupación de Juan Cuesta, empresario peruano, a fines del milenio. Acosado por sus múltiples acreedores venía practicando la teoría del cajón único, todas las facturas entran a un solo cajón y se pagan sólo aquellas donde los acreedores gritan, gesticulan y amenazan. Días, semanas y meses para pagar. El cheque está el viernes, le falta una firma, vuelva la próxima semana que sin falta le pagamos, se nos extravió la factura envíenos una copia.

Luego de reflexionar llegó a la conclusión que si donaba el dinero esta acción nevaría incluido el premio de unas largas vacaciones en Lurigancho y si mantenía indefinidamente la política del cajón único terminaría perdiendo la poca credibilidad que le quedaba.

¿Qué hacer? En primer lugar, recordar que en la recesión lo que no debe perderse es la cabeza. Si uno mira atentamente se da cuenta que no todos los acreedores son iguales. Por ello debemos tener una política diferente frente a cada uno.

Vamos a analizar como variar la política de pagos. En primer lugar, recordemos que en la crisis lo importante es sobrevivir en base a una gerencia de efectivo. No de rentabilidad o de dividendos. Sin caja nos morimos. ¿De dónde obtengo la caja?, comencemos por los bancos. Aquí encontramos bancos grandes y chicos, infra y sobre garantizados. La peor situación es la de tener delante un banco chico sobre garantizado. Tratemos de consolidar las obligaciones y reunir las garantías. De los bancos podemos esperar compasión y paciencia, pero no dinero. Como han provisionado lo usual es que piensen que no están dispuestos a poner plata buena sobre mala, lo que sí podemos proponer es que financien operaciones de venta. No me están financiando a mí sino a mis compradores. Por eso conviene tener letras de clientes de primer nivel, cartas de crédito y otras operaciones donde el banco centre su atención. En resumen, menos cantidad y más calidad en las operaciones. Los bancos nos darán un apoyo relativo y buena voluntad, pero limitada. No la malgastemos pidiendo algo irreal. Aquí debemos insistir en plazos, menores tasas, plazos de gracia y reajustes, pero no dinero para no pedir peras al olmo.

Más fácil es apoyarnos en proveedores. Vienen en todos los colores. Algunos que necesitamos y que si no les pagamos al contado nos cortan

la cabeza (luz, teléfono, agua), su generosidad llega a fraccionamientos con intereses. Otros son parte de la cadena de valor y por ello podemos pedirles parte del capital de trabajo que se requiere a través de insumos o productos para vender. Al fin y al cabo, parte de las nuevas ventas se irán, para amortizar las deudas pasadas. Estos acreedores, siendo comerciantes, aunque sufren también en carne propia la crisis entienden que si destruyen la cadena se quedarán sin proveedores o sin clientes. La tercera categoría son proveedores que ya no nos dan crédito y con los cuales no trabajamos más. Estos van a la cola y se debe seguir una política de goteo y de prioridades adecuadas. Confundir a todos los acreedores en un solo paquete equivale a perjudicarnos gravemente.

Veamos la fuerza laboral. Los trabajadores pueden ser divididos en dos grandes grupos: aquellos que sufren con nosotros la crisis, los tenemos medio hambrientos, con jornadas reducidas y pagos parciales pero que ante la tempestad generalmente ponen el hombro de modo estoico y aquellos que hemos prescindido, que están trajinando el duro cemento y cachueleando, sufren, pero no tenemos más que

ofrecer. No nos olvidemos que podemos pagar en especie y a plazos y que ante la crisis podemos suspender labores hasta 90 días sin goce de haber.

No menos importante es la temible SUNAT. La ventaja es que es totalmente predecible. Basta leer la ley, los conceptos de gradualidad, las tasas, el fraccionamiento y sus garantías. Complementan estas categorías los accionistas que capitalizarán sus acreencias. La familia que confió en uno y que ahora descubre nuestras verdaderas habilidades gerenciales.

Finalmente, los bonistas, los inversionistas, que como en el caso Basa quedaron enganchados sin remedio y los prestamistas, estos últimos que se aprovechan de la desesperación con préstamos usureros, asociaciones estratégicas y otras modalidades de expoliación. Por ello antes de pagar o clonar dinero pensemos en que en la crisis el orden de los factores si altera el producto final.

## **3.2 Medidas**

### **3.2.1 Medida 1: Detenga la hemorragia**

En toda situación de crisis existe una división, producto, línea, fábrica o proyecto que pierde dinero o lo consume a gran velocidad. Por razones diversas estas situaciones no se modifican. Al iniciar el reatrincheramiento debe parar inmediatamente el flujo de dinero al exterior o el invertido en estos proyectos.

El problema comienza a resolverse al solicitar a cada jefe de departamento que determine cuáles son sus gastos y la importancia de cada uno de ellos para el flujo. El detener los gastos evita la inercia negativa.

A esto se le denomina presupuesto cero.

A partir de esta medida, los gastos deben ser autorizados por la alta gerencia. Solo cuando se instala la disciplina en el control de gastos por el contralor se logrará la reversión de la situación actual Solamente en forma lenta retomará la autoridad a los mandos medios.

### **3.2.2 Medida 2: Adoptemos una gerencia de efectivo**

El activo más importante de la empresa es su efectivo (caja). Cuando se inicia un proceso de turnaround se deben implementar políticas de control de modo que a partir de cierto nivel de la organización todo gasto debe ser aprobado por el contralor, el ejecutivo a largo y el jefe del equipo de *turnaround*.

Estos controles logran que muchos gastos no se realicen ni soliciten por el difícil proceso de aprobación. Provoca, además, que los jefes de cada sección piensen en la empresa y no sólo en su departamento.

Se debe lograr el compromiso de cada jefe en obtener las metas de ahorro fijadas.

### 3.2.3 Medida 3: Reúna información

El equipo de turnaround debe dialogar con las personas que puedan dar información (clientes, proveedores, banqueros, empleados ejecutivos), tomar nota de los pensamientos y perspectivas de las gerencias.

Preguntar: Si Ud. No tuviera que preocuparse por lo que piensa su jefe, ¿Cómo cree que debería arreglarse este negocio?

Lo que surgen de estas fuentes son ideas sorprendentes, de gran claridad, que se distancian de aquello que piensa la alta dirección.

No se puede analizar la situación profesionalmente sin información cuantitativa y cualitativa. Para evitar el sentimiento de culpa, o que algunos paguen los platos rotos, todos o la mayor parte de los ejecutivos deben participar en el proceso.

Si bien se debe escuchar e involucrar a gerentes y empleados, el equipo no debe perder de vista la urgencia de las medidas a tomar. El horizonte temporal es de semanas para Pymes y meses para la gran empresa.

### 3.2.4 Medida 4: Determine quién va a actuar

Una vez detenida la hemorragia y obtenida la información se debe determinar quién va a actuar. Se debe despedir a aquellos ejecutivos derrotistas y cambiarlos por aquellos que tengan nuevas ideas y sobre todo voluntad de lucha. Es positivo si se recluta gerentes con experiencia en la compañía. Debemos tener cuidado en la selección debido a la alta posibilidad de error en juzgar personas. No debemos dejarnos guiar por la apariencia de colaboración o rechazo.

Es conveniente que el equipo sea interdepartamental. Se debe escoger a la mejor gente, pues dos cabezas piensan mejor que una. Un trabajador hábil puede vender más que lo que su puesto permite deducir.

### 3.2.5 Medida 5: Evalúe la capacidad de producción

La capacidad instalada es lo más valioso que tiene una empresa, aunque generalmente es un activo subutilizado. La alta dirección en un proceso de crisis no se beneficia de las ideas del departamento de marketing o de las que parten de investigación y desarrollo.

Un adecuado análisis debe permitirnos:

- ❖ Reducir el riesgo que existe con la introducción de nuevos productos (siete de cada diez nuevos productos fracasa).
- ❖ Crear alternativas de largo plazo para las inversiones por medio de nuevas herramientas.



- ❖ Tener la facilidad de alcanzar el mercado en forma rápida cuando el producto todavía es novedad.
- ❖ Incrementar el flujo de caja, así como el retomo sobre la inversión.

Una compañía en proceso de turnaround debe crear nuevos productos basados en la capacidad existente, actual o potencial. Para ello utiliza la matriz de capacidad corporativa.

La matriz de capacidad corporativa, llamada en inglés *Corporate Copabilities Matrix (CCM)*, ayuda a analizar los productos de varias categorías que se pueden lograr con las máquinas y recursos actuales.

El CCM se estructura de la siguiente manera:

- ❖ Las herramientas y maquinarias existentes se listan en el lado izquierdo de la matriz (inyectores, moldeadoras, tomos, trefiladoras, circulares, etc.).
- ❖ Las categorías de productos que el equipo de marketing considera posible se colocan arriba de la matriz.
- ❖ las categorías disponibles surgen del análisis de la matriz al relacionar ambos ejes.
- ❖ El Departamento de marketing procede a segmentar, posicionar y priorizar productos que generan volumen y oportunidad rápidamente.
- ❖ Una vez decidida la gama de productos relacionando costo, volumen y precios se desarrolla una marca y se posiciona el producto.

Este tipo de desarrollo permite un retomo importante con menor inversión. Las razones son:

- ❖ La empresa conoce como operar los equipos para fabricar los productos seleccionados.
- ❖ La empresa evita inversiones en nueva capacidad instalada (maquinaria destinada) al desarrollo de nuevos productos (capacidad que luego debe amortizarse).
- ❖ El uso de maquinaria existente permite reducir el tiempo de entrada al mercado.

La empresa puede invertir dinero en financiar la promoción y publicidad del nuevo producto.

### **3.2.6 Medida 6: Crear un plan maestro**

El plan maestro enumera puntos críticos del negocio. Entre ellos:

- ❖ La misión, es decir, donde estamos y dónde vamos especificando la estrategia y táctica a desarrollar para llegar donde queremos ir.
- ❖ El análisis de valor y la determinación de objetivos y procedimientos de fabricación, los que se expresan en forma gráfica (gráfico de barras) para todos los proyectos críticos.

Estas medidas deben complementarse con una clara asignación de responsabilidad.

### **3.2.7 Medida 7: Fijemos metas realistas, esto es realizable**

El equipo reestructurador debe fijarse metas realistas de corto plazo para generar así confianza en ejecutivos y trabajadores. El fijar metas poco reales ha llevado a la compañía a la situación actual. Al no alcanzar las metas de ventas no se puede atender la deuda. Debemos considerar que los gerentes se guían por tres objetivos básicos, a saber:

- I. Incremento de su compensación salarial
- II. Incremento en responsabilidades (promoción) y reconocimiento al desempeño excelente.
- III. Reconocimiento público de su labor gerencial.

Es frecuente en la gerencia por objetivos observar cómo estos se fijan muy altos. Cuando las metas u objetivos son muy altos y no realistas los gerentes pueden:

1. Abandonarse, convirtiéndose así en una influencia negativa para la empresa.
2. Reducir su compromiso con la compañía, dado que no logra recibir de ella la recompensa que espera.
3. Dejar la empresa, creando un vacío de poder.

### **3.2.8 Medida 8: Desarrollemos un proceso de generación de ideas**

El activo más importante en toda empresa es la habilidad de su gente para usar conocimientos, creatividad y experiencia con la finalidad de generar nuevas ideas.

Las compañías deben alentar que el personal de todo nivel participe en forma regular aportando ideas al menos semanalmente. Las ideas que se adoptan deben ser premiadas y sus inventores participar en la implementación. Las ideas generadas de este modo deben cuidar el aspecto costo y ser efectivas en el corto plazo.

Para crear un sistema de generación de ideas debemos seguir los siguientes pasos:

1. Definir medios (oral, escrito).
2. Criterios de calificación.
3. Tiempo de respuesta al inventor.
4. Compensación (evitar ambigüedades).

Si no se implementa este proceso al interior, podemos hallar que una vez remontada la crisis no hay proyectos ni ideas. Todos los aspectos importantes fueron paralizados por las medidas de emergencia perdiéndose la competitividad.

### **3.2.9 Medida 9: Genere una reserva de efectivo**

El generar caja es lo más importante, uno de los objetivos. Esta caja sirve para pagar cuentas, financiar nuevas ideas y dar la flexibilidad necesaria para necesidades específicas.

La reserva se debe usar para aprovechar las oportunidades del mercado. La participación en nuevos proyectos genera un cambio de actitud en banqueros y proveedores.

Por ejemplo, la empresa puede adquirir la representación de una nueva marca. Los beneficios son:

- ❖ Penetración inmediata en un segmento en el cual las características del producto son similares a las que fabrica la compañía actualmente.
- ❖ Uso de capacidad instalada, aumento de volumen y reducción de costos fijos.
- ❖ Posibilidad de llegar al mercado rápidamente, sin tener que esperar el tiempo que demanda la introducción de un nuevo producto.
- ❖ Inversión en algo conocido por el mercado.

### **3.2.10 Medida 10: Demuestre avance y progreso en la recuperación**

Se debe mostrar (a propios y terceros) un avance medible contra objetivos claramente predeterminados. La credibilidad del equipo descansa en su habilidad para mostrar a la organización que, si bien se está pasando por tiempos difíciles, se están resolviendo los problemas.

El plan se lleva a cabo indefectiblemente. Se ilustran sus virtudes, pues el éxito es el mejor motivador.

Lo peor que se puede hacer es no comunicar el plan a los trabajadores.

Usarlos como peones y no como seres humanos.

Por ello se deben coordinar reuniones semanales con [os gerentes y ellos a su vez con los jefes de departamentos.

**3.2.11 Medida 11: La capacidad instalada funciona al 60%. En el futuro se espera incrementos no mayores al 10%**

Es el más grave de todos los síntomas, pues determina el nivel de sobre costo de operar la planta.

El costo de la alta gerencia, renta, impuestos, maquinaria, depreciación, amortización están relativamente fijos en el presupuesto. Por ello cuando se ingresa en sobrecapacidad instalada se debe reducir el tamaño de la organización. En pocas palabras se debe evitar la varianza negativa.

Las metas cuantificables por lograr, entre otras, son:

- ❖ Mejorar el nivel de utilidad operativa.
- ❖ Mejorar el margen bruto.
- ❖ Mejorar la participación de mercado.
- ❖ Mejorar la comunicación dentro de la compañía.
- ❖ Reducir el tiempo de creación y lanzamiento de nuevos productos. Crear un sistema de generación de ideas.
- ❖ Incrementar ventas.
- ❖ Incrementar el uso de la capacidad instalada.
- ❖ Penetrar nuevos segmentos.
- ❖ Resucitar negocios en declive.
- ❖ Mejorar la promoción interna.
- ❖ Mejorar el acceso a la alta dirección.
- ❖ Reducir el sistema político actual
- ❖ Expandir o reducir la distribución de la línea de productos actual
- ❖ Mejorar el nivel de apoyo comercial

**BOLIVIA: UN ESPEJO PEQUEÑO DE NUESTRO PERÚ**

«La crisis económica agobia los distintos países del continente. Sin embargo, cada uno tiene características que la hacen única y nos obliga a soluciones que se ajusten a la idiosincrasia de cada nación».

Apenas llegué a Santa Cruz tuve dos sorpresas. La primera era el suicidio de un conocido empresario. Persona notable en la ciudad y amigo de todos, incluyendo el presidente Banzer. La razón: no pudo soportar la presión y el acoso de los Bancos y se mató. En Bolivia la vergüenza por las deudas es tan grande que frecuentemente los empresarios huyen del país, se suicidan o son encarcelados, pues el derecho penal es la herramienta que usan los acreedores para ejercer fuerte presión. Lo triste es que el año pasado en medio de la turbulencia social y política que explotó en setiembre, cuando visité Santa Cruz, me mostró su proyecto que era espectacular. La nueva urbanización que había construido atravesaba el río y abría la ciudad al futuro. La nueva urbanización reflejaba los más altos estándares americanos. Lujo y buen gusto. Lotes muy grandes y servicios de agua, teléfono, desagüe todo bajo tierra. El problema que enfrentaba era que el proyecto era ideal, pero en el país equivocado.

Ante todo, este despliegue de lujo y visión de futuro mi primera pregunta fue si se había considerado la existencia de tantos millonarios en Bolivia o si pensaba que más bien su proyecto era adecuado para Brasil o Argentina. Ya es tarde. Nuestro amigo empresario ha muerto dejando a sus hijos a cargo. En tanto, la banca ha aceptado de mala gana, gran parte de la urbanización como vía de pago.

**Lección 1:** Nunca desarrollemos un proyecto más allá de lo que el mercado puede pagar. No se trata de no ser innovadores o pioneros. Todos queremos lo mejor. El problema es si el mercado puede pagarnos. Gran parte de los fracasos provienen de exagerar el pronóstico de venta o sobredimensionar la idea del mercado. En Perú o Bolivia el tamaño del mercado es muy reducido. Seamos siempre conservadores. La segunda sorpresa fue el temor explícito de los empresarios medianos y grandes a ser vistos en el seminario que dictamos sobre Gestión de Empresas en Crisis. Ya estaban incómodos con la presencia de algunos banqueros. Lo peor fue cuando entró la televisión. Los participantes miraban a otro lado y escondían la cara.

**Lección 2:** No nos avergoncemos de adeudar. Aquel que no hace nada y no incurre en deudas tampoco vera ganancias. Lo que si debe preocuparnos es no reconocer el problema y correrse del. No terminemos muriendo por terquedad como dice Pedro Nueno, profesor del IESE.

Luego a Cochabamba, linda y tranquila ciudad. Igual problema. Aquel empresario que no quiere aparecer se comunica con nosotros después al seminario y pide urgente cita. Lo interesante es que tanto el banquero como el cliente conoce de primera fuente lo grave de la situación, pero todos están más preocupados del que dirán. Esto me trae a la memoria aquellas personas de edad avanzada que por vergüenza temen contar que están mal. Lo malo es que la enfermedad avanza igual, con o sin vergüenza y cobra la vida del paciente. Si nos hubiéramos enterado antes del mal lo habríamos resuelto.

**Lección 3:** Sinceremos cifras, desmaquilemos. Analicemos fortalezas y debilidades. No sigamos postergando las medidas de reactivación y ajuste pues los males no se van solos.

Realmente, La Paz, ciudad capital, iguales síntomas. Menos gente y sobre todo muy decididas a que el Estado resuelva los problemas. El Estado debe hacer esto o aquello. No, el Estado en Bolivia es pobre, no va a hacer nada. Esto también se aplica a nosotros.

Lección 4: Salgamos de la crisis apoyados en nuestros clientes y proveedores incluyendo los proveedores financieros, esto es, la Banca. El apoyo del Estado es un espejismo pues no tiene la capacidad para resolver una crisis de esta magnitud.

Bolivia es un país hermano que ilustra en pequeño lo que vivimos en grande. Aprendamos unos de otros.

### **FIN HORROROSO Y HORROR SIN FIN**

La crisis provoca una alteración profunda en el balance de las empresas. Cual hueco en una camisa, la distorsión crece hasta desfigurar la prenda que de camisa se vuelve pañuelo.

Juan Carlos pensó en su camisa. El pequeño agujero de 3 semanas atrás era ahora un respetable hueco. Era y no era parte de la camisa. Una lavada más y tendría que abandonar esta camisa a la que amaba entrañablemente. Acto seguido miró su balance. También aquí el agujero de hace 3 años se había convertido en un hueco que se tragaba todo su patrimonio. Con cada día que pasaba el hueco crecía amenazadoramente.

La teoría nos enseña que los pasivos del balance financian los activos. Los pasivos pueden provenir de nuestro bolsillo o de terceros. ¿Cuándo comenzó la debacle?, ¿Cuándo fue que en el banco se descuadro dejando en claro que los pasivos son pasivos y que las deudas, como la muerte, pueden tardar, pero llegan indefectiblemente, en tanto que los activos se disolvieron en ese hueco negro? Nos es hoy evidente que no se debió apalancar la empresa con deuda de terceros y que con ello colocábamos en el futuro de la empresa en manos ajenas.

Una vez hayamos contestado estas inquietudes debemos pasar al siguiente paso, que es verificar que ha pasado con los activos. Sobre los pasivos ustedes ya saben que hacer; llorar, rogar, suplicar. La lección es conocida por todos. Este plan de refinanciamiento nos permite ganar tiempo. La pregunta es ¿tiempo para qué? Si es solo prolongar la agonía mejor salir de este problema como dice el dicho "más vale un fin horroroso que un horror sin fin.

Si por otro lado la empresa tiene futuro, no para sobrevivir, sino para retomar la rentabilidad, entonces lo primero que tenemos que hacer es desmaquillarla. Las empresas en crisis, de tanto mentir han terminado cayendo sus propias mentiras. No hay forma de salvar la empresa si no enfrentarnos el problema realizando un diagnóstico real. Nada más cierto que los balances auditados contruados sobre cifras dibujadas, no ofrecen garantía alguna.

Cuando uno pregunta a algún grupo de personas mayores de años ¿Cuántos se han hecho el chequeo oncológico anual?, es probable que solo uno y en actitud temerosa levanta la mano y todos confiesen que no quieren escuchar malas noticias, como si la enfermedad dependiera de lo que dice el médico. El cáncer avanza día a día, y es así porque nadie lo enfrenta.

Pedro Nuevo, profesor del IESE, nos dice claramente que la empresa se muere por terquedad y como producto derivado de la auto negación. Por ello y antes que el hueco avance más revisemos con cuidado los activos. En las cuentas por cobrar establezcamos cuáles son las que realmente se pueden cobrar. En cuanto a la antigüedad de la cuenta y la identificación del deudor califiquemos estas como cuentas verdaderas, probables y sueños de una noche de verano.

Con referencia a los inventarios seamos sinceros castigando a aquellos que son obsoletos y aquellos que no reflejan la composición actual o marketing mix que pide el mercado. Para ello nada mejor que usar la ratio de la prueba ácida que mide liquidez descontando inventarios... En una recesión vender es difícil, ¿cómo podemos pensar que los inventarios son realmente líquidos, salvo que hablemos de oro y plata? En cuantos activos fijos reconozcamos que hoy la crisis determina que nuestra planta y equipo se tase en aproximadamente el 40 % de su valor real.

Como vemos la crisis no nos permite escondernos ni siquiera bajo el concepto de inversión en ladrillos. Una vez que uno haya realizado este desmaquillare, mírese en el espejo, observe el tamaño del hueco de su camisa y tome la decisión de tirarla o seguir batallando con la misma si cree que con esfuerzo volverán los colores y se tapaná el hueco.

### **3.3 Lineamientos del turnaround**

#### **3.3.1 Del equipo**

Debemos definir el equipo de trabajo para fines del turnaround. Este es el grupo de agentes y funcionarios dedicados a la tarea de revertir el proceso de declive a través del análisis, creación, implementación y monitoreo de una serie de medidas que deben lograr el aumento de la rentabilidad, un crecimiento de los ingresos y la eficiencia productiva, nuevo desarrollo de productos y retomo de la moral.

El equipo comprende miembros externos (consultores) e inversores, así como miembros internos. Las características principales del equipo son:

- ❖ Rápido y eficiente.
- ❖ Dirección centralizada.

#### **3.3.2 Del marketing**

En cuanto marketing, el equipo debe estudiar el reacomodo de los productos existentes, así como la imagen de la empresa para determinar cómo potenciar sus activos y volver al mercado.

El sistema es aplicable a empresas que producen o venden bienes al consumidor final. El marketing en turnaround se refiere a la transformación de una o más marcas dentro de la empresa con el propósito de regenerar o extender su ciclo de vida y colocarlo en la fase de crecimiento. Nuestros productos pueden parecer obsoletos y por ello debemos relanzarlos.

Para posicionar una empresa debemos adoptar varias medidas específicas, entre ellas:

- ❖ Determinar el perfil actual de la compañía desde la perspectiva del consumidor y desde la de los demás agentes de la industria.
- ❖ Evaluar las ventajas de la empresa frente a sus competidores en el área de marketing, ventas, producción y formulación de planes. Evaluar como volver real y efectiva esta ventaja.
- ❖ Determinar en qué categoría la empresa puede competir y fijar metas reales.

Para lograr reposicionar un producto debemos considerar la ventaja competitiva de la marca o producto frente a su competencia, en un segmento del mercado (precio, performance, posicionamiento).

Para evaluar el estado actual de la marca. Debemos formulamos cuatro preguntas básicas.

1. ¿Existe un núcleo de mercado real?
2. ¿El nivel de oferta está llegando a su límite?
3. ¿Cuál es el perfil del consumidor?
4. ¿Es el producto preferido por el consumidor frente a los de la competencia?

Luego conduzcamos un análisis de necesidades.

1. ¿Cuáles son las tendencias actuales?
2. ¿Cuál de estas tendencias se puede capitalizar?
3. ¿La estrategia de marketing es de nicho o de escala?

Estos criterios ayudan a establecer parámetros de vulnerabilidad del volumen actual y el potencial del producto para futuros usuarios.

Los cuatro elementos claves del posicionamiento de un producto son:

1. Que exista una razón especial para la existencia del producto.
2. Una clara declaración sobre quién debe usar el producto y para qué está diseñado específicamente.



3. Un mensaje que con solo mirar el empaque sea comprensible fácilmente, sin necesidad de publicidad.
4. Alguna característica del producto que induzca a los usuarios a cambiar de aquellos que ofrece la competencia a este.

### LOS CUATRO ELEMENTOS CLAVES DE LA DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO



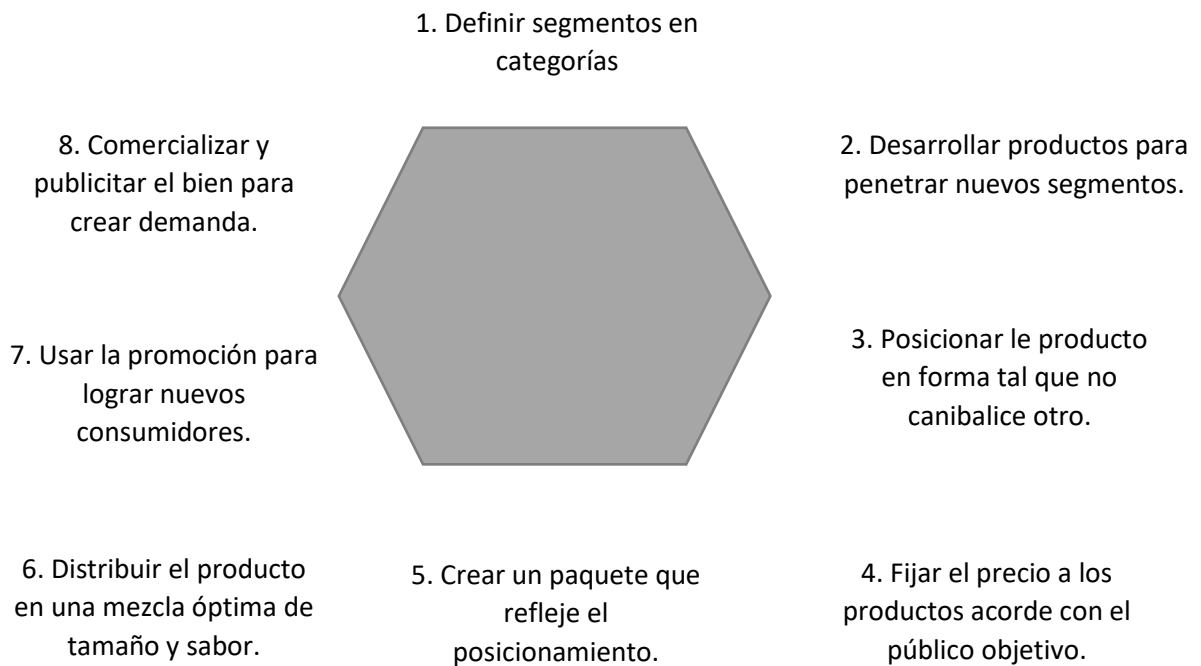
Para lograr la puesta en valor, desde el punto de vista de la ingeniería:

1. Evaluemos los materiales del empaque para determinar si el costo del producto puede ser reducido (sin sacrificar la estética o las características funcionales).
2. Evaluemos el proceso de fabricación para determinar cómo maximizar la velocidad de ensamblaje y llenado.
3. Evaluemos todos los ingredientes del producto para determinar el intercambio costo/beneficio.
4. Evaluemos el número de pasos requeridos para crear un producto y si los materiales, formulación y empaque pueden ser mejor utilizados o mejor sincronizados.
5. Integremos verticalmente los componentes de fabricación cada vez que exista una masa crítica para minimizar pagos a contratistas y capturar eficiencias.
6. Encontramos usos múltiples en el equipo de fabricación para acelerar la depreciación y amortización de las herramientas para productos de otras categorías.
7. Analicemos opciones acordes con las cuales la compañía pueda poner a disposición su capacidad de fabricación para productos de otras categorías.

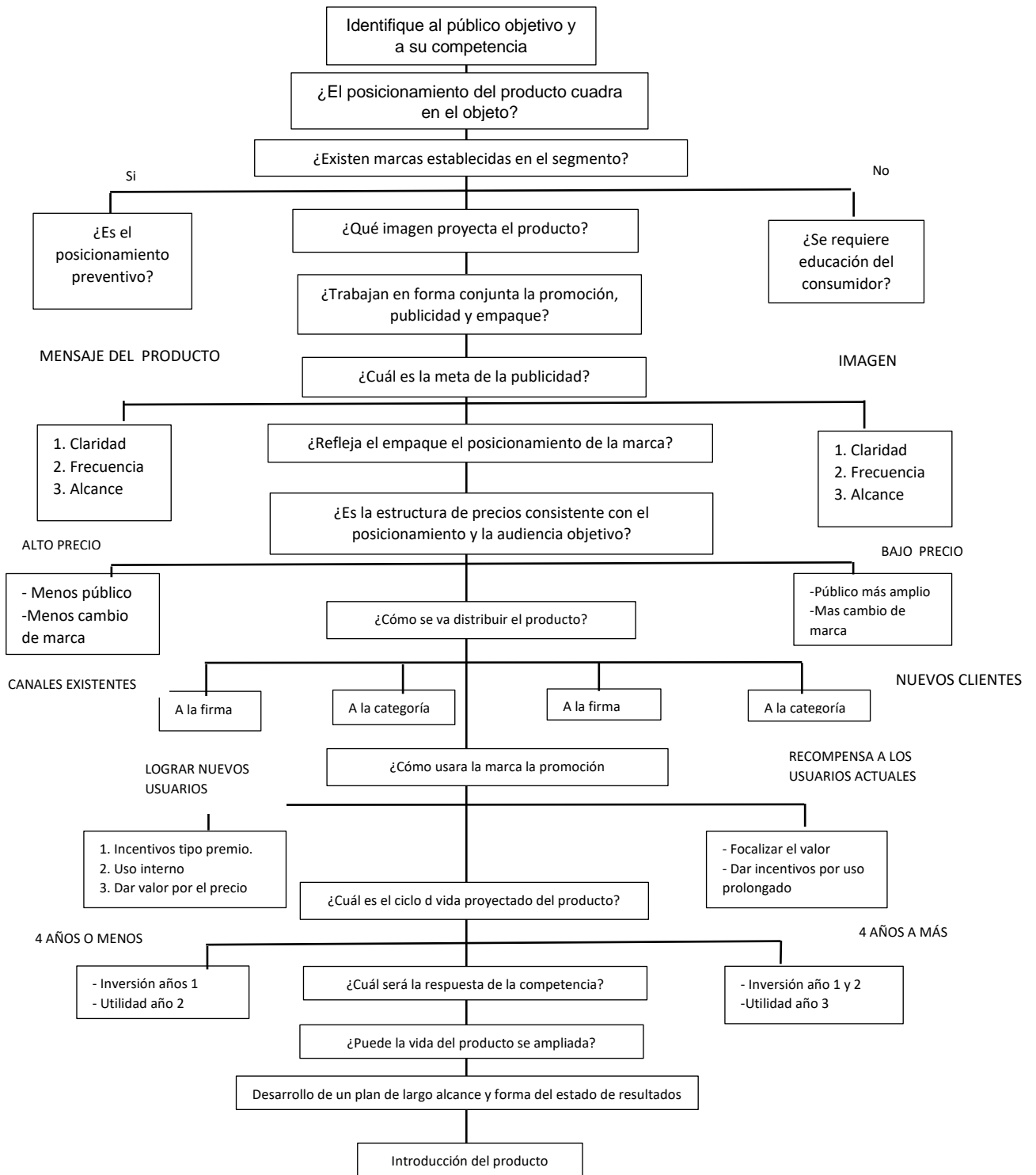
8. Efectuemos inversiones en equipo que bajen el componente mano de obra y reduzcan el nivel de fallas y maquinaria.
9. Asegurémonos que todas las características del producto tengan valor para el consumidor final. Cuando exista alternativas tomémoslas siempre que no signifiquen reducir calidad, estética o eficiencia del bien.
10. No nos convirtamos en prisioneros del hábito, aun cuando el hábito de cambiar componentes o procesos parece no valer la pena.
11. Asegurémonos que la fuerza del equipo de ingeniería sea mayor por contar con varias disciplinas (productos, investigación y desarrollo, control de calidad, distribución, compras).
12. Alentemos a los gerentes a desarrollar ideas en el área de producción y basemos las recompensas acordes al nivel de ahorro.

### EL OCTÁGONO DEL NEGOCIO

El marketing *tunaround* encuentra su mejor expresión en el denominado octógono del negocio ilustramos a continuación



**EL ÁRBOL DE LA DECISIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS**



**MEDIDAS PARA NO HUNDIRSE**

Son varias las medidas que se deben tomar. Como toda medicina que se precie de tal son amargas pero la alternativa es peor. Continuamos con el recetario del artículo anterior.

**Medida N.º 5: Evalúe la capacidad de producción**

Un adecuado análisis debe permitir:

- Reducir el riesgo que se genera con la introducción de nuevos productos.
- Crear alternativas de largo plazo para las inversiones con nuevas herramientas.
- Generar la facilidad de alcanzar el mercado en forma rápida cuando el nuevo producto todavía es novedad.
- Incrementar el flujo de caja y el retomo sobre la inversión.
- Una compañía en turnaround debe generar nuevos productos basados en la capacidad existente actual o potencial. Para ello se utiliza la Matriz de Capacidad Corporativa.
- La Matriz de Capacidad Corporativa, llamada en inglés Corporate Capabilities Matrix (CCM), ayuda a analizar los productos de varias categorías que se pueden lograr con las máquinas actuales.
- El CCM tiene la siguiente estructura:
  - Las herramientas y maquinaria existente están en la lista del
  - lado izquierdo de la matriz (inyectores, moldeadoras, etc.)
  - Todas las categorías de productos que el equipo puede hacer se colocan arriba de la matriz.
  - Las categorías disponibles surgen del análisis de la matriz.
  - El departamento de marketing procede a segmentar, posicionar y priorizar productos que generan volumen y oportunidad a la brevedad.
  - Luego se desarrolla una marca y se posiciona el producto.

Este tipo de desarrollo de producto permite un retomo importante con mínima inversión. Las razones son:

- La empresa conoce como operar los equipos para producir los productos.
- La empresa evita inversiones en capacidad instalada vinculada al desarrollo de nuevos productos, capacidad que luego debe amortizarse.
- El uso de la maquinaria existente permite reducir el tiempo de entrada al mercado de nuevos productos.  
La empresa puede invertir dinero en financiar la promoción y publicidad del nuevo producto.

#### **Medida N.º 6: Crear un plan maestro**

- El plan maestro que lista puntos críticos.
- La misión: Dónde estamos y dónde vemos estrategias y tácticas.
- Análisis de valor y objetivos, procedimientos de manufactura (gráfico de barras) para proyectos críticos.
- Asignación de responsabilidad.

#### **Medida N.º 7: Fije metas realistas**

- El equipo debe fijarse metas realistas de corto plazo para generar confianza.
- El fijar metas poco reales puede haber llevado a la compañía a la situación actual. Al no alcanzar las metas de ventas no se puede servir la deuda.
- Debemos considerar que los gerentes se guían por 3 objetivos básicos:
- Incremento de su compensación salarial.
- Incremento en responsabilidades (promoción) u otro elemento equivalente de reconocimiento al desempeño excelente.
- Reconocimiento público de la labor gerencial.

Por ello es frecuente ver que en la gerencia por objetivos éstos se fijan muy altos. Cuando las metas u objetivos son muy altos y no realistas los gerentes pueden:

- Abandonarse, convirtiéndose en una influencia negativa para la empresa
- Reducir su compromiso con la compañía porque no logran recibir de ella la recompensa que esperan.
- Dejar la empresa, creando un vacío de poder

#### **Medida N.º 8: Cree un proceso de generación de ideas**

- El activo más importante de una empresa es la habilidad de su gente para usar sus conocimientos, creatividad y experiencia para generar nuevas ideas.
- Las compañías deben promover que el personal de todo nivel
- participe en forma regular aportando ideas al menos semanalmente. Las ideas que se adoptan deben ser premiadas y sus inventores participar en la implementación:
- Las ideas generadas de este modo deben ser cuidadosas en el aspecto costo y efectivas a corto plazo.
- Se debe crear el sistema. Entre los varios pasos a seguir tenemos:
  1. Definir medios (oral, escrito).
  2. Pautas o criterios de calificación.
  3. Tiempo de respuesta al inventor.
  4. Compensación: Evitar ambigüedades.
- Si no se implementa este proceso podemos hallar que una vez remontada la crisis no hay proyectos ni ideas. Todos fueron paralizados por tomar medidas de emergencia y no crear. Es importante lograr la participación y compromiso del mayor número de personas.

En el próximo artículo completaremos las medidas de emergencia que son imprescindibles tomar a la brevedad para que lleguemos vivos al día de la votación.

## MEDIDAS PARA NO HUNDIRSE

Son varias las medidas que se deben tomar. Como toda medicina que se precie de tal son amargas pero la alternativa es peor. Continuamos con el recetario del artículo anterior.

(...)

### **Medida N. ° 5: Evalué la capacidad de producción**

Un adecuado análisis debe permitir:

- Reducir el riesgo que se genera con la introducción de nuevos productos.
- Crear alternativas de largo plazo para las inversiones con nuevas herramientas.
- Generar la facilidad de alcanzar el mercado de forma rápida cuando el nuevo producto todavía es novedad.
- Incrementar el flujo de caja y el retorno sobre la inversión
- Una compañía en *turnaround* debe generar nuevos productos basados en la capacidad existente, actual potencial para ellos se utiliza la matriz de capacidad corporativa
- La Matriz de la Capacidad Corporativa, llamada de inglés Corporate Capabilities Matrix (CCM) ayuda a analizar los productos de varias categorías que se pueden lograr con las maquinas actuales.
- El CCM tiene la siguiente estructura:
- Las herramientas y maquinaria existente se listan en el lado izquierdo de la matriz (inyectores, moldeadoras, etc.)
- Todas las categorías de productos que el equipo puede hacer se colocan arriba de la matriz.
- Las categorías disponibles surgen del análisis de la matriz.
- El departamento de marketing procede a segmentar, posicionar y priorizar productos que generan volumen y prioridad a la brevedad.
- Luego se desarrolla una marca y se posiciona el producto.

Este tipo de desarrollo de producto permite un retorno importante con mínima inversión. Las razones son:

- La empresa conoce como operar los equipos para producir los productos.
- La empresa evita inversiones en capacidad instalada vinculada al desarrollo de nuevos productos, capacidad que luego debe amortizarse.

- El uso de la maquinaria existente permite reducir el tiempo de entrada al mercado de nuevos productos.

La empresa puede invertir dinero en financiar la promoción y publicidad del nuevo producto.

**Medida N°. 6: Crear un plan maestro**

- El plan maestro que lista puntos críticos.
- La misión: Dónde estamos y dónde vemos estrategias y tácticas. Análisis de valor y objetivos, procedimientos de manufactura (gráfico de barras) para proyectos críticos.
- Asignación de responsabilidad.

**Medida N.0 7: Fije metas realistas**

- El equipo debe fijarse metas realistas de corto plazo para generar confianza.
- El fijar metas poco reales puede haber llevado a la compañía a la situación actual. Al no alcanzar las metas de ventas no se puede servir la deuda
- Debemos considerar que los gerentes se guían por 3 objetivos básicos:
  - Incremento de su compensación salarial.
  - Incremento en responsabilidades (promoción) u otro elemento equivalente de reconocimiento al desempeño excelente.
  - Reconocimiento público de la labor gerencial.

Por ello es frecuente ver que en la gerencia por objetivos éstos se fijan muy altos.

Cuando las metas u objetivos son muy altos y no realistas los gerentes pueden:

- Abandonarse, convirtiéndose en una influencia negativa para la empresa.
- Reducir su compromiso con la compañía porque no logran recibir de ella la recompensa que esperan.
- Dejar la empresa, creando un vacío de poder.

**Medida N°.8: Cree un proceso de generación de ideas**

- El activo más importante de una empresa es la habilidad de su gente para usar sus conocimientos, creatividad y experiencia para generar nuevas ideas.
- Las compañías deben promover que el personal de todo nivel participe en forma regular aportando ideas al menos semanalmente.
- Las ideas que se adoptan deben ser premiadas y sus inventores participar en la implementación.
- Las ideas generadas de este modo deben ser cuidadosas en el aspecto costo y efectivas a corto plazo.

- Se debe crear el sistema Entre los varios pasos a seguir tenemos:
  1. Definir medios (oral, escrito).
  2. Pautas o criterios de calificación.
  3. Tiempo de respuesta al inventor:
  4. Compensación: Evitar ambigüedades.
  
- Si no se implementa este proceso podemos hallar que una vez remontada la crisis no hay proyectos ni ideas. Todos fueron paralizados por tomar medidas de emergencia y no crear. Es importante lograr la participación y compromiso del mayor número de personas.

En el próximo artículo completaremos las medidas de emergencia que son imprescindibles tomar a la brevedad para que lleguemos vivos al día de la votación.

#### **4. TECNICAS DE REFLOTAMIENTO**

##### **4.1 Del diagnóstico a la implementación**

###### **4.1.1 Técnicas de reflotamiento**

El tema del reflotamiento es complejo, pues requiere de una visión gerencial clara y de realismo en cuanto a los recursos a utilizar.

El reflotamiento tiene dos dimensiones que muchas veces se confunden. La reestructuración económica -estratégica y la reestructuración financiera. La primera llamada también viabilidad, apunta a la relación de la empresa con el mercado y se centra en el valor añadido. Si la empresa ha perdido competitividad y productividad, ¿cuáles son las medidas que se tomarán para volverla a colocar en el plano competitivo? De poco o nada servirá reestructurarla financieramente si los productos o servicios no son requeridos por el mercado.

Muchas veces se tiene éxito en la reestructuración financiera y se alivia la carga de la deuda que soporta la empresa, y lo único que se logra es prolongar la agonía y cerrar años después con un pasivo mayor. Por ello, la primera tarea que se debe abordar es la que corresponde al producto y a la competitividad.

Cuando la empresa está en dificultades debe aplicar técnicas de reflotamiento. Existen dos opciones:

- ❖ La primera es reflotar la empresa.
- ❖ La segunda es mantener vivas sus partes, de modo que alguna de ellas rejuvenezca.



## LAS TRES LETRAS P MÁGICAS DE LA EFICIENCIA

S Richard Sloma en su interesante libro Manual Gerencial del Turnaround nos brinda el concepto de las 3P. No son las 4P del marketing (producto, precio, plaza, promoción) sino 3P que miran hacia adentro, a la terna de la eficiencia en épocas de crisis.

La primera P se refiere a personas. No todas sino las dedicadas a la gerencia de operaciones y labor de supervisión. Aquellos que se mojan las manos y sudan la camiseta. Cuando descuidamos el control efectivo de los procesos o usamos unos anticuados perdemos el norte. El equipo gerencial de planta puede creer que eficiencia es cumplir sus tareas diarias, llenar reportes y papeles en vez de combatir y pelear con la competencia. La miopía de su rol se refleja en respuestas tales como: Ese no es mi rol no me corresponde; yo solo veo la producción. A mayor convencimiento en esta respuesta más cerca del desastre, pues es allí donde se genera la utilidad operativa. Es allí donde surge el negocio.

La segunda P se refiere a producto. El producto debe adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Una regla a recordar. Un producto es más exitoso cuanto más resuelve los problemas del usuario. Hay 3 aspectos del producto que debemos contemplar y como son 3 son fácilmente ignorados. No olvidemos que el mercado sabe mejor lo que quiere que la gerencia y que si bien se pueden descubrir necesidades no se pueden crear. Nadar contra la corriente es difícil, imposible cuando es torrente y estamos débiles.

El primer aspecto es precio. El precio para el cliente debe ser lo suficientemente bajo, que equiparado con su problema a resolver sea menor, pero lo suficientemente alto como para generar un aceptable retorno sobre la inversión requerida para producir y vender el producto. No debemos permitir jamás que el costo del producto escale a un nivel que el margen sea tan pequeño que lleve a la empresa a una situación de crisis. Un factor generalmente olvidado en este costeo es el servicio postventa.

Un ejemplo dramático de este aspecto es la industria de exportación de joyería peruana. De 16 plantas, 4,000 trabajadores directos y unos 78,000 indirectos a 2 o 3 plantas, todas próximas a cerrar por la caída continua.

inexorable e implacable de los precios y la falta de adecuación a nuevos productos fuera de la cadena cordón.

El segundo aspecto del producto es la calidad. La calidad del producto debe ser lo suficientemente alta para cumplir con todas las regulaciones del caso o los usos y costumbres del giro, pero no tan alta que ponga en peligro el margen. Los ingenieros tienden a exagerar estos aspectos y regalar una calidad que el mercado no paga.

Así, cada mercado debe recibir la calidad que merece. Si exagera no obtendremos más. ¿Cómo reaccionaría el lector ante el pedido de pagar el doble por un cuarto o medio pollo?, pues es un pollo más gordo que el normal.

El tercer aspecto es disponibilidad. Llamado también tiempo de entrega o servicio. Ya tenemos el producto que soluciona el problema. El consumidor lo quiere para ayer. La respuesta usual es tener inventarios finales amplios craso error. Pues, ello nos puede llevar a problemas de liquidez.

Recordemos que el inventario final debe ser inversamente proporcional a la cantidad de tecnología e ingeniería invertida en cada unidad.

La tercera Pes planta. Esta incluye la planta física, equipo y facilidades accesorias (almacenes), es decir, donde la compañía produce sus productos.

Hay 3 aspectos relevantes.

1. Seguridad, la cual es importante pero no debe ser exagerada. Cumplir con la ley, pero tener en cuenta la relación de la inversión con la reducción del monto de las primas de las pólizas de seguro.
2. Obsolescencia, la que puede ser un problema o una oportunidad. No se deben realizar enormes inversiones en maquinaria sino se reflejan directamente en una reducción de los costos. Reemplazar un almacén viejo por uno nuevo no ayuda en nada Reemplazar una faja transportadora por un equipo directamente computarizado sí.
3. Capacidad, es la medida del volumen que puede ser producida en forma práctica en un tiempo adecuado. No se debe sobre garantizar la capacidad, pues los costos no suben linealmente.

La regla general es que cuanto mayor es la ratio de la producción menor será el costo de las unidades producidas. Es fundamental rebajar el costo de las unidades vendidas mediante un uso inteligente de los costos fijos y variables.

En una situación de turnaround sólo hay 4 estrategias con referencia a la planta: consolidar, cerrar, vender o expandir.

Como vemos las 3P complementan a las 4P del **marketing**. Veamos con cuidados los consejos prácticos de Sloma para remontar los problemas.

#### **4.1.2 La cultura organizacional**

El equipo reestructurador debe identificar los factores culturales que pueden haber contribuido al deterioro de la empresa ya aquellos aspectos positivos y rescatables de la cultura organizacional. No es fácil entender a qué se denomina cultura organizacional Existen varias definiciones de cultura: Henderson dice:

- *«Cultura son los éxitos pasados de una empresa santificados en el presente por la sobre evaluación de las políticas y actitudes que acompañan esos éxitos. Mientras no hayan cambiado en el con- texto estas creencias le dan estabilidad a la empresa».*
- Schein señala que:
- *«Cultura organizacional es el modelo de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de cómo resolver los problemas resultantes de su adaptación al contexto externo y de integración interna (...) que son enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas».*

Una definición útil es considerar la cultura como un conjunto de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización. Estas producen reglas de conducta «normas» que modelan el comportamiento de individuos y grupos dentro de la organización.

#### 4.1.2.1 ¿Cuáles son los elementos por considerar en el diagnóstico de la cultura organizacional?

- El liderazgo.
- la historia de la empresa.
- la misión, estatutos y demás documentos relacionados.
- La ubicación e instalaciones físicas.
- Los cuentos y narraciones.
- La vestimenta.
- Ritos y ceremonias.
  
- El uso del tiempo.
- La ruta de carrera profesional hacia la cima de la empresa.
- Los valores compartidos.

#### 4.1.3 Marketing y ventas

**Marketing** y ventas son distintos conceptos.

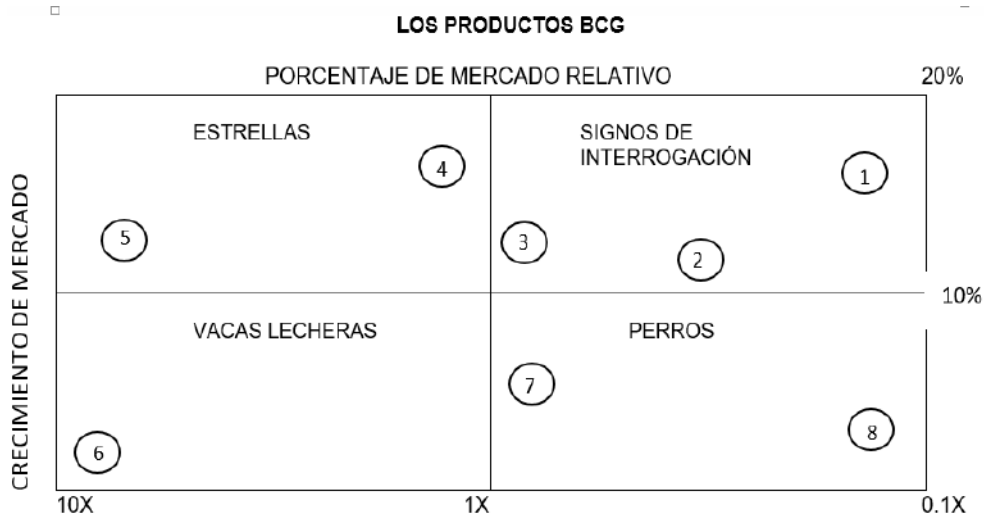
Levitt afirma:

La diferencia entre marketing y ventas es más que semántica. La venta se orienta a satisfacer las necesidades del vendedor y el marketing a satisfacer las necesidades del consumidor. La venta está preocupada por transformar los productos del vendedor en dinero, el marketing en satisfacerlas necesidades del cliente con el producto y con el conjunto de factores asociados a la formulación, distribución y consumo del producto/servicio.

Al analizar las áreas de marketing y venta debemos considerar varios temas:

- Estrategia de productos.
- Estrategia de precios.
- Estrategia de canales de distribución.
- Estrategia de la organización de ventas.
- Estrategia de la promoción y publicidad.
- Políticas y medios de transporte.
- Estrategia de lanzamiento de nuevos productos.
- Estrategia de servicio al cliente.

Para conocer la cartera de productos de la empresa podemos usar la matriz del Boston Consulting Group. Veamos:



Los «signos de interrogación» son líneas de productos que están ubicados en mercados de alto crecimiento, pero en el cual se tiene una pequeña participación de mercado. Requieren de recursos financieros para hacerlos crecer. No sabemos cuál será su desempeño real.

Una «estrella» es un líder en un mercado de alto crecimiento. Normalmente requiere recursos para crecer con el mercado y para defenderse del ataque de los competidores. A veces consumen flujos financieros y no producen los mismos montos.

Cuando cae el crecimiento del mercado a menos de 10 % la «estrella» se transforma en «vaca lechera» si se tiene la participación más grande del mercado. Los «perros» simbolizan las líneas de productos que tienen débil participación en el mercado en sectores con bajo crecimiento. Típicamente generan baja rentabilidad o son deficitarios.

Luego de analizar la cartera de productos debemos proceder a asociar las líneas de productos con sus márgenes de contribución y volúmenes relativos, sus trayectorias, historias, ciclos de vida, grado de soporte y perspectivas futuras.

Peter Orucker al referirse al análisis de la cartera de productos menciona 11 categorías:

1. Los ganadores de hoy.
2. Los ganadores de mañana.
3. Las especialidades productivas.
4. Los productos en desarrollo.
5. Los fracasos.
6. Los ganadores de ayer.
7. Los que necesitan mantenimiento.
8. Las especialidades innecesarias.
9. Las especialidades injustificadas.
10. Las inversiones en el ego gerencial
11. Cenicientas

Para recuperar rentabilidad normalmente en la etapa de reatrincheramiento se tendrá que proceder a una reducción de la línea de productos. La reducción de la línea de productos es normalmente la ruta más segura hacia la mejora de la rentabilidad y el retomo sobre la inversión. Para reducir la línea se debe estudiar la información relacionada con los márgenes de contribución, unos tendrán contribución positiva, otras negativas y otras neutras.

### **Temas por estudiar**

Son varios, pero fundamentales:

1. Criterios sobre el prorrateo o asociación de costos fijos.
2. Criterios para las transferencias interdepartamentales.

Causa frecuente de pérdida de rentabilidad es una amplia línea de productos. Esto permite que unos productos parasiten la rentabilidad de otros. Por ello, se debe desarrollar y aplicar criterios para la eliminación de líneas de productos.

Las preguntas útiles para estos efectos son:

- ¿El volumen de ventas de las líneas de productos está aumentando o disminuyendo?
- ¿Es rentable la línea de productos?
- ¿Es el departamento de ventas responsable por la fijación de precios?

- ¿Tiene la empresa una línea completa de productos?
- ¿Tiene la empresa una ratio aceptable de pedidos pendientes?

Beneficios de la eliminación de productos:

- Bajan inventarios y cuentas por cobrar.
- Baja el volumen administrativo: se pueden reducir costos fijos.
- Baja la dotación de personal
- Se logra mayor espacio físico.
- Se simplifica la operatividad.
- Mejora el margen total de contribución marginal

#### 4.2 Estrategia de precios

Una vez resuelto el problema de cuáles productos mantener y cuáles discontinuar es importante pasar a la estrategia de precios. En las empresas en crisis se presenta una clara tendencia a fijar precios por debajo de aquello posible, debido a las presiones de los mercados recesivos, asegurar capital presión del cuerpo de ventas y falta de un estudio sobre el tema. Si bien hay correlación entre precio y demanda, hay otros factores como volumen y ubicación geográfica que son importantes.

Una práctica generalizada es fijar precio según el costo. Se suman los costos de los materiales y mano de obra y se agrega un porcentaje del costo fijo más un margen de utilidad. Sin embargo, [o óptimo es evaluar lo que el mercado puede pagar (Investigación de mercado) y tener cuidado con la práctica de bajar precios, aumentar volumen y lograr mejorar el margen de contribución a los costos fijos. No es fácil distinguir entre costos fijos y variables. El precio es un comunicador, bien se afirma que precio que baja no sube.

Si tenemos un adecuado mix de productos y una política consistente de precios, la siguiente preocupación es fijar una correcta estrategia de canales de distribución. El tema de canales de distribución es muy importante en toda empresa con dificultades. Lo primero que debemos recordar es que no debemos cubrir todos los segmentos en todos los territorios, sino más bien se debe refocalizar la comercialización hacia segmentos y áreas geográficas rentables.

Y sobre la fuerza de ventas ¿cuál es la organización de ventas más conveniente?

No hay una respuesta correcta para el universo de empresas, pero todas deben reflexionar sobre estos temas:

- Distribución de territorios y asignación de vendedores a ellos.
- Tiempo de los vendedores y sus gastos de movilidad.
- Calidad de vendedores.
- Compensación de los vendedores.
- Estrategia de promoción y publicidad.
- Política y medios de transporte.

## **LAS EMPRESAS EN MEDIO DE LA CRISIS**

La búsqueda de una salida a la crisis sigue siendo el principal problema de los empresarios de nuestro país. En diálogo con El Comercio, el experto en derecho comercial Pinkas Flint detalló algunos aspectos que se deben tener en cuenta para encontrar esta salida y que se reducen a un diagnóstico rápido y efectivo y al uso de técnicas que le permitan diseñar planes de emergencia, recuperación y estabilización.

### **¿Es factible en estos momentos hablar de un salvavidas para las empresas en crisis?**

Una empresa en crisis es aquella que ha perdido rentabilidad y, por lo tanto, lo primero que se debe hacer es un diagnóstico de su situación que no es otra cosa que una autoevaluación sobre la capacidad competitiva que tiene. No debemos confundir un refinanciamiento con lo que es una reactivación de la empresa.

### **¿Cuál es la diferencia?**

La diferencia básica es que el refinanciamiento obliga al empresario a efectuar gimnasia bancaria, situación en donde el empresario va de banco en banco pidiendo prórrogas del vencimiento de sus obligaciones o la mejora de la tasa, empujando una bola de nieve que trae fatales consecuencias. En la forma como los bancos analizan la crisis, están dispuestos a esperar por el pago siempre y cuando se les mejore las garantías o que realicen nuevos aportes, situación frente a la cual el empresario, por no hacer un diagnóstico a tiempo, comete el error de caer.

El empresario comete dos errores: el primero es que ingresa más activos al problema de tal forma que debilita su capacidad económica.

Un año después de estar en este juego el banco le requiere un socio o el incremento de su capital, medidas que no puede adoptar porque se encuentra en insolvencia.

### **¿Qué es reflotar una empresa?**

Es dar un alto en el camino y pensar a tres niveles. Primero, el nivel del producto para saber si el bien que elabora es competitivo o requiere un cambio fundamental.

También se debe pensar en el valor agregado que debe tener el producto ya que existe un cambio fundamental en el marketing en épocas de recesión, ya que el mercado se reduce y la gente pierde lealtad a las marcas y a las categorías. Se tiene que pensar que ya no hay economía de escala sino de alcance.

El error básico del empresario a nivel de producto es bajar el precio con la expectativa de que aumenten sus ventas.

El segundo nivel de análisis que se debe hacer es de la industria, ya que muchas empresas van a la crisis por no entender sus reglas de juego y no saber si se está en capacidad de competir. 8 tercer nivel es la propia empresa en donde se debe tener claridad de que la reestructuración económica estratégica es diferente a la financiera.

**¿Cómo se debe negociar con los acreedores?**

Se tiene que manejar un paquete integrador dentro y fuera de Indecopi. Mientras que no cambien las consideraciones de las provisiones y la actitud de los bancos, Indecopi no será la solución.

Se ha privatizado el proceso de la insolvencia poniéndola en manos de los acreedores lo cual es eficiente, pero los acreedores van a cobrar y por ello el 75 % de los casos van a la liquidación.

**¿Cómo observa las medidas que se han dictado para aplacar la crisis?**

Creo que el Gobierno no ha manejado el problema de forma adecuada, dictando una o dos medidas después de mucho tiempo y encima con contramedidas que impiden la adecuada aplicación de la ley.

**¿Qué tipo de contramedidas?**

Por ejemplo, se dijo que los bancos podían capitalizar las deudas, pero como contramedida agregó que no podían ser mayoría ni disponer de la empresa. Esto es absurdo, porque significa cambiar la acreencia con sus garantías por acciones en una empresa insolvente, es decir, se tenía que devolver las garantías. ¿Qué banco lo va a hacer? Además, en las distintas leyes de banca siempre se ha permitido la capitalización, pero nunca se hizo. Creo que no se debe confiar en que el Estado nos va a sacar del problema.

**¿Y una nueva ley de Reestructuración?**

No va a cambiar nada. Es probable que las nuevas normas nazcan muertas porque ello es discrecional para los bancos que tienen una posición clara de cómo les afecta estas medidas.

**¿Qué aspectos falta trabajar a nivel del empresario?**

Precisamente en el seminario sobre gestión de empresas en crisis que realizaremos el próximo 23 y 24 de noviembre explicaremos los aspectos que se deben trabajar, siendo el principal el nivel de concentración del empresario de manera que analice qué medidas debe tomar en el área de productividad y en la parte laboral. También debe evaluar la gama de productos de la empresa y buscar cuál contribuye más a sus ingresos. De igual forma, debe evaluar a sus clientes y ver cuáles son los mejores.

**ENTREVISTA A PINKAS FUNT: ESPECIALISTA EN REFLOTAMIENTO**

**¿Cómo se reflota o se reestructura una empresa en una crisis tan severa como la de hoy?**



Una reestructuración empresarial implica, en primer lugar, un diagnóstico inicial porque no todas las empresas se van a salvar. Las empresas mueren de anemia, no de infarto; mueren paulatinamente. Una empresa en dificultades debe preguntarse hace cuánto que está en dificultades. Quizás hace años esté dando tumbos y haciendo refinanciamientos, y no se haya reestructurado sino prolongado su agonía. Ahora, el problema es que los bancos se han acostumbrado a decir a sus dientes: « ¿quieres más plazo?, no te preocupes, te doy más plazo, pero mejórame la garantía». Eso quiere decir que el hueco negro sigue creciendo y se traga el patrimonio de todo el mundo, no solo de la empresa. Luego de tres o cuatro años ya no queda nada.

### **¿Y cómo se evita esa muerte segura?**

Es que en esta batalla hay dos tipos de gerencia: la gerencia normal y la gerencia en crisis. La gerencia normal busca dos cosas: apreciar el valor de la compañía, que valga más, que suba el valor de las acciones, y dar dividendos, que exista rentabilidad. En una empresa en crisis esos dos factores no interesan; interesa el efectivo. No importa vender sino cobrar. Hay quienes han vendido tanto que han quebrado; es decir, su plata está regada por todo el mercado y nadie les paga.

### **Es el caso actual**

Así es. Por eso ahora no hay que aumentar las ventas. Esa es una receta para el colapso.

### **¿Qué hacer entonces?**

Hay dos caminos: reducir los costos y aumentar las ventas. ¿De quién depende reducir los costos? De la empresa. ¿Y aumentar las ventas? Del mercado. Y si el mercado está recesado, si no hay dinero en él, por más que se bajen los precios nadie va a comprar.

### **¿Y exactamente qué significa reducir costos?**

Repensar el negocio y darse cuenta a donde se va el dinero. Podemos encontrar, por ejemplo, que el tamaño de la planta o del local no justifica el nivel de actividad.

### **¿Reducir costos también, es decir: ¿es esta área tengo diez personas, pero puede haber cinco, en realidad?**

Digamos que tenemos una empresa que vende pescado para consumo y en nuestra planta tenemos cuarenta mujeres que limpian pescado lo ponen en elatas y las cierran. Decidimos, para reducir costos, reducir las cuarenta mujeres a diez. Bueno, al mes nos empiezan a rechazar cantidades de latas porque encuentran espinas. Entonces, tenemos que mema tan grande que no justificaba reducir personal. Era un costo marginal en dimensión ala merma. Lo que suelen hacer las empresas es dar incentivos para que la gente se valla. Pero quienes se van son los mejores, porque pueden conseguir un puesto en otro lado. Otro cambio que suelen tomar es echar a los más antiguos. En ese caso, se quedan con gente joven

desmotivada. Y han vulnerado algo que es esencial: la cultura organizacional. Cualquier empresa es su gente clave.

**¿Y cuantas empresas en el Perú tienen un diagnóstico que lleva al reflotamiento y cuantas al desahucio?**

Yo creo que acá no se ha utilizado varias de las técnicas de reestructuración que se llama “de segmentación” Un ejemplo: ¿por qué Faucett podría ser viable? Lo único valioso que tiene es u marca, pero al pasar los años ya ha perdido presencia. Pero ¿Qué se ha perdido esperando reflotar todo el barco? Se ha pedido salvar lanchas, botes. Es decir, los talleres de Faucett, que tenían licencia autorizada en los Estado Unidos para dar mantenimiento a los aviones. Se ha podido segmentar: aquí tenemos una compañía que tiene vida propia, vamos a venderla aparte; acá tenemos un grupo de software de elemento tecnificado, lo vendemos. La gente trata de empujar el barco cuando la salida puede ser dividirlo por partes.

**¿Eso quiere decir que no es posible hacer una estadística, aunque se ha somera, de la situación de las empresas en la actualidad?**

Lo que pasa es que los mercados se analizan por estructuras. Por ejemplo, para Enrique Lulli, ¿en qué mercado compite? En el mercado de Hadware y software, ¿qué velocidad tiene? Gigantesca y de reinversión permanente: una máquina 286, 386, 486, Pentium, dos años después ya no vale nada. Es decir. Su inventario no vale nada. No es la misma situación si se para una empresa de ferrocarriles. No se puede homogeneizar ni tratar a todas por igual. En algunas habrá que entrar en liquidaciones inmediatas o en fraccionamientos; en otras hay más tiempo; en otras haya mayores coyunturas del mercado que las vuelven obsoletas. La evaluación hay que hacerla en cada caso, a los sumos por sectores.

**¿Y cuál es el sector que, en plena crisis, admite mayor expectativa de reflotamiento?**

Bueno hay que hacer un análisis en tres niveles: macroeconómico, de política laboral del Estado; sectorial, por industria, y de la empresa.

Por ejemplo, ¿Qué privilegia el Perú como estado? Bueno, la política nacional del gobierno de Fujimori privilegia minas, energía, petróleo; es decir, industrias primarias, extractivas. No agricultura; habla mucho de agricultura, pero no hace nada; agricultura es el patito feo que está quebrado y muerto. ¿Qué otro sector podría incentivar el gobierno? Construcción. Entonces, en un año electoral puede haber un pronóstico favorable para construcción.

**¿Acierto si digo que los sectores que producen bienes finales, de venta directa al público, que no son materia prima ni insumos industriales, tienen problemas porque hay una reducción de la capacidad de consumo de la gente?**

Claro, definitivamente. Y muchos de los fabricantes, en su desesperación, deciden ir a una guerra de precios, como si la guerra pudiera hacer que vendan más. Normalmente se bajan los precios con la esperanza de aumentar el número de compradores en tal volumen que justifique la pérdida que se tiene en cada unidad. Por lo tanto, se debe vender mucho más. Pero, ¿depende del precio que se venda mucho más o de la capacidad adquisitiva de los peruanos?

### **¿Entonces qué debe hacer la industria textil, por ejemplo?**

La industria textil no tiene ninguna posibilidad de subsistencia que no implique una alianza estratégica por medio de la cual el algodón pima o tangüis, la alpaca o la vicuña, se exporten a Italia o Francia.

### **O sea, el mercado está afuera, no en el Perú...**

El mercado de los polos de 38 o 50 dólares no está acá, tiene que irse a otro lado. La empresa textil tiene que dedicarse a importar de China en un ochenta por ciento y en un veinte a exportar en alianza estratégica sus productos de calidad, porque este es un mercado pequeñito, de juguete. Pero en lugar de eso, se trata de competir con docenas de polos de 10 dólares que vienen de China, que además ya tienen margen de mil por ciento. Hay que entender cuál es nuestro rol en el mercado. En este caso, proveer de confecciones al mercado peruano, pero estas pueden ser importadas.

### **Un cambio de mentalidad, no de rubro**

Así es. Hay conceptos equivocados que han llevado a la ruina a las empresas. Por ejemplo, antes una persona solvente era la que tenía muchos activos, grandes plantas e inmuebles, y se prestaba del banco. Hoy la persona solvente es la que tiene liquidez; las cosas no valen nada. En épocas de hiperinflación el que tenía patrimonio, inventario, era solvente; en épocas de recesión es al revés: sólo liquidez, nada de apalancamiento financiero. Otro concepto erróneo es que todos van por el mercado nacional cuando este es muy pequeño. El mercado nacional no son 25 millones de peruanos, lo conforman quienes pagan y pueden consumir. En eso se han equivocado hasta las AFP. Además, otro mito no tenemos una mano de obra barata. Nuestra mano de obra cuesta entre 200 y 260 dólares; la china, 5 dólares.

### **¿Cuánto ha influido realmente la crisis internacional en la crisis de nuestras empresas?**

Yo pienso que se quiere creer que el problema es coyuntural, que se debió al Fenómeno del Niño, a la crisis asiática, al problema de Brasil y a la guerra en Kosovo. Pero tenemos un problema estructural interno que nos hace altamente sensibles. Cuando una empresa suiza pide dinero al banco, este le dice: tú pon setenta por ciento, yo treinta; cuando lo hace una norteamericana, le dice: tú pon cincuenta, yo cincuenta; cuando va una peruana, pide noventa por ciento. Entonces, al primer resfrío el banco se vuela la empresa. Estamos mal contruidos; tenemos una altísima sensibilidad ante cualquier bache. El Fenómeno del Niño en el Perú

data de unos tres mil años, no es una contingencia. La crisis internacional ha sido como la marea: si esta baja, deja al descubierto todas las piedras.

No olvide que el Perú es un país pobre. Es rico en recursos naturales pero pobre en el más importante: el humano.

**¿Y qué es lo que deben hacer las empresas ahora: tratar de reducir la carga y la tripulación para que no se hunda el barco y esperar que pase el temporal, o, al contrario, ¿invertir porque en un periodo de crisis todo cuesta menos?**

Yo sería feliz si se pudiera seguir el segundo camino. Lamentablemente nadie tiene plata para comprar nada. Lo que todos hacen es subsistir. Y diría, a contrario, no inviertas en nada, no entierres tu dinero en tierras de Chavimochic porque están baratas. Todo está barato, ¿pero tienes liquidez para pasar la tempestad? de repente te ahogas? no hagas especulación, ¿tienes colchan? El camino es guardar...

**Pan para mayo...**

Ya estamos en mayo.

**Estamos en mayo y sin pan, ¿qué hacer?**

Aguantar con claridad de objetivos. Pensar que la crisis no se resuelve mañana ni el próximo mes...

**¿Cuándo?**

Dos años más.

**¿Y cómo será el escenario posterior a esos dos años?**

Es muy difícil vislumbrar el mercado de aquí a dos años, pero creo que van a quedar mucho menos empresas en cada sector. Además, en estos años el mercado habrá recibido una invasión de inversionistas colombianos, ecuatorianos, venezolanos, ya que en el 2005 este será un mercado común. Por lo tanto, quedarán empresarios que hayan hecho alianzas estratégicas o una reconversión total de su negocio. Y el gobierno está dispuesto, dentro de su política general, a dejar caer a todas esas empresas. A lo que está abocado es a que no colapse el sistema financiero. 8 problemas es que la banca no da el siguiente paso, que es colocar dinero fresco y asumir el riesgo. El drama de hoy es que la banca, teniendo liquidez, no encuentra sujetos de crédito. Entonces, no es que la economía está bien y no chorra; la economía está mal.

**El corolario de que la economía está mal luego de diez años de escuchar que estaba bien, no es alentador, ¿no?**

Es que una cosa es que el país esté estabilizado macroeconómica- mente y otra que estemos bien. Estamos estabilizados, pero estamos mal. El paciente no tiene fiebre, pero tampoco pulso. Hemos

estabilizado la economía al costo del desempleo y el hambre. Los bancos son salvados, el gobierno está sentado sobre miles de millones de reservas y las empresas se mueren de hambre y quiebran masivamente. Algo anda mal

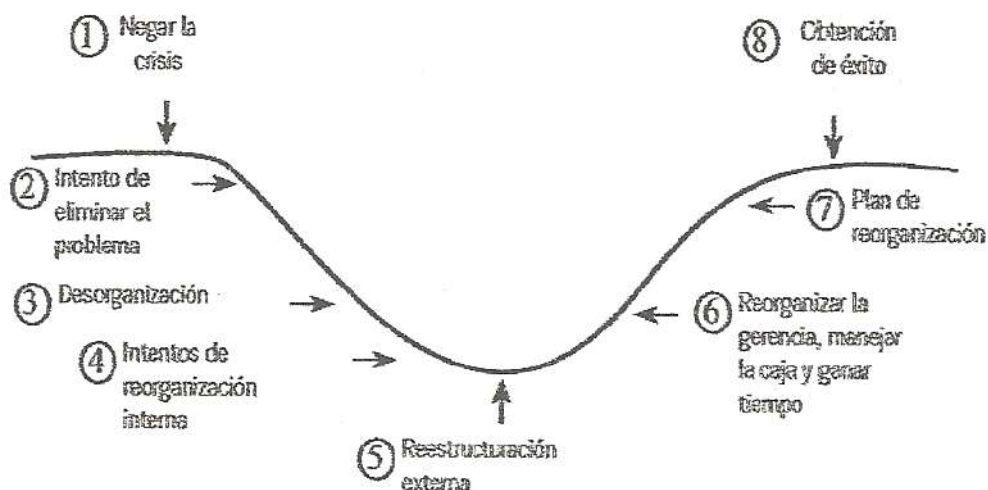
## REESTRUCTURACIONES EMPRESARIALES

Las empresas, como las personas, pueden encontrarse sanas y luego caer enfermas o en crisis. En el caso de las personas, éstas visitan un médico, se les somete a diversas pruebas y se les recomienda un tratamiento. En el caso de las empresas el caso es análogo, el dueño o gerente visita a un reestructurador que le recomienda una reorganización formal y lo monitorea durante muchos meses e incluso algunos años.

Las empresas en una economía capitalista tienen que generar utilidades si quieren sobrevivir. Que las empresas quiebren y dejen de operar por ineficiencia es innato y esencial al sistema capitalista. El término «quiebra» o «bancarota» «viene desde la Edad Media en donde los comerciantes italianos rompían literalmente (bancarota) la banca donde transaban.

El profesor Jean Paul Sallenave nos dice que hay tres palabras omnipresentes en el pensamiento de un gerente o dueño: supervivencia, crecimiento y utilidad. La coyuntura económica fluctúa, los gerentes van y vienen, pero la empresa tiene que enfrentar estas tres alternativas para superar su crisis.

Las etapas por las que atraviesa una empresa en crisis y que se ajustan a ella se pueden observar en el siguiente gráfico:



Al principio se niega la crisis, luego se intenta resolverla internamente, y se cae en desorganización para convencerse que muchas veces se requiere de ayuda externa. «Es difícil ser uno su propio cirujano». El reestructurador tiene que reorganizar la gerencia, manejar la caja, renegociar, etc., con miras a ganar tiempo, preparar un plan de reestructuración con miras a obtener éxito y cambiar el rumbo de la empresa en los próximos 6 a 9 meses.

En el plan de reestructuración es necesario, primero, tener un diagnóstico claro, preciso y rápido del problema «Es preciso saber en dónde estás y a dónde vas». Sallenave y otros autores nos hablan de los siete factores de supervivencia:

1. Macroeconómico: inflación, recesión, devaluación, interés, aranceles, etc.
2. Producto: standard o diferenciado, único o diversificado.
3. Mercado: tamaño, tendencia, competitivo o monopolio.
4. Tecnología: avance, obsolescencia.
5. Competencia: externa o interna.
6. Capital: sub capitalizado, endeudamiento, capital de trabajo, etc.
7. Personal: gerencia, rotación de personal, capacitación, moral.

Sobre estos factores se debe considerar tres tipos de acciones:

- a) Refuerzo: atenuar la causa de las debilidades.
- b) Redespigue: migrar a otros mercados y productos.
- c) La acción política: presión a gremios y al público.

Existen diversos tipos de reestructuraciones, tales como: reestructuración estratégica, organizativa, procesal y financiera. Estas reestructuraciones están ligadas entre sí y es muy probable que se requieran varias o todas a la vez.

El objetivo final de una reestructuración es «darle la vuelta» (turn around) a una empresa. Es decir, pasar de «rojo a azul» en los principales indicadores de:

- Rentabilidad: margen operativo, utilidad neta, etc.
- Solvencia: grado de propiedad, palanqueo.
- Liquidez: flujo de caja neto, relación corriente, grado de propiedad corriente.

Cuando una empresa pierde caja a diario, se requiere de estrategias para gerenciar las crisis. Hay cinco elementos claves para ello:

1. Seleccionar un equipo para gerenciar la crisis,
2. Vender activos para levantar caja,
3. Reestructurar deudas,

4. Cortar gastos, y
5. Levantar la moral del grupo.

Estos cambios hay que hacerlos a la brevedad posible si queremos voltear la empresa en menos de un año para salir en la foto.

### **DECÁLOGO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL**

Después de tener a mi cargo la reestructuración del gobierno peruano entre 1991 y 1993, asumí gustosamente el encargo de reestructurar diversas empresas privadas, que tenían serios problemas económicos Y financieros. Ambas experiencias me permitieron extraer unas lecciones que se me ocurre sintetizarlas como diez reglas para la reestructuración empresarial:

1. No gastes más de lo que tienes.
2. Precisa dónde estás y a dónde vas.
3. Recuerda que el quebrado no vale nada.
4. Ten presente que los pasivos son ciertos y los activos, inciertos.
5. Es mejor un porcentaje de algo que 100% de nada
6. No olvides que dos muertos no hacen un vivo.
7. No creas que la Virgen se aparece más de una vez.
8. La peor muerte es por terquedad.
9. Las facturas siempre se pagan. Y,
10. Haz lo posible por salir en la foto.

Los gobiernos, las empresas y las personas quiebra cuando: gastan a largo de un buen período de tiempo, más de lo que tienen. Al pnn1pm, pueden financiarse, pero luego caen en la insolvencia y en la cesación de pagos. Los gobiernos pueden maquillar esta situación, generando hiperinflaciones; las empresas, cierran; las personas, caen en pobreza extrema.

Salir de una quiebra es un proceso que toma tiempo y que resulta doloroso. Lo importante en una quiebra es saber dónde está uno parado y hacia dónde se dirige. El saber que uno está en el infierno, y que sigue hundiéndose en él, es un gran avance. Lo peor es que el que está en el infierno crea que está bien y que va rumbo al cielo. El 50 % del problema está resuelto cuando se toma conciencia de la propia situación.

Es frecuente, asimismo, que los quebrados creen que sus activos tienen un gran valor y que se niegan a aceptar que ellos han perdido su valor y que, tal como están, valen muy poco o acaso nada. Sin embargo, si los quebrados quieren que sus activos recuperen o adquieran valor, tendrán que tomar decisiones duras, para empezar a tener valor para alguien o ser oportunidad para ese alguien.

En una quiebra lo único cierto son los pasivos. Casi siempre las cuentas de los activos han sido manipuladas, infladas o manipuladas, para no mostrar un patrimonio negativo.

A muchas empresas -y, sobre todo, para las del tipo familiar- les cuesta entender que es preferible ser dueño de menos del 50 % de algo positivo, que ser dueño del 100 % de algo negativo. No obstante, ello, dependiendo de la magnitud de una quiebra, uno debe estar dispuesto a vender el control de la empresa si no tiene capital propio suficiente para salir de la quiebra.

En algunos casos, a una empresa quebrada se le presenta la posibilidad, en pleno proceso de reestructuración, de fusionarse con otra empresa. Lo importante es tener presente que de la unión de dos empresas quebradas no va a conseguirse una empresa sana. Asimismo, la unión de una sana y una quebrada no garantiza que se consiga una sana. Algunas veces sucede que la empresa quebrada arrastra en su quiebra a la empresa sana.

En algunas reestructuraciones he visto también que se presentan a veces oportunidades únicas, que no se esperaban y que difícilmente vuelven a presentarse. En estos casos, debe tenerse presente que, cuando se presenta la Virgen, no se la debe dejar pasar. Ella solo se presenta si es que lo hace una sola vez.

La peor quiebra es la ocasionada por terquedad, es decir, cuando se sigue pensando que no se está quebrado o que la culpa la tiene otro, y ese no es quien debe sacarlo a uno de la quiebra. En estos casos, se da marcha atrás a cada momento, ya que se piensa que «la medida» o la indecisión solucionan las quiebras por sí solas. Esta es la peor forma de acabar una reestructuración; puede darse una caída estrepitosa, dejándose de operar más rápido de lo que uno piensa. Las facturas siempre se pagan, las quiebras no son gratis y quien debiera pagarlas es quien quebró a la empresa. No deberían hacerlo los acreedores y menos los contribuyentes, a través de subsidios del gobierno.

En un proceso de reestructuración, el gran objetivo es «salir en la foto» es decir, sobrevivir a cualquier costo. Para ello, hay que reestructurarse lo más rápido y eficientemente que sea posible. Para ello, puede ser necesario buscar socios o capitales estratégicos y ayudará mucho «vestir a la novia» lo mejor posible, aunque siempre con honestidad.

Este decálogo, por más duro que parezca, es necesario tenerlo en cuenta y aplicarlo para evitar un quebranto económico. Pero más importante aún es manejar una empresa profesionalmente, para evitar caer en una quiebra, que siempre es dolorosa, costosa y siempre tiene un responsable: «el que manejó la empresa en ese período».

Carlos Bologna



**LECCIONES DE REESTRUCTURACIÓN:  
EL CASO NICOLINI**

A partir de 1990 se abrió la economía peruana a la competencia externa. Los subsidios se eliminaron, los créditos tienen interés positivo, las deudas se pagan y las empresas tienen que adaptarse a estas nuevas reglas del juego.

Nicolini, una empresa en el área de harinas y fideos, tenía 24 y 32 % de participación del mercado respectivamente. Era la primera empresa en tamaño. Le seguían La Fabril, Molinera del Perú, Cogorno, Molinera Inca y Molitalia.

A nivel microeconómico Nicolini presentaba las siguientes características:

1. Una empresa familiar de tres generaciones entrando a la cuarta.
2. Su tamaño y éxitos pasados la habían conducido a la complacencia, miopía y la declinación.
3. Guerra de precios contra La Fabril para consolidar su liderazgo en el mercado.
4. Pérdidas recurrentes, financiadas por sobregiros que se convirtieron en deudas crecientes.
5. Ineficiencias, altos costos que no le permitían ser competitiva.
6. Rujo de caja neto negativo que se volvía insostenible poniendo a la empresa en riesgo de quiebra.

Nicolini, el año 1988, tenía deuda negativa con los bancos de 8 millones de dólares, es decir, le prestaba a los bancos en la época de la hiperinflación. A partir de 1990 sus deudas se incrementaron alcanzando niveles de 154 millones de dólares en 1993, equivalente a unas diez ventas.

Las pérdidas anuales en 1990 alcanzaron 14 millones de dólares: 1993, 41 millones de dólares.

El Rujo de Caja Neto (FCN) se deterioraba mes a mes a un ritmo de 4 millones de dólares mensuales y para agosto de 1994 el FCN proyectaba a 23 millones de dólares y en setiembre a 47 millones de dólares. Esta situación no era sostenible con los bancos y la empresa estaba al borde de dejar de operar. Era necesario y vital reestructurar la empresa.

El Plan de Reestructuración constaba de 5 puntos:

1. Recortar costos
2. Reestructurar deudas
3. Recapitalización de la empresa
4. Gerencia profesional
5. Plan estratégico

## Pinkas Flint Blanck / VISIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El recorte de costos es «el arma más poderosa del arsenal»- Los gastos de fabricación, gastos de ventas, gastos administrativos, deben reducirse a su mínima expresión. El personal debe ajustarse y el control de procesos contribuye a reducir los costos El objetivo era pasar de un margen operativo de 16 % a +20 % de las ventas y reducir el personal de 2,500 a 700 personas (ver cuadro).

La reestructuración de la deuda tenía como objetivo bajar la tasa de interés en 2-5 %, convertir deuda de corto plazo a mediano plazo y obtener. 2 a 3 años de gracia y 7 a 10 de amortización. Asimismo, reducir los gastos financieros sobre ventas de 14 a 12 % para luego, mediante reducción de deuda, alcanzar 3 % como objetivo de mediano plazo.

La recapitalización se llevó a cabo mediante la venta de activos no relacionados con la empresa, aportes de capital de los accionistas originales (32 y 17.5 millones de dólares en 1993 y 1994 respectivamente) y la venta de acciones por 32.5 millones de (30 % de las acciones de la empresa) a los bancos de inversión como el Bankers Trust y el ING. Esta negociación duró 9 meses y se obtuvo un valor de empresa de 108.3 millones de dólares, es decir, 1.1 veces ventas, 3.6 veces valor en libras y 0.9 veces activos. Una buena transacción considerando la situación de la empresa.

	HISTÓRICO	REESTRUCTURACIÓN	META
I. RECORTE DE COSTOS	1993 - 93	1994	1996-2000
(% Ventas)			
1. Materias Primas	75.7	71.7	63
2. Gastos de Fabricación	9.5	8.2	7
3. Gastos de Ventas	8	9	7
4. Gastos Administrativos	23	5	3
5. Margen Operativo	-162	6.1	20
6. N° de empleados (Nicolini)	1677	4461	700
7. N° total de empleados (Nicolini) incluyendo afiliados	2535	1725	700
II. REESTRUCTURACIÓN DE DEUDAS			
8. Gastos totales USD	153.9	148.2	80
9. Gastos Financieros	14	12	30
10. Deuda Bancaria			
11. Tasa de interés promedio	13.8	11.35	
12. Deuda corto plazo	44.6		
13. Deuda mediano plazo	44.2	12.6	
14. Deuda largo plazo	4.7	45.8	
TOTAL DE DEUDA	93.5	58.4	

III. RECAPITALIZACIÓN			
15. Acciones compradas por Nicolini	32.0	17.5	
16. Impuestos		1.6	
17. Capital de Trabajo	32.0	10.3	
18. Amortización en Bancos		5.6	
19. Acciones compradas por Banker Trust		32.5	
20. Usos Amortización con Bancos		20.3	
21. Gastos de Reestructuración		6.0	
22. Capital de Trabajo	32.0	10.3	
IV. RESULTADOS			
23. Ventas (USD \$)	95.5	149.5	1651
24. U. Neta	-41.4 (-43%)	-22.5 (- 15%)	15.0 %
25. FCN (USD \$)	-22.0 (-23%)	-47.3 (-31%)	4.0 (2%)

La obtención de cuadros gerenciales no fue fácil, ya que mientras más difícil es la situación, más complicado es conseguir gente capaz que quiera incorporarse. Se reclutó a gerentes de marketing y ventas, gerente administrativo, gerente financiero y el gerente general.

Finalmente, se dejaron sentadas las bases para un plan estratégico de la empresa para los próximos 5 años. Todo este trabajo fue duro y difícil, pero se logró permitiendo que la empresa saliera de su crisis, sobreviviera y se preparase para el segundo capítulo: la fusión entre La Fabril; Molinera del Perú y Nicolini para formar ALICORP. Esto será materia de otro artículo.

## 5. LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

El plan se desarrolla en dos tiempos. El plan de emergencia en sí que debe ponerse en marcha y concluirse de 10 a 100 días; y el plan de reestructuración, que puede durar todo el primer año del turnaround.

Las acciones por tomar son diversas. Entre ellas:

- En cuanto a estrategia empresarial;
- En cuanto a estructura organizativa;
- En cuanto cultura organizacional;
- En cuanto marketing y ventas;
- En cuanto estructura económica, financiera y patrimonial;
- En cuanto estructura de producción;
- En cuanto administración de recursos humanos;

- En cuanto administración de recursos de información;

Respecto al marketing y ventas las acciones serán:

- Reducción de la cartera de productos;
- Congelar el lanzamiento de nuevos productos;
- Redefinir la política de precios;
- Concentrar esfuerzos en determinadas zonas geográficas y núcleos de mercado;
- Reducir la fuerza de ventas;
- Reformular los recursos de transporte;
- Reformular la estructura de distribución;
- Reducir la base de clientes;
- Suspender campañas publicitarias hasta mayor análisis;
- Suspender actividades de promoción hasta mayor análisis;
- Reducir niveles de existencia o inventario de productos terminados;
- Mejorar plazos de entrega;

El plan de estabilización respecto al marketing y ventas deberá considerar:

- Optimizar el diseño de la cartera de productos, así como el diseño de productos industriales, privilegiando costo y funcionalidad;
- Estabilizar políticas de precios;
- Estudiar nuevos segmentos o núcleos de mercado;
- Optimizar el régimen de visitas de vendedores y su atención a clientes;
- Optimizar niveles de inventario de productos terminados;
- Consolidar la estructura de distribución y logística;
- Estudiar y diseñar campañas publicitarias y de promoción para focalizarlas en determinados productos;
- Estudio del lanzamiento de nuevos productos;
- Mejorar la atención a clientes.

## MARKETING Y VENTAS

ELEMENTOS	PROCESO DEL TURNAROUND: REINGENERIA DE NEGOCIOS	
	ANTES	DESPUÉS
Orientación al mercado	Dando lo que la empresa quiere.	Averiguando y satisfaciendo las necesidades del mercado.
Optimización de la cartera del producto	Existencia de perros, inversiones en el ego gerencial ganadores del ayer	Balances entre signos de interrogación, estrellas y vacas lecheras.
Estrategia de precios	Orientada al costo.	Orientada a proveer valor al cliente.
Estrategia de los canales de distribución	No optimizados, demasiados, pocos, insuficientes.	Optimizados, eficientes, adecuado número.
Desarrollo y lanzamiento de productos	Lento, errático, sin suficiente investigación de mercado.	Ágil planificado, «con los deberes hechos»
Cuerpo de vendedores	Desbalanceado, excesivo, burocracia administrativa, insuficientes disociaciones entre performance y compresión perfiles inadecuados.	Balanceado, ágil administrativamente, eficiente, adecuadamente compensado, perfiles adecuados.
Publicidad y promoción	Disociada con posibilidades de entregar el producto/ servicio, dispersa y poco <del>trazada</del>	Asociada con producto/ servicios, focalizada en segmentos específicos.
Distribución	Ineficiente, cara, lenta.	Optimizada entrega/costo, Ágil.
Atención a clientes	Desinteresada, inadecuada <b>comunicación</b> cara a <b>cara y</b> telefónica.	Interesada, <b>comunicación</b> adecuada, relación con “un socio”, adecuación en las comunicaciones.
Logística administrativa	Lenta, burocrática y costosa	Ágil y eficiente.
Servicio posventa	Ignorancia de las quejas, prohibición a la devolución, lentitud e ineficiencia	Tratamiento preferencial de las quejas, cambios en la política de devolución, rapidez en el tratamiento de los problemas.

## 5.1. La valoración de los activos intangibles

«Hoy en día los activos intangibles han llegado a comprender entre el 60 y 80 por ciento del valor de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores y, pese a ello, este tipo de activos no están registrados en los estados financieros».

Los activos intangibles son derechos y propiedades inmateriales que posee o utiliza una empresa, y cada día ganan más terreno frente a los edificios y máquinas dentro del valor de las empresas

competitivas. Por esto, es necesario implementar metodologías adecuadas para calcular el valor y observar las tendencias del denominado capital intelectual.

Sin embargo, a pesar de que este tipo de activos no figuran en los libros contables, el reconocimiento que el mercado otorga a los intangibles ha permitido tenerlos en cuenta como colateral financiero ante un banco comercial o como parte de los bienes recuperables en un proceso de liquidación.

Los intangibles se dividen en dos grandes grupos: propiedad intelectual (marcas, patentes, contratos de abastecimiento) y conocimiento (experiencia, procesos, relaciones con clientes o empleados). Actualmente las instancias internacionales se encuentran debatiendo opiniones para llegar a un acuerdo sobre cómo considerar, valorar y amortizar los intangibles y si bien aún no se ha logrado un consenso, existen aproximaciones comúnmente aceptadas para valorarlos tales como: los métodos del mercado, del costo y del ingreso. Estas aproximaciones tienen sus ventajas y desventajas, por lo que son más eficientes dependiendo del tipo de intangible que se pretenda valorar (abunda una gran cantidad de otros métodos, aunque se consideran modificación de los anteriores).

Si bien es necesario saber qué aproximación utilizar al intentar valorar un determinado intangible, es igualmente importante conocer el contexto de la valorización. Por ejemplo, en el caso que una empresa utilice la marca de su principal producto para garantizar un préstamo, o para cancelar una deuda, el acreedor cotizará el activo como su valor de liquidación, el cual representa solo una pequeña fracción del valor potencial del intangible. Por otro lado, en el caso que una empresa extranjera haga un ofrecimiento por adquirir una marca ampliamente posicionada, sea individualmente o dentro de un negocio en marcha, el valor del intangible llegara a su máximo nivel. Cabe señalar que, si los activos intangibles llegan a representar una mayor proporción que los activos materiales dentro del valor de las empresas, sea que se pretenda una fusión, adquisición, liquidación o el desarrollo de una estrategia de operación, el no tener en cuenta el valor de los intangibles, es como ver solo la mitad de la película.

#### **5.1.1. Las marcas. Su valoración**

Hay diversos motivos por los cuales los directivos y ejecutivos de una compañía consideran necesario conocer cuánto vale la empresa. Y no menos numerosas son las formas de determinar dicho valor. Existen activos como los intangibles y dentro de ellos las marcas, que por naturaleza propia dificultan la determinación de su aporte al valor de la empresa. En consecuencia, el resultado final del proceso de valorización de la marca reflejará la influencia de sus características particulares.

Por esta razón es necesario que, al realizar la valorización de una marca, el método sea seleccionado tras un análisis riguroso, que evidencie un amplio.

Conocimiento del negocio y del mercado en el que opera la firma. Así, se podrá identificar e incorporar al modelo la mayor parte de los aportes en los que la marca tiene influencia directa y con ello aproximar su valor real

Determinar el valor real de la marca dinamiza muchas actividades, pues despierta un interés de inversionistas en nuevos negocios, considerando las fortalezas y beneficios que genera para los accionistas. De igual manera, es posible que incentive a los propietarios a concentrar recursos en las actividades en las que la marca supere los beneficios que generan las de la competencia, y observar el momento en que deben fortalecer o vender, de acuerdo a su comportamiento en el tiempo.

#### **5.1.1.1. Definición y características de las marcas**

Se define marca como un signo destinado a individualizar los productos o los servicios de una empresa determinada y hacer que sean reconocidos en el mercado por el público consumidor. Podemos decir que sus principales características son:

- Bien intangible.
- Activo de la empresa.
- Registrable.

#### **5.1.1.2. Clases de marcas**

##### **5.1.1.2.1 Marca de producto**

Las marcas de productos son aquellos signos perceptibles suficientemente distintos y susceptibles de representación gráfica que tienen como función identificar un producto.

Las marcas participan en jerarquías. La batalla en la mente del consumidor. La Marca puede tener diferentes dimensiones a saber:

- La marca como concepto genérico = Xerox.
- La marca como símbolo: BMW, Volvo.
- La marca dentro de una categoría = Aspirina, Tylenol.

El producto es genérico cuando se pierde la identificación y diferenciación en la mente del consumidor.

**5.1.1.2.2. Marca de servicio**

Las marcas de servicios son aquellos signos, con las mismas características que las indicadas para las marcas de productos, que tienen por función distinguir un servicio.

**5.1.1.2.3 Marcas colectivas**

Sirven para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o servicios de empresas diferentes que utilizan la marca bajo el control del titular.

Ejemplos: Graña y Montero, Carvajal

**5.1.1.2.4. Marcas notarialmente conocidas**

Tienen una protección especial a efectos de evitar un aprovechamiento indebido.

Los criterios son:

- 1) Extensión de su conocimiento en el sector del público objetivo como signo distintivo de productos y servicios para los que fue creado.
- 2) Intensidad y ámbito de difusión, así como la publicidad o promoción de la marca.
- 3) Antigüedad de la marca y su uso constante.
- 4) Análisis de la producción y mercadeo de productos.





#### 5.1.1.2.5. Lemas comerciales

Se entiende como lema comercial la palabra, frase o leyenda utilizada como complemento de una marca. Es registrable si se especifica la marca con la que se usará.

Veamos ejemplos:

«Coca Cola: La chispa de la vida»

«Carbajal: Hace las cosas bien»

«Telefónica: Acercamos personas»

«Phillips: Hagamos las cosas mejor»

#### 5.1.1.3. Valorización de marcas

El concepto de marca nos indica que se trata de un nombre, sonido, diseño o combinación de estos que sirve para identificar un bien o servicio y diferenciarlo de los que ofrecen los competidores. Sin embargo, una marca representa, para la empresa, aquellos activos adquiridos y/o generados internamente que son capaces de generar beneficios al negocio, por lo que su reconocimiento es fundamental a efectos de poder establecer<sup>1</sup> cuantificar su valor dentro de los recursos de la organización.

Estamos hablando de activos intangibles y las marcas forman parte del *goodwill* de la empresa. Su valor, dependiendo de la naturaleza del negocio, puede ser la parte sustantiva dentro de un proceso de negociación para la compra, venta o alquiler de empresas.

##### 5.1.1.3.1. ¿Cómo se valora una marca?

Determinar el valor de mercado de marcas no es una actividad usual.

Cada marca tiene:

- Originalidad.
- Las operaciones de compraventa de marcas no son frecuentes en el país, por lo que no hay experiencia en el mercado.
- Valorar una marca es un ejercicio, en última instancia, subjetivo.
- El Número de compradores es limitado.
- Se presenta asimetría informativa.

Para valorar una marca hay dos preguntas claves que debemos resolver:

- ¿Para quién?: esta pregunta nos permite reconocer que una marca tiene valores diferentes para el propietario, para los inversionistas para el propietario de marcas complementarias o para un nuevo jugador con pretensiones de entrar al mercado.
- ¿Para qué?: nos lleva a la reflexión sobre el fin para el cual se valoriza la marca. Una marca para prelarla al banco, para venderla, para incorporarla al balance o para sustentar el cobro de regalías.

#### **5.1.1.3.2. Métodos de valorización**

El método debe ser seleccionado tras un análisis riguroso que evidencia conocimiento del negocio y del mercado en el que opera la firma.

El método depende del objetivo que se persigue y de la naturaleza del negocio.

#### **5.1.1.3.3. Criterios de valorización de marca a nivel internacional**

- I. Enfoque de costos.
- II. Enfoque de ingresos.
- III. Enfoque de mercado.

#### **Enfoque de costos**

Se debe decidir entre desarrollar una nueva marca, comprar una existente o adquirir el derecho de uso de un tercero.

Toda nueva marca requiere:

- Esfuerzo, inversión, capacitación, marketing, posicionamiento, estudio del consumidor.
- Intentar determinar el valor de la marca sobre la base de su valor de transacción en el mercado. En este caso, es necesario que existan mercados activos para productos similares u homogéneos, lo que es difícil de encontrar.
- Basado en los costos históricos (en la inversión que se realizó). Se actualizan los costos en que se incurrió para llegar a la etapa actual de la marca.

Debemos evaluar el costo de posicionar un producto idéntico, con una nueva marca, que llegue a un nivel de ventas similar al de la marca actúa o evaluar la notoriedad de la marca y analizar el costo a incurrir para crear una marca nueva con el mismo nivel de notoriedad. Determinar cuáles son los costos que se deben afrontar, actualmente. Para obtener una marca similar.

#### **El enfoque de ingresos**

El derecho de exclusividad sobre una marca o patente puede ser una fuente de ingresos importante para su titular. El titular puede usar la marca para:

- Rentas derivadas de la evolución de la propiedad intelectual en el mercado.
- Licencias.
- Regalías.

**Enfoque de ingresos** (income approach): Consiste en actualizar los flujos de caja o utilidades que puede originar la marca en el futuro.

La tasa de descuento es aquella que incorpora el nivel de riesgo propio de la marca.

**¿Cuál es la dificultad de este método?:** lograr una determinación óptima del grado de aporte de la marca a dichos ingresos o beneficios. Para ello es importante realizar estudios de mercado que permitan evaluar el desempeño de la marca, así como el análisis interno de la empresa sobre aspectos económico-financieros que nos ayude a aislar el efecto que la marca ocasiona en los flujos de la empresa.

#### **El enfoque de mercado**

Consiste en el empleo de información proveniente de otros mercados similares para aproximar el costo real de un derecho de propiedad.

Ejemplo: el precio de una gaseosa; se debe recurrir a la información sobre precios en una transacción similar.

Trademarkvalue (enfoque de mercado): Se encuentra compuesto por el valor de la marca y el incremento de su eficiencia.

El valor de la marca está referido a los flujos atribuidos a ella, producto de la comparación de royalties rates (tasas de regalías, relación de utilidad a ingreso).

La dificultad de este método radica en determinar con certeza el componente de eficiencia, el que representa el incremento o ahorro en los flujos de caja que crea utilidades para sí y para el resto de los productos agrupados bajo la misma marca.

#### **Otros métodos**

- Evaluación de precio del mercado de una empresa, deduciendo el costo de los activos físicos.
- Evaluación del diferencial del precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto de determinada marca en relación con un producto idéntico y multiplicar esa cifra por el potencial del mercado de una marca durante su ciclo de vida.

- Determinar el valor de la marca sobre la base de su valor de transacción en el mercado. En este método es necesario que existan mercados activos para productos similares u homogéneos, lo que es difícil de encontrar.

#### **Metodología de valorización utilizada en el Perú**

Consiste en el cálculo del valor de los activos intangibles de la empresa durante los últimos años en términos de valor presente.

8 ingreso promedio anual de las regalías recibidas multiplicadas por el número de años de vida útil constituye el valor de los derechos patrimoniales de la obra.

El valor estimado resultante de la marca se calcula a partir de la siguiente expresión:

$$VM = (FE - IN) \cdot \frac{1 - (1 + i)^{-N}}{i}$$

VM = Valor de la marca, refleja el valor presente proyectado durante los años de vida útil proyectada para la empresa.

FE = Promedio anual de los beneficios económicos.

I = Monto de inversión realizadas.

i = Tasa Justa o costo de oportunidad.

N = Número de años de vida útil proyectado para la empresa.

#### **Limitaciones de la metodología**

Esta metodología estima el valor total de los activos intangibles de la empresa.

Las marcas, logotipos o patentes, u otras formas de propiedad intelectual que posea la empresa constituyen sólo una parte de este activo intangible.

Esta metodología no diferencia entre los distintos tipos de intangible que pueda poseer una empresa. No existen criterios claros para definir el factor de vida útil

Posibilidad de no incorporar en el proceso de valorización información de mercado que podría responder mejor al interés de las partes que intervienen en la transacción.

#### **Consideraciones contables**

El valor de la marca, y en general de todo intangible, incide de distinta forma en la contabilidad de las operaciones de una empresa, Sin embargo, la rigidez de la normatividad vigente, en cuanto a la forma y posibilidad de registro de este tipo de valores, no permite reflejar en los estados financieros el verdadero valor de los activos de la empresa.

El Comité Internacional de Normas Contables, mediante la IAS-38, publicada en 1998(Norma Internacional de Contabilidad sobre Activos Intangibles), establece dos categorías para dichos activos a saber: los intangibles adquiridos y los intangibles generados internamente en la organización.

El registro del primero es reconocido al costo de adquisición. Y será susceptible de revaloración si existiera un mercado de referencia en el cual se transe dichos activos, sean estos homogéneos, y donde compradores y vendedores se reúnan en cualquier momento.

Para la segunda categoría (intangibles generados internamente en la organización) se establece criterios en cuanto a los costos a ser activados, diferenciando entre los asociados a la etapa de investigación (que serán considerados como gastos) y los involucrados en la etapa de desarrollo, los que podrán ser activados siempre que se demuestre técnicamente su culminación y que dicho activo esté disponible para su uso o venta. También que se pueda medir y cuantificar los costos asociados durante la etapa, su utilidad (y como generará estos ingresos económicos futuros a la entidad) y asegurar la existencia de un mercado.

La citada norma establece que toda vez que no existe un activo mercado para las marcas, patentes y otros, los activos generados internamente por la organización no deben ser registrados en el balance de la entidad. En este sentido, incluir en los estados financieros un importe, a precio de adquisición, desvirtúa la valoración final de la entidad, pues el costo de una marca no tiene relación con el valor que esta puede alcanzar en el mercado.

Por otra parte los importantes desembolsos, costos y horas de aprendizaje incurridos en la formación de una marca (y los beneficios que de ésta percibe) deben ser considerados dentro de un proceso de valorización de una empresa, más aún cuando el peso de dichos intangibles se hace evidente en empresas de reconocido prestigio en el mercado, que reflejan capitalizaciones bursátiles por encima de un valor contable patrimonial la diferencia entre el valor de mercado y el de balance crece cada año en buena parte por las capacidades competitivas aportadas por esos valores inmateriales. El no hacerlo generaría disconformidad en los accionistas que eventualmente estuvieran interesados en la venta de su compañía o en la adquisición de una nueva

Al respecto, José Luis Gallizo, en su obra Los intangibles en la contabilidad de la empresa señala que un buen camino hacia un reconocimiento global de la empresa es presentar estos intangibles al margen de los estados financieros. Para ello es necesario ensayar nuevos criterios de valorización, pues de esta manera se revelará un valor más cercano para todos los activos capaces de generar utilidades en el futuro.

Finalmente, la legislación peruana vigente reconoce la venta o cesión de los derechos de marcas registradas. En la actualidad, es frecuente encontrar casos de concesión de licencias de marca que implican contratos de distribución, el uso de una patente de fabricación o que son parte complementaria dentro de un proceso de venta de un negocio, como es el caso reciente de la adquisición de Cervesur por parte de Backus.

### **La marca desde el punto de vista contable**

Las marcas se encuentran reguladas en la Norma Internacional de Contabilidad 38, publicada en 1998, sobre activos intangibles.

Esta norma establece dos categorías:

- Los intangibles adquiridos.
- Los intangibles generados internamente en la organización.

### **5.1.2. El goodwill**

Tiene que ver con aquella cosa especial que una compañía tiene y otra no. Se le conoce como la buena reputación de la empresa. Es pues la ventaja intangible que una firma tiene sobre otras de su clase. El efecto del goodwill aparece en las ganancias netas de la compañía. No olvidemos que las marcas forman parte del goodwill.

#### **Valor económico del goodwill**

Es la suma o monto en que deben aumentar los activos netos sin contar el goodwill para que la ganancia neta, como porcentaje del total de tales activos netos, produzca el monto promedio de ganancia neta para ese tipo de negocio.

#### **El goodwill desde el punto de vista contable**

- Es el activo intangible que causa la producción o generación de ganancia neta en exceso de la que se considera normal en esa empresa particular en ese tipo de negocios.
- En la práctica contable no se recomienda establecer un monto de goodwill a menos que represente uno realmente comprado.
- Si no hay un costo real la valoración únicamente puede realizarse de manera arbitraria, en cuyo caso es mejor dejar el goodwill fuera de libros.
- La existencia de un monto de goodwill representa un activo comprado y la suma que se carga por él es el exceso de dinero que una empresa paga por adquirir los activos netos de otra.

#### **Depreciación del Goodwill**

Esta depreciación depende de las circunstancias que afectan al negocio o industria.

- Si las propiedades del activo para producir renta continúan siendo tan eficaces como cuando se adquirió, entonces el activo debe mantenerse en los libros al costo de adquisición.
- Si las propiedades empiezan a perder valor, el monto se debe depreciar con el fin de que refleje esta disminución del valor.

## ESTRATEGIAS EN INDUSTRIAS RECESADAS

¿Que debe conocer el empresario para actuar estratégicamente en una industria que se hunde?

¿Qué hacer frente a la recesión? Ya ajustamos los gastos, apretamos el cinturón, achicamos la empresa, vivimos austeramente. Hemos rogado a todos los santos por la reactivación. De nada ha servido lo hecho. El entorno sigue adverso, enrarecido. Es probable que todo el año continúe así. Detengámonos a planificar una estrategia coherente, ¿será posible hacer dinero en plena recesión?

La alta dirección, frente a una industria que se apaga, generalmente opta por desinvertir o por cosechar. El profesor Michael Porter; de Harvard Business School, agrega dos alternativas adicionales a las que llama primacía y nicho. Veamos cada estrategia para tener un marco conceptual adecuado sobre cómo dirigir la empresa en plena tempestad.

**Estrategia de Primacía:** En esta estrategia la empresa trata de obtener una rentabilidad superior al promedio por ser una de las pocas que se queda en la industria. Para lograrlo debe implementar una cosecha controlada, pues debe invertir para diferenciarse y rebajar costos mediante la automatización. Así, para ser líder debe lograr que las otras empresas se retiren del sector mediante una competencia agresiva en precios y marketing, reducir las barreras de salida a los competidores (al enemigo puente de plata), comprar las fábricas e instalaciones de la competencia y desmantelarlas para reducir la capacidad instalada de la industria (debe evitar que otras empresas lo hagan antes), propagar información creíble acerca de lo mal que está el mercado, es decir, difundir lo mal que está el sector para que otros competidores se animen a salir. En otras palabras, aumentar la apuesta y forzar a otros a apostar. Si tenemos bien montada la estrategia lograremos desaparecer y/o reducir significativamente a la competencia y recoger la rentabilidad que quede en el sector. Casos hay muchos. Hace poco analizaba un laboratorio que compró a la competencia para cerrarla. En pocas palabras compró mercado. En otro caso facilitó que su competencia se reposicionará en otro segmento. Finalmente, la compañía se mudó a Lima, se redimensionó, eliminó personal y automatizó recuperando rentabilidad y de paso arrasó con las demás.

**Estrategia de Nicho:** El objetivo de esta modalidad es identificar un segmento que mantendrá la demanda o este segmento será lentamente decreciente dado que sus características estructurales lo hacen muy rentable. Se desinvierte en otros sectores y se concentra en uno específico (Ejemplo: Cuero fino para muebles).

La empresa que utiliza esta estrategia escoge un grupo poco sensible al precio y se especializa. Ejemplo: Lentes de alta precisión, comida gourmet, etc.

Estrategia de Cosecha: Se efectúan desinversiones controladas. Se trata de obtener la mayor cantidad de dinero en el mínimo tiempo. Se corta el mantenimiento de las máquinas, se restringe la publicidad e investigación antes de abandonar la industria, se recoge el prestigio del pasado y se vive de este prestigio mientras dure, se reducen los modelos y se disminuyen los canales de distribución, se eliminan clientes pequeños y el nivel del servicio decae.

Lo malo de esta estrategia es que perjudica la lealtad de los clientes y provoca la migración de los ejecutivos de mayor jerarquía y valor. El objetivo es traspasar o liquidar la operación, pero debe hacerse rápido. Aquí encontramos casos de liquidación y remate, de vender y salir.

Estrategia de Desinversión Rápida: Consiste en venderla operación apenas se inicia la recesión. No esperar que se hunda toda la industria para salir. Ante la incertidumbre de rendimientos decrecientes salir primero. Existe el riesgo de equivocarnos, pero se puede obtener un mayor margen si actuamos antes. Para salir habrá que pagar el precio que demandan las barreras de salida.

Por ejemplo, debemos considerar que la salida de Telefónica aumentará la crisis de las sociedades agentes de Bolsa. O bien me reconvierto o vendo. Podemos pensar que con el Internet se reducirán las agencias de viaje pues las personas pueden contratar los servicios directamente. En estos casos es mejor la desinversión rápida o reconversión.

Como hemos visto son cuatro las alternativas estratégicas para decidir un curso de acción estratégica. Tomemos en cuenta lo siguiente:

- ¿Cuál es la estructura del sector?
- ¿Tenemos un entorno rentable y amigable o duro y hostil?
- ¿Cuáles son las barreras de salida que enfrentamos y cuáles enfrentan nuestros competidores?
- ¿Quién será el primero en salir?, ¿quién el último?
- ¿Nuestra empresa puede diseñar una estrategia coherente para centrar su atención en una bolsa o grupo de compradores?
- ¿Cómo hacemos para que nuestros productos sean necesarios frente a los sustitutos?

Estamos acostumbrados a reaccionar apagando incendios, pero preguntémonos: ¿se hunde la industria?, si esta no tiene futuro no nos queda más que salir en forma ordenada. No olvidemos que tanto económica como políticamente los empresarios sufren viento en contra situación que puede durar todo el año.



## ¡QUIERO ESTAR EN LA FOTO!

Con el paso de los meses y años el empresario se comienza a cuestionar si su empresa saldrá en la foto de los sobrevivientes de este año. Aquí algunas recomendaciones para figurar.

Juan miraba con atención el balance preparado por su contador. La empresa navegaba sobre un mar de tinta roja Comparado con el del año pasado, el real y no el que se presentó a SUNAT y a la Banca, la situación era menos mala. Lo único malo es que ya no había oxígeno para mucho tiempo más. ¿Qué hacer?, ¿cómo sobrevividos metros que falta para llegar a la orilla?, ¿será cierto tanto anuncio de recuperación económica o los indicadores miden otra realidad? En lo que a Juan concierne el cemento sigue duro y la calle inhóspita, sin ventas.

La meta más importante es sobrevivir aparecer en la foto en los próximos meses, esto es, evitar convertirse en una estadística más de la crisis.

Para ello Juan decidió poner en marcha nuevos mecanismos de supervivencia. En primer lugar, analizó su relación con los bancos. En casi todos ellos es abas en mora o le habían cerrado sus puertas. Los bancos tienen claro que la relación que guardan con nosotros no es la de socio estratégico o aliado sino una de contrato financiero. Por ello cuando nos prestan quieren que les devolvamos el dinero en la fecha y condiciones pactadas.

Si los bancos nonos quieren dar dinero ¿dónde debernos ir? En primer lugar, debemos ser conscientes que para sobrevivir se tienen que tomar decisiones duras. Todo proceso de reestructuración tiene 3 horizontes: medidas de emergencia, de estabilización y de recuperación. Las primeras se deben adoptar en 3 meses, las segundas en 6-19 meses y la recuperación puede demorar años. Así que, no existe un remedio mágico. La salida es lenta y dura. De nada sirve tanto esfuerzo si no hemos reflexionado y evaluado si vale la pena continuar. Los negocios son medios no fines. Si un negocio no da es mejor salir del mercado y rehacer nuestras vidas. Persistir por persistir no significa lograr un premio por tenacidad sino un precio por terquedad y autonegación. Bien dice Pedro Nuevo, profesor de IESE y Doctor en Administración del Harvard University, que el empresario muere por terquedad.

Si hemos evaluado que vale la pena seguir entonces procederemos a las 3R la primera restricción es aquella que tiene que ver con los clientes.

No podemos ni debernos atender a todos los clientes. Cliente es aquel que no solo compra, sino que paga y paga cuando debe y no cuando puede. A esto se le llama rentabilidad del cliente. Si yo vendo 10 y el costo administrativo de la cobranza es 9, el cliente me deja 1, el costo son tas «n» visitas, llamadas, cartas y enorme esfuerzo por cobrar.

Debemos quedamos con los clientes que además cumplen con calificación en el banco, esto es, ser sujetos de crédito pues ello permitirá que sus facturas o letras nos sirvan de elemento de caja vía factoring. La

segunda es la restricción en productos. Sólo debemos producir aquellos productos que contribuyan al margen de contribución. Es frecuente que algunos productos canibalicen las utilidades de otros. Analicemos cuidadosamente cada uno y determinemos cuáles vamos a dejar de producir. Esto no significa que no brindemos al cliente algunos productos que ya no fabricamos. Lo podemos hacer, vía outsourcing, o importándolos. Finalmente, territorios. Hay que repensar dónde debemos vender. Buscar nichos y oportunidades.

Sin una nueva metodología para reducir costos todo lo que estamos haciendo es ganar tiempo para morir luego en peor forma. Si vamos a salir en la foto salgamos menos gordos y más atléticos. Las empresas también pueden mejorar.

### **NAVEGAR CONTRA LA CORRIENTE**

Muchos empresarios se lamentan por la crisis que vivimos y afirman que el mercado no existe. Como veremos mercado si hay, pero diferente. Lo que no se puede hacer es más de lo mismo.

- **La situación**

Juan miraba con horror las cifras del balance. Un mar de números rojos que cubría toda su mesa. A más de ello el flujo de caja se derrumbaba ante sus ojos. No se había alcanzado ni el 70 % de las ventas proyectada. La curva seguía cayendo. Si no hay ventas se preguntó: ¿cómo podré seguir pagando?, ¿cómo cumplo con bancos y proveedores?,

¿Cómo obtengo más bienes para vender?, ¿cómo evito la guerra de precios? Todas estas y otras interrogantes lo atormentaban diaria- mente.

- **La cuestión**

¿Por qué Juan está atrapado y cree que su única salida es la guerra de precios?, ¿por qué no entiende la especial naturaleza de la recesión?

- **¿Qué sucede?**

La economía tiene ciclos expansivos y recesivos, esto es, vacas gordas y flacas. Lo que le pasa a Juan es que no calculó la duración de vacas flacas, la profundidad y la amplitud de la recesión. En una recesión como la nuestra, todos los segmentos han sufrido la pegada y por ello debemos cambiar el cassette mental y jugar un partido distinto. Incluso el segmento A ha perdido 35 % de su capacidad adquisitiva y esto ya es grave.

- **¿Qué pasa si no hago nada?**

Juan debe optar por hacer algo diferente porque si no hace nada entonces:

1) Perderá cada vez más clientes, 2) no podrá comprar bienes e insumos y su negocio se paralizará, 3) no pagará a sus proveedores financieros y no financieros. Ello lo va a llevar a un achicamiento progresivo y morirá por anemia.

No se trata de salvar cara o persistir en gimnasia bancaria. Se trata de darse cuenta que debemos cambiar ese riesgo de hundimos irre-mediamente.

- **¿Qué debemos hacer?**

En primer lugar, reflexionar sobre el producto o servicio que ofrecemos.

Como sabemos todo producto tiene una dimensión tangible (lo que vemos), intangible {que no vemos) como prestigio, confianza, status y halo que es la confianza que inspira la empresa como IBM o Siemens. Debemos analizar cual dimensión vamos a fortalecer. Ello nos permitirá, por ejemplo, vender bienes producidos en Gamarra o Villa B Salvador con nuestra marca. Además, debemos tener presente dos criterios. Cual sensible al precio es nuestro producto (elasticidad/ precio) y cuan sensible a! bolsillo del consumidor (elasticidad/ ingreso). Las personas prefieren comer a vestir, vestirse a comprar refrigeradoras, refrigeradoras a relojes de oro. Sí tenemos presente esto, podemos privilegiar aspectos que nos alejan de la guerra de precios. Incluso cuando vendemos un producto que no se halla en primera prioridad podemos elevarlo de categoría para volverlo una necesidad. Así, educación puede venderse como alternativa para reposicionarse o salir del país.

- **¿Cómo afecta la crisis a los consumidores?**

Estos no aceptan cambios rápidamente. Son más eficientes en los gastos y reducen el consumo. Todos comparan más y se vuelven se- lectivos. Es el momento de fidelizar y de crear promociones especiales, siempre y cuando sean coleccionables y funcionales. La gente no busca precios solamente. Busca rendimiento y eficiencia. A la gente le gusta que le regalen vasos, tasas y todo aquello que encuentren necesario.

La crisis afecta a unos más que a otros, pero puede ser una excelente oportunidad para crecer. Preguntémosle a Kola Real o Farmacias Límatambo.

- **¿Qué aprendemos de esto?**

No podemos pelear en todos los frentes privilegiemos aquellos en que somos fuertes. Así, crédito versus precio. Acompañemos nuestros esfuerzos de venta con facilidades. El mercado es pequeño, pero existe, busquemos más nichos (economía de multi nicho).

Si Juan ajusta su foco y ve mejor puede encontrar el camino al azul en sus balances y a la línea de flotación en su flujo de caja.

Como vemos es posible navegar contra la corriente. Los tratadistas opinan que existe una ecuación entre costo, precio y valor. El cliente cuando compra algo tiene que sentir que paga un precio por algo que tiene más valor que aquello que paga. De allí que las cosas no son caras ni baratas en sí mismas, sino en relación a lo que recibimos y siempre en comparación a otros productos y servicios.

Lo importante es personalizar nuestro servicio y crear la percepción que lo que estamos dando tiene más valor. Como el mercado es pequeño no debemos aguar la sopa a los pocos clientes que tenemos sino engreírlos. Nunca rebajemos precios de tal forma que desposicionamos nuestro producto.

No nos olvidemos que el precio es parte de lo que comunicamos. La gente asocia un producto de un precio alto con calidad alta. En crisis lo importante es ser creativos y fortalecernos en menos productos, menos clientes y menos mercados pero aquellos que atendamos, hacerlo muy bien de forma tal, que nos prefieran a la competencia. Este es el secreto para sobrevivir y salir en la foto el siguiente año.

#### **Elementos para Fidelizar**

1. Premiar la frecuencia.
2. Crear membresías.
3. Enviar información por correo directo.
4. Mantener informado al público sobre las últimas actividades.
5. Crear eventos.
6. Manejar relaciones públicas con los clientes.
7. Llamar a los clientes.
8. Establecer un centro de atención al cliente.
9. Otorgar premios por compra Puntaje.
10. Establecer un sistema de bonificación.
11. Dar cupones de descuento.
12. Dar precios especiales.

## RECURSOS HUMANOS

### 1. DE LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO POR CAUSAS OBJETIVAS

#### 1.1 Cese Colectivo por motivos económicos

El Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo<sup>1</sup> 728 aprobado por D.S. 003 -97-TR<sup>a</sup> estipula en el Artículo 46 dentro de las causas Objetivas para la terminación colectiva de los contratos de trabajo, el inciso b) MOTIVOS ECONÓMICOS.

El Artículo 48 de la citada norma señala que la extinción de los contratos de trabajo por las causas objetivas previstas en el inciso b) del Artículo 46, solo procederá en aquellos casos en los que se comprenda a un número de trabajadores no menor al diez (10) por ciento del total del personal de la empresa, y se sujeta al siguiente procedimiento: a) la empresa proporcionará al sindicato, o a falta de éste a los trabajadores, o sus representantes autorizados en caso de no existir aquel, la información pertinente iñdicando con precisión

Los motivos que invoca y la nómina de los trabajadores afectados. De este trámite dará cuenta a la Autoridad Administrativa de Trabajo para la apertura del respectivo expediente; b) la empresa con el sindicato, o en su defecto con los trabajadores afectados o sus representantes, entablarán negociaciones para acordar las condiciones de la terminación de los contratos de trabajo o las medidas que puedan adoptarse para evitar o limitar el cese de personal Entre tales medidas pueden estar la suspensión temporal de las labores, en forma total o parcial; la disminución de turnos, días u horas de trabajo; la modificación de las condiciones de trabajo; la revisión de las condiciones colectivas vigentes; y cualesquiera otras que puedan coadyuvar a la continuidad de las actividades económicas de la empresa. El acuerdo que adopten tendrá fuerza vinculante; c) en forma simultánea o sucesiva, el empleador presentará ante la Autoridad Administrativa de Trabajo, una declaración jurada de se encuentra incurso en la causa objetiva invocada a la que acompañará una pericia de parte que acredite su procedencia, que deberá ser realizada por una empresa auditora, autorizada por la Contraloría General de la República. Asimismo, e empleador podrá solicitar la suspensión perfecta de labores durante el período que dure el procedimiento, solicitud que se considerará aprobada con la sola recepción de dicha comunicación, sin perjuicio de la verificación posterior a cargo de la Autoridad respectiva de Trabajo. La Autoridad Administrativa de Trabajo, pondrá en conocimiento del sindicato o a falta de éste, de los trabajadores o sus representantes, la pericia de parte, dentro de las cuarentaiocho (48) horas

de presentada; los trabajadores podrán presentar pericias adicionales hasta en los quince (15) días hábiles siguientes; d) Vencido dicho plazo, la Autoridad Administrativa de Trabajo, dentro de las 24 horas siguientes,

---

<sup>1</sup> Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728 aprobado por D.S. 003-97-TR

convocará a reuniones de conciliación a los representantes de los trabajadores y del empleador, reuniones que deberán llevarse a cabo indefectiblemente dentro de los tres (3) días hábiles siguientes; e) vencidos los plazos a los que se refiere el inciso precedente, la Autoridad Administrativa de Trabajo está obligada a dictar resolución dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, al término de los cuales se entenderá aprobada la solicitud si no existiera resolución; f) contra la resolución expresa o ficta, cabe recurso de apelación que debe interponerse en un plazo no mayor de tres (3) días hábiles. El recurso deberá ser resuelto en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles, vencidos los cuales sin que se haya expedido resolución, se tendrá confirmada la resolución recurrida.

El Decreto Supremo<sup>2</sup> N.º OI3-2014-TR<sup>o</sup> en su Artículo 1 introduce una regulación específica para que se configure el cese colectivo por motivos económicos estipulado en el Artículo 46 inciso b) del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competividad Laboral aprobado por Decreto Supremo N.º 003-97-TR. La situación económica de una empresa estará determinada por el contexto económico en que se desenvuelve la empresa y por las acciones que el empleador realice con el fin de mejorar el desempeño económico de la empresa. La terminación colectiva de los contratos de trabajo por motivos económicos implicará un deterioro de los ingresos, entendido como tal registrar tres trimestres consecutivos de resultados negativos en la utilidad operativa, o en una situación en la que de mantener la continuidad laboral del total de trabajadores implique pérdidas, situación que será sustentada con el informe que, para tal efecto, elabore una empresa auditora autorizada por la Contraloría General de la República. La evaluación de la situación solo es aplicable para el término de contratos de trabajo por motivos económicos.

A continuación, incluimos la Resolución directoral general N.º 003- 2013/MTPE/2/14 sobre Cese Colectivo por causas económicas expedida por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo sobre la empresa RED DORADA SA.

También presentamos la Sentencia del Tribunal Constitucional del Expediente N.º 1124-2001-AA/TAC CLIMA interpuesta por el SINDICATO UNITARIO DE TRABAJADORES DE TELEFÓNICA DEL PERÚ SA y FETRATEL.

**EXP. N.º 1124-2001-AA/TC LIMA**

**SINDICATO UNITARIO DE TRABAJADORES DE TELEFÓNICA DEL PERÚ**

**S.A. y FETRATEL**

### **SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL**

En Lima, a los once días del mes de julio de dos mil dos, reunido el Tribunal Constitucional en sesión de Pleno Jurisdiccional, con asistencia de los señores Magistrados Rey Teey, vicepresidente; Revoredo

---

<sup>2</sup> Decreto Supremo Ni 013-2014-TR.

Marsano, Alva Orlandini, Bardelli Iartírigoyen, Gonzales Ojeda y García Toma, pronuncia la siguiente sentencia.

## **ASUNTO**

Recurso extraordinario interpuesto por el Sindicato Unitario de Trabajadores de Telefónica del Perú SA y la Federación de Trabajadores de Telefónica del Perú (FETRA1EL) contra la sentencia expedida por la Sala Corporativa Transitoria Especializada en Derecho Público de la Corte Superior de Justicia de Lima, de fojas seiscientos setenta y siete, su fecha nueve de marzo de dos mil uno, que declaró improcedente la acción de amparo de autos.

## **ANTECEDENTES**

Los recurrentes, con fecha 29 de mayo de 2000, interponen acción de amparo contra las empresas Telefónica del Perú SAA. Telefónica Perú Holding SA, con el objeto de que se abstengan de amenazar y vulnerar

. los derechos constitucionales de los trabajadores a los cuales representan, en virtud de la aplicación de un Plan de Despido Masivo contenido en un Resumen Ejecutivo elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos de la primera de las demandadas.

Sostienen que se han vulnerado los derechos constitucionales a la igualdad ante la ley, al debido proceso, a la legítima defensa, al trabajo, a la libertad sindical y a la tutela jurisdiccional efectiva de los trabajadores de Telefónica del Perú SAA, dado que ésta ha iniciado una política de despidos masivos con el propósito del «despido de la totalidad de trabajadores sindicalizados». Acompañan como anexo una lista de setenta y siete trabajadores, alegando que ha sido elaborada por la primera accionada, en la que se encuentra una relación del personal a ser <desvinculado» de ésta.

Contestan la demanda Telefónica del Perú SAA y Telefónica Perú Holding SA. Esta última propone las excepciones de representación defectuosa e insuficiente de los demandantes y de caducidad y falta de legitimidad para obrar del demandado. En cuanto al fondo de la controversia, afirman que no existe ninguna amenaza de cierta e inminente realización.

La primera de las demandadas señala que no se conoce la autoría del «resumen ejecutivo, dado que es un documento sin firma, lo mismo que la relación del personal a ser «desvinculado». Indica también que, incluso suponiendo que el primer documento haya sido efectivamente elaborado por ella, sólo contiene «propuestas y no una decisión adoptada. Agrega que, siguiendo el argumento de las demandantes, a esa fecha ya se debían haber producido los ceses y que, sin embargo, ello no ha ocurrido, quedando demostrado que el denominado «plan de despido masivo» sólo existe en la imaginación de los accionantes.

El Primer Juzgado Corporativo Transitorio Especializado en Derecho Público, con fecha diecisiete de julio de dos mil, declaró infundadas las excepciones propuestas y fundada la demanda, considerando que a

partir de la copia del resumen ejecutivo, junto con la totalidad de documentos presentados por los demandantes, tales como aquellos que señalan la transferencia del personal a filiales en nuevas condiciones laborales que conllevan la pérdida de derechos de sindicalización se demuestra la amenaza de violación a los derechos constitucionales de los accionantes.

La recurrida, confirmando en parte la apelada, declaró infundadas las excepciones de representación defectuosa e insuficiente de los demandantes y de caducidad, pero la revoca en los demás extremos, declarando fundada la excepción de falta de legitimidad para obrar del demandado propuesta por Telefónica Perú Holding SA, e improcedente la acción de amparo, considerando fundada la tacha presentada por Telefónica del Perú SAA contra la calidad de medio probatorio del «resumen ejecutivo», indicando que, si fuese un documento que ella elaboró, se habría obtenido ilícitamente, puesto que tiene el carácter de «confidencial. Añade que en el caso concreto no está acreditada la amenaza, porque «el cese de trabajadores debió anunciarse en el mes de abril de dos mil, antes de incoarse la presente acción, hecho que no se ha contravenido en autos».

## **FUNDAMENTOS**

### **Petitorio de la demanda**

- El objeto de la demanda es que las demandadas «se abstengan de amenazar y vulnerar los derechos constitucionales de los trabajadores afiliados a [sus] sindicatos, en virtud de la aplicación de un ilegal Plan de Despido masivo, contenido en un Resumen Ejecutivo elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos (...), cuya inminente ejecución afecta [sus] derechos constitucionales a la igualdad ante la ley, a trabajar libremente, a la legítima defensa, al trabajo, a que ninguna relación pueda limitar el ejercicio de los derechos constitucionales ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador, al carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley, a la adecuada protección contra el despido arbitrario, a la libertad sindical, al debido proceso y a la tutela jurisdiccional efectiva».
- Si bien la demanda inicialmente se sustentaba en la amenaza de despido de los demandantes, esta circunstancia ha variado, dado que desde la fecha de inicio del presente proceso hasta la fecha se ha producido, sucesivamente, el despido de numerosos trabajadores, tal como se constata en las documentales obrantes en el cuadernillo de recurso extraordinario y respecto a lo cual las propias partes demandadas han expuesto lo que conviene a su derecho. Este despido se ha producido en sucesivas etapas, por lo que la controversia sobre la certeza e inminencia de la presunta amenaza carece de sentido. Por este motivo, no tiene objeto centrar el análisis en el resumen ejecutivo como amenaza, por lo que se procederá a evaluar el acto mismo de despido.
- No es competencia de este Tribunal Constitucional, ni materia propia de un proceso constitucional como el amparo, analizar si el acto cuestionado se ha efectuado en términos o no de la ley correspondiente, puesto que ello constituye un asunto de mera legalidad ordinaria y, desde ese



punto de vista, competencia propia de los juzgados competentes en materia laboral. Por el contrario, el asunto a dilucidarse es determinar si el acto cuestionado constituye o no un acto lesivo de derechos constitucionales, controversia que corresponde al proceso de amparo según lo establece el artículo 200.º inciso de la Constitución y el artículo 24.º de la Ley N.º 23506.

- En vista de que sólo son revisables ante este Tribunal los extremos impugnados por la parte demandante a través del recurso extraordinario, no corresponde que este Colegiado se pronuncie respecto de las excepciones de representación defectuosa e insuficiente de los co-demandantes, y de caducidad de la demanda, al haber sido declaradas infundadas por la sentencia de vista.

Por otro lado, sí corresponde que se examine la excepción de falta de legitimidad para obrar del demandado propuesta por Telefónica Perú Holding S.A., al haberse impugnado la sentencia recurrida en el extremo que la declaró fundada. Así, este Tribunal considera que al ser planteada la demanda ante la amenaza de ceses masivos de los trabajadores de Telefónica del Perú SAA y en representación de estos, no existe relación material con la empresa Telefónica Perú Holding SA que sustente la relación procesal entablada con ella, dado que esta última no es la entidad empleadora.

#### **Determinación del problema planteado en la controversia**

- El problema de la presente controversia reside en determinar si el acto de despido cuestionado resulta lesivo o no de los derechos fundamentales alegados por los demandantes. Implica, fundamentalmente, determinar si se ha afectado: a) la libertad de sindicación y b) el derecho al trabajo.

Telefónica del Perú S.AA. ha procedido al despido sobre la base de lo establecido en el artículo 34º del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Supremo N.º 003-97-TR, tal como se constata en las respectivas cartas de despido. Por esta razón, este extremo de la controversia conduce a determinar si dicho dispositivo es o no compatible con la Constitución, para según ello establecer la validez o no del acto cuestionado.

#### **Los efectos *inter privados* de los derechos constitucionales**

- La Constitución es la norma de máxima supremacía en el ordenamiento jurídico y, como tal vincula al Estado y la sociedad en general. De conformidad con el artículo 38º de la Constitución, Todos los peruanos tienen el deber (...) de respetar, cumplir (...) la Constitución (...). Esta norma establece que la vinculatoriedad de la Constitución se proyecta erga omnes, no sólo al ámbito de las relaciones entre los particulares y el Estado, sino también a aquéllas establecidas entre particulares. Ello quiere decir que la fuerza normativa de la Constitución, su fuerza es activa y pasiva,

así como su fue 12a regulatoria de relaciones jurídicas se proyecta también a las establecidas entre particulares, aspecto denominado como la eficacia inter privados o eficacia frente a terceros de los derechos fundamentales. En consecuencia, cualquier acto proveniente de una persona natural o persona jurídica de derecho privado, que pretenda conculcar o desconocerlos, como el caso del acto cuestionado en el presente proceso, resulta inexorablemente inconstitucional.

- Esto mismo ha de proyectarse a las relaciones privadas entre empleador y trabajador como el caso de Telefónica del Perú S. AA y de los demandantes, respectivamente. Si bien aquélla dispone de potestades empresariales de dirección y organización y, constituye, además, propiedad privada, aquéllas deben ejercerse con irrestricto respeto de los derechos constitucionales del empleado o trabajador. En la relación laboral se configura una situación de disparidad donde el empleador asume un status particular de preeminencia ante el cual el derecho y, en particular, el derecho constitucional, se proyecta en sentido tuitivo hacia el trabajador. Desde tal perspectiva, las atribuciones o facultades que la ley reconoce al empleador no pueden vaciar de contenido los derechos del trabajador; dicho de otro modo, no pueden devenir en una forma de ejercicio irrazonable. Es por esto que la Constitución precisa que ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales ni desconocer o disminuir la dignidad del trabajador (art. 23°, segundo párrafo). Es a partir de esta premisa impuesta por la Constitución que debe abordarse toda controversia surgida en las relaciones jurídicas entre empleador y trabajador, en todo momento: al inicio, durante y al concluir el vínculo laboral. Por esta razón, la culminación de la relación laboral por voluntad unilateral del empleador, como en la presente controversia, debe también plantearse tomando como base a la eficacia inter privados de los derechos constitucionales.

### **Libertad sindical**

- La Constitución reconoce la libertad sindical en su artículo 28", inciso
  - 1) Este derecho constitucional tiene como contenido esencial un aspecto orgánico, así como un aspecto funcional. El primero consiste en la facultad de toda persona de constituir organizaciones con el propósito de defender sus intereses gremiales. El segundo consiste en la facultad de afiliarse o no afiliarse a este tipo de organizaciones. A su vez, implica la protección del trabajador afiliado o sindicado a no ser objeto de actos que perjudiquen sus derechos y tuvieran como motivación real su condición de afiliado o no afiliado de un sindicato u organización análoga.

Desde luego, debe entenderse que lo anterior no conlleva a que el contenido esencial del citado derecho constitucional se agote en los aspectos antes relevados. Por el contrario, es posible el desarrollo de ulteriores concretizaciones o formas de proyección del citado derecho constitucional que, en principio, no pueden, como tampoco deben, ser enunciadas de manera apriorística. Los derechos constitucionales albergan contenidos axiológicos que, por su propia naturaleza, pueden y deben

desarrollarse, proyectando su vis expansiva a través de remozadas y, otrora, inusitadas manifestaciones.

- De conformidad con la Cuarta Disposición Penal y Transitoria de la Constitución, los derechos constitucionales deben interpretarse dentro del contexto de los tratados internacionales suscritos por el Estado peruano en la materia. Según esta norma, estos tratados constituyen parámetro de interpretación de los derechos reconocidos por la Constitución, lo que implica que los conceptos, alcances y ámbitos de protección explicitados en dichos tratados, constituyen parámetros que deben contribuir, de ser el caso, al momento de interpretar un derecho constitucional. Todo ello, claro está, sin perjuicio de la aplicación directa que el tratado internacional supone debido a que forma parte del ordenamiento peruano (art. 55°, Consta).
- El aspecto orgánico de la libertad de sindicación se halla reconocido expresamente en el artículo 2° del Convenio N. 987 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, precisando que consiste en «el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, (...). Por otra parte, según el artículo 1° inciso 2), literal «b», la protección del trabajador contra todo acto que menoscabe la libertad de sindicación se extiende también «contra todo acto que tenga por objeto despedir a un trabajador o perjudicarlo en cualquier otra forma a causa de su afiliación sindical o de su participación en actividades sindicales (...)» (cursiva de la presente sentencia).
- En el presente caso, las personas que fueron despedidas por Telefónica del Perú SAA, son miembros del sindicato. Resulta coincidente que las personas con las que la mencionada demandada concluyó unilateralmente la relación laboral hayan sido precisamente las que conforman tanto el Sindicato Unitario de Trabajadores de Telefónica del Perú SA y de la Federación de Trabajadores de Telefónica del Perú. Como se aprecia, es el criterio de afiliación sindical el que ha determinado la aplicación de la medida de despido. Por esta razón, el acto cuestionado lesiona el citado derecho constitucional en la medida que significa atribuir consecuencias perjudiciales en los derechos de los trabajadores por la sola circunstancia de su condición de afiliado a uno de los mencionados sindicatos. Más concretamente, en este caso, se trató de la lesión de la libertad de sindicación al haberse procedido al despido de personas que tienen la condición de afiliados a los sindicatos antes mencionados; circunstancia que implica la vulneración al citado derecho constitucional, conclusión que resulta clara cuando se tiene en cuenta el contenido de éste a partir o conforme lo establecido por el citado Convenio sobre libertad sindical.

#### **Derecho al trabajo**

- El derecho al trabajo está reconocido por el artículo 22 de la Constitución. Este Tribunal estima que el contenido esencial de este derecho constitucional implica dos aspectos. El de acceder a un

puesto de trabajo, por una parte y, por otra, el derecho a no ser despedido sino por causa justa. Aunque no resulta relevante para resolver la causa, cabe precisar que, en el primer caso, el derecho al trabajo supone la adopción por parte del Estado de una política orientada a que la población acceda a un puesto de trabajo; si bien hay que precisar que la satisfacción de este aspecto de este derecho constitucional implica un desarrollo progresivo y según las posibilidades del Estado. El segundo aspecto del derecho es el que resulta relevante para resolver la causa. Se trata del derecho al trabajo entendido como proscripción de ser despedido salvo por causa justa.

Debe considerarse que el artículo 27 de la Constitución contiene un «mandato al legislador» para establecer protección «frente al despido arbitrario». Tres aspectos deben resaltarse de esta disposición constitucional:

- Se trata de un «mandato al legislador».
- Consagra un principio de reserva de ley en garantía de la regulación de dicha protección.
- No determina la forma de protección frente al despido arbitrario, sino que la remite a la ley.

Sin embargo, cuando se precisa que ese desarrollo debe ser «adecuado», se está resaltando, aunque innecesariamente- que esto no debe afectar el contenido esencial del derecho del trabajador. En efecto, todo desarrollo legislativo de los derechos constitucionales presupone para su validez el que se respete su contenido esencial, es decir, que no se desnaturalice el derecho objeto de desarrollo. Por esta razón, no debe considerarse el citado artículo 27 como la consagración, en virtud de la propia Constitución, de una «facultad de despido arbitrario» hacia el empleador.

Por este motivo, cuando el artículo 27 de la Constitución establece que la ley otorgará «adecuada protección frente al despido arbitrario», debe considerarse que este mandato constitucional al legislador no puede interpretarse en absoluto como un encargo absolutamente abierto y que habilite al legislador una regulación legal que llegue al extremo de vaciar de contenido el núcleo duro del citado derecho constitucional. Si bien es cierto que el legislador tiene en sus manos la potestad de libre configuración de los mandatos constitucionales, también lo es que dicha potestad se ejerza respetando el contenido esencial del derecho constitucional. Una opción interpretativa diferente sólo conduciría a vaciar de contenido el mencionado derecho constitucional y, por esa razón, la ley que la acogiera resultaría constitucionalmente inadmisibles.

Para el Tribunal Constitucional no se trata de emplazar el problema desde la perspectiva de la dualidad conceptual estabilidad absoluta y estabilidad relativa y, a partir de ello, inferir que al no haber consagrado la Constitución vigente como lo hizo su predecesora de 1979 la denominada estabilidad absoluta, toda protección restitutoria ante un despido arbitrario sería absolutamente inadmisibles. Por el contrario, planteado en términos de derecho constitucional lo que interesa en el análisis es determinar si el contenido esencial de un derecho constitucional como el derecho al trabajo es o no respetado en su correspondiente desarrollo legislativo. Más precisamente, si la fórmula protectora acogida por el legislador respeta o no el contenido esencial del derecho al trabajo.

Ahora bien, el segundo párrafo del artículo 34 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N. ° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Supremo N. ° 003-97-TR, establece que frente a un despido arbitrario corresponde una indemnización «como única reparación». No prevé la posibilidad de reincorporación. El denominado despido ad nutum impone solo una tutela indemnizatoria. Dicha disposición es incompatible con la Constitución, a juicio de este Tribunal por las siguientes razones:

a) El artículo 34, segundo párrafo, es incompatible con el derecho al trabajo porque vacía de contenido este derecho constitucional. En efecto, si, como quedó dicho, uno de los aspectos del contenido esencial del derecho al trabajo es la proscripción del despido salvo por causa justa, el artículo 34, segundo párrafo, al habilitar el despido encausado o arbitrario al empleador, vacía totalmente el contenido de este derecho constitucional.

b. La forma de aplicación de esta disposición por la empresa demandada evidencia los extremos de absoluta disparidad de la relación empleador/trabajador en la determinación de la culminación de la relación laboral. Ese desequilibrio absoluto resulta contrario al principio tuitivo de nuestra Constitución del trabajo que se infiere de las propias normas constitucionales tuitivas del trabajador irrenunciabilidad de derechos, pro operario y los contenidos en el artículo 23 de la Constitución) y, por lo demás, como consecuencia inexorable del principio de Estado social y democrático de derecho que se desprende de los artículos 43 («República social») y 3 de la Constitución, respectivamente. El constante recurso de la demandada a este dispositivo legal es la evidencia de cómo este principio tuitivo desaparece con la disparidad empleador/trabajador respecto a la determinación de la conclusión de la relación laboral.

c. La forma de protección no puede ser sino retrotraer el estado de cosas al momento de cometido el acto viciado de inconstitucionalidad, por eso la restitución es una consecuencia consustancial a un acto nulo. La indemnización será una forma de restitución complementaria o sustitutoria si así lo determinara libremente el trabajador, pero no la reparación de un acto ab initio inválido por inconstitucional.

Si bien, como alega Telefónica del Perú S.AA, el apartado «d» del artículo 7 del Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, contempla la posibilidad de reparación indemnizatoria, juntamente con la restitutoria, frente al despido arbitrario, debe tenerse en cuenta que el derecho internacional de los derechos humanos enuncia mínimos derechos que siempre pueden ser susceptibles de mayores niveles de protección y no pueden significar, en absoluto, el menoscabo de los derechos reconocidos por la Constitución conforme lo establece el artículo 4 del propio Protocolo antes citado, ni mucho menos cuando ello conlleva al menoscabo del mismo contenido esencial de los derechos constitucionales. La interpretación de éstos debe efectuarse siempre en sentido dirigido a alcanzar mayores niveles de protección. Es por ello que la doctrina sostiene que los derechos constitucionales han de interpretarse como mandatos de optimización. Es extensible este razonamiento a lo establecido por el Convenio 158 sobre terminación de la relación de trabajo, que, aunque

no ratificado y en calidad de Recomendación, prevé también la posibilidad de protección indemnizatoria frente al despido arbitrario.

### **Control difuso en el proceso constitucional de amparo**

- La Facultad de controlar la constitucionalidad de las normas con motivo de la resolución de un proceso de amparo constituye un poder-deber por imperativo de lo establecido en el artículo 138, segundo párrafo de la Constitución. A ello mismo autoriza el artículo 3 de la Ley N.º 23506. El control difuso de la constitucionalidad de las normas constituye un poder-deber del Juez al que el artículo 138 de la Constitución habilita en cuanto mecanismo para preservar el principio de supremacía constitucional y, en general, el principio de jerarquía de las normas, enunciado en el artículo 51 de nuestra norma fundamental.

B control difuso es un acto complejo en la medida en que significa preterir la aplicación de una norma cuya validez, en principio, resulta beneficiada de la presunción de legitimidad de las normas del Estado. Por ello, su ejercicio no es un acto simple, requiriéndose, para que él sea válido, la verificación en cada caso de los siguientes presupuestos:

- Que, en el proceso constitucional, el objeto de impugnación sea un acto que constituya la aplicación de una norma considerada inconstitucional (artículo 3 de la ley N.º 23506).
- Que la norma a implicarse tenga una relación directa, principal e insoluble con la resolución del caso, es decir, que ella sea relevante en la resolución de la controversia.
- Que la norma a implicarse resulte evidentemente incompatible con la Constitución, aun luego de haberse acudido a interpretarla de conformidad con la Constitución, en virtud del principio enunciado en la Segunda Disposición General de la ley Orgánica del Tribunal Constitucional.

En el presente caso, se cumplen los tres presupuestos: a) el acto de despido realizado por el empleador se sustenta en la norma contenida en el citado artículo 34 (segundo párrafo); b) la constitucionalidad o no de esta norma es relevante para la resolución del proceso debido a que los despidos tienen como fundamento el artículo 34 (segundo párrafo); y, finalmente, c) el hecho de que no es posible interpretar el citado artículo de conformidad con la Constitución, pues resulta evidentemente inconstitucional, conforme se sostuvo líneas arriba.

En el presente caso, al haber efectuado Telefónica del Perú S.A.A. ¡Los despidos de acuerdo con un dispositivo inconstitucional como el citado artículo 34, segundo párrafo, dichos actos resultan nulos.

Tratándose de un interés colectivo el representado por las demandantes, el amparo de la demanda ha de extenderse a los afiliados de los sindicatos afectados o amenazados.

Por estos fundamentos, el Tribunal Constitucional, en uso de las atribuciones que le confieren la Constitución Política del Estado y su ley Orgánica,

## **FALLA**

**Confirmando** en parte la recurrida en el extremo que declaró FUN- DADA la excepción de falta de legitimidad para obrar propuesta; y, la RE- VOCA en el extremo que declaró improcedente la demanda, reformándola declara FUNDADA la acción de amparo e inaplicable el artículo 34, segundo párrafo, del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Supremo N.º 003-97-TR; ordena la reincorporación al trabajo de las personas afiliadas a los sindicatos demandantes que fueron despedidas por Telefónica del Perú SAA y dispone que dicha empresa se abstenga de continuar con el ejercicio de lo establecido por el citado artículo 34º por su incompatibilidad con la Constitución, respecto de los afiliados que continúan trabajando. Dispone la notificación a las partes, su publicación en el diario oficial El Peruano y la devolución de los actuados.

**SS REYTERRY**

**REVOREDO MARSANO**

**AI.VA ORLANDINI**

**BARDEW LARTIRIGOYEN**

**GONZALES OJEDA**

**GARCÍA TOMA**

## **2. DE LA TERMINACIÓN COLECTIVA DE LA RELACIÓN DE TRABAJO POR REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL SUJETA A LA LEY 2780**

Dentro de las Causas Objetivas para la terminación colectiva de la relación de Trabajo. Estipuladas en el Artículo 46 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo<sup>3</sup> 728 aprobado por D.S. 003-97-TR, se encuentra la Reestructuración Patrimonial sujeta al Decreto Legislativo N.º 845 modificado por la Ley 27809.

Cuando la Junta de Acreedores decide la continuación de las actividades del deudor. Este ingresará a un régimen de reestructuración patrimonial por el plazo que se establezca en el Plan de Reestructuración correspondiente, el cual no podrá exceder de la fecha establecida para la cancelación de todas las obligaciones en el cronograma de pago de las obligaciones incorporado en el mencionado Plan <sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Texto Único Ordenado del Decreto legislativo 728 aprobado por D.S. 003-97-TR

<sup>4</sup> Artículo 60 de la Ley 27809

En el Plan de Reestructuración se deberá detallar la Política laboral a adoptarse.

Si la Junta de Acreedores decidiera la disolución y liquidación de una persona jurídica, esta no podrá continuar desarrollando la actividad propia del giro del negocio a partir de la suscripción del Convenio de Liquidación, bajo apercibimiento de aplicársele una multa hasta de cien (100) UIT. La Junta de Acreedores podrá acordar la continuación de actividades en caso se opte por la liquidación en marcha del negocio.

En la Quinta Disposición Complementaria y final de la Ley 27809 se autoriza a la empresa a proceder con el Cese Colectivo de los trabajadores solamente desde la suscripción del Convenio de Liquidación, para cuyo efecto se cursará aviso notarial con una anticipación de diez (10) días calendarios a la fecha prevista para el cese. Los ceses anteriores a la suscripción se registrarán por las leyes laborales vigentes.

### **3. TÉCNICA DE REDUCCIÓN DE PERSONAL: DE LA SEPARACIÓN CONFLICTIVA A LA SEPARACIÓN PLANIFICADA.<sup>5</sup>**

El presente acápite trata sobre los aspectos más importantes relacionados con el fenómeno de la separación colectiva del personal en las organizaciones empresariales. Sobre este tema se ha escrito poco en nuestro medio, a pesar de que en los últimos cinco años una regular cantidad de empresas están o han estado manejando programas de esta naturaleza.

En la primera parte damos una descripción sintetizada de los principales factores por los que las empresas atraviesan momentos difíciles, así como las recetas que algunas de estas organizaciones recomiendan para enfrentar esta situación. Asimismo, presentamos las prácticas administrativas comunes que se han encontradas en las empresas que por razones de crisis o de cambios para adaptarse al nuevo mundo competitivo, tuvieron que efectuar programas de separación, siendo éstos exitosos.

En la segunda y tercera parte se han sintetizado las tácticas y estrategias de las dos formas básicas que las organizaciones emplean para la separación colectiva de personal: la separación planificada y la separación no planificada. Sobre la primera. Incluimos las estrategias más empleadas para enfrentar con éxito este proceso.

Finalmente, mente, en la cuarta parte se incluyen algunos detalles importantes para tener en cuenta al momento de ejecutar el plan de separación colectiva de personal en cualquier empresa, que incluyen: cómo preparar a los ejecutivos para administrar este proceso; recomendaciones para la entrevista de separación y el plan de comunicación con el personal que permanece en la empresa.

## **REDUCCIÓN DE PERSONAL**

### **¿Cuáles son las formas adecuadas para reducir personal en una empresa?**

---

<sup>5</sup> Rint, Pinkas. Reftotamiento, aspectos económicos y financieros. Lima: Editorial Grijley, Perú. pp. 415-437



Hay dos formas. Una común y nefasta para la empresa a la que llamaremos separación no planificada de personal.

Una de las decisiones más difíciles de llevar a cabo es la separación colectiva de personal. De acuerdo a las experiencias vividas por organizaciones, hemos encontrado que hay dos formas en que éstas se han llevado a cabo: Separación planificada (generalmente, empresas que han tenido éxito) y separación no planificada o improvisada (generalmente, empresas que han fracasado o han hecho más crítica su situación)

Las tácticas comunes de desgaste y hostigamiento de personal son:

- a) Disminuir el presupuesto y los recursos asignados a los ejecutivos para el desempeño de sus funciones (retirar los celulares y beepers, eliminar los viáticos por alimentación, movilidad, gasolina, etc.).
- b) Reducir o limitar las responsabilidades de las personas y dárselas a otras de menor nivel.
- c) Transferencia a otro puesto no adecuado al perfil de la persona o de menor nivel que el anterior.
- d) Congelar los sueldos, cancelar comisiones por venta o premios por producción.
- e) Evaluaciones del desempeño muy negativas.
- f) Capacitaciones fantasmas con el fin de hacer una posterior evaluación del desempeño negativa.
- g) Fijar metas irrealizables.

Las consecuencias de la falta de planificación estratégica son:

- a) Generalmente los primeros que se retiran de estas empresas son los más profesionales y talentosos, aquéllos que no tendrán dificultades en conseguir un nuevo empleo por sus capacidades. De esta manera, estas organizaciones van perdiendo lo más valioso de su patrimonio.
- b) las organizaciones que optan por el desgaste y hostigamiento pierden demasiado tiempo y dinero por mantener personal que no necesitan.
- c) Reducir personal es un rubro que disminuye costos fijos mensuales, pero si no va acompañado de inversión en innovación tecnológica o mejoramiento en el rediseño de los procesos, la empresa está condenada a la improductividad, al fracaso o a la supervivencia con bajos márgenes, cuando no pérdidas irrecuperables.
- d) Las separaciones de personal con el único fin de reducir el número de empleados, a menudo generan beneficios en el corto plazo, pero las utilidades no mejoran.

- e) Aumenta enormemente el riesgo de confrontaciones legales relacionadas con la separación.
- f) Aumenta el riesgo de robo industrial. Es bien conocido que personas cesadas aprovechan la oportunidad para llevarse material confidencial y perjudicar de esta manera a la empresa, ya sea vendiendo la información, o utilizándola para crear empresas competidoras.
- g) Desánimo, pérdida de confianza en la dirección, desinterés por el trabajo en equipo, alergia a la innovación y a asumir riesgos, y un gran aumento en la lucha interna de los que se quedan, tratando de protegerse en la toma de decisiones y del poder.
- h) Proyecta un impacto desfavorable en la moral interna. Los empleados no se identifican con la compañía y tienden a no apoyar a la dirección en los términos de la decisión si es que sienten que el despido ha sido realizado con injusticia.
- i) desánimo entre los empleados que sobreviven puede minar en gran parte el beneficio previsto. Al mismo tiempo, resulta evidente que el método de una empresa para separar personal, crea un efecto onda que perdura en la empresa durante meses e, incluso, años.
- j) La baja productividad es una consecuencia natural del recargo de trabajo que se produce en los que se quedan tras la separación no planificada de personal justo el efecto contrario buscado.
- k) Una política de gestión de los recursos humanos injusta e irresponsable debilita la imagen externa de la empresa. Puede repercutir en menores contratos de clientes, aumento del poder de negociación de los proveedores, trabas para conseguir nuevo personal calificado, entre otros.

Repercusiones en las personas cesadas. No debemos olvidar que la empresa tiene una responsabilidad social con los empleados, sobre todo con aquellos que fueron leales a la empresa en su desarrollo.

- Se produce un trauma por la separación.
- Resquebrajamiento de la moral y de la autoestima.
- La angustia lleva a aceptar lo primero que venga, aunque se inadecuado.
- El tiempo de transición de un puesto a otro es incierto.
- Se debilita la imagen social familiar.
- Ruptura de su carrera y desarrollo personal.
- Sentimientos de hostilidad contra su antiguo empleador.

En contraste la separación planificada del personal:

Muchas empresas que decidieron cambiar, ya sea por esos inmersos en crisis, por razones de modernización o por causas de redimensionamiento, que se ha visto en la necesidad de separar personal en forma colectiva y lo han hecho de forma exitosa, generalmente, han realizado las siguientes acciones.

1. Definir claramente cuáles son los objetivos del cambio de la organización.

2. Analizar claramente cuáles son los objetivos del cambio de la organización.
3. Definir un plazo concreto para realizar el cambio (fecha de inicio y término).
4. Seleccionar al personal que se queda en la organización.
5. Definir estrategias para la separación colectiva del personal.

De esta manera, la separación en personal resulta ser una consecuencia del cambio empresarial y no la razón fundamental del cambio; por otro lado, el control de la separación necesaria del personal está, como debe de ser, en manos de los directivos y no se deja este al azar o en manos de los trabajadores.

Hemos encontrado dos formas interesantes de realizar una separación colectiva planificada del personal. Creación de empresas de servicios o a través de contratos de locación de servicios u *outsourcing*.

Como vemos hay una forma correcta y otra no. Depende de nuestra visión del negocio. Corto versus largo plazo.

### 3.1. La Crisis Empresarial

Durante las décadas del ochenta y noventa, hemos sido testigos de muchas empresas, tanto multinacionales como nacionales, que han caído en crisis de la cual la mayoría nunca llegó a recuperarse y otras que definitivamente han salido de esta situación, pero sin llegar a recuperar el ciento por ciento su capacidad de producción y/o competencia.

La crisis obliga a tomar medidas específicas, tales como:

- Adoptar una política de gestión de caja. No hay nada tan precioso para una empresa en crisis como la liquidez. Por ello es indispensable un seguimiento cercano a los flujos de efectivo que genere la empresa.
- Fijar metas realistas. De nada sirve ahogar al personal con metas inalcanzables que solo lograrán desmotivarlos y disminuir su productividad.
- Crear un fondo de contingencia para invertir. Permitirá, a pesar de las dificultades, aprovechar oportunidades de negocio que se presenten durante el proceso de reestructuración.

Lo que no encontramos es una fórmula clara para el tratamiento del personal. Efectivamente, tanto en nuestro medio y en los países desarrollados la separación de personal en las empresas es, hoy día, una práctica común y a la que nos tendremos que acostumbrar, al menos, en el mediano plazo. Siendo así, creemos que es importante señalar algunas consideraciones para que cuando se tenga que realizar una separación de personal excedente en la organización ésta se realice en forma planificada.

En primer lugar, nos referimos a los requisitos previos o prácticas administrativas que toda organización debe realizar para estar en mejores condiciones de enfrentar una posible reducción de personal. Estas son:

la Auditoría labora el Análisis y Rediseño de los puestos de trabajo, el Desarrollo de carrera y la Capacitación de Personal

### **3.2 Auditoría Laboral**

La auditoría laboral se entiende como un examen integral y constructivo de la función de Recursos Humanos de una empresa en particular, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas. Se lleva a cabo con el fin de revisar y precisar:

- Pérdidas y deficiencias,
- Mejores métodos,
- Mejores formas de control,
- Operaciones más eficientes,
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

Con la Auditoría Laboral se busca responder a preguntas como:

- ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?
- ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?
- ¿Cuida el jefe departamental a selección final de sus subordinados?
- ¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleos?
- ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?
- ¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?
- ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?
- ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?
- ¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?
- ¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?
- ¿Se realiza rotación de puestos?

El análisis de las respuestas, así como otras relacionadas con las demás áreas, ayudarán a determinar el costo económico y los planes de acción futuros con mayor especificación y detalle, reforzando fortalezas y disminuyendo o eliminando debilidades.

### **3.3. Análisis y rediseño de puestos de trabajo**

Los criterios tanto para separar como para asignar personas de sus puestos de trabajo se obtienen del análisis de puestos. A partir de este análisis se logrará la capacidad de determinar conocimientos, cualidades y habilidades requeridos para un puesto.

Dado que las circunstancias actuales pueden haber modificado los contenidos y responsabilidades de un puesto cualquiera, es importante que el análisis que se toma como base sea actualizado en sus correspondientes descripciones y especificaciones, para que este sea un instrumento útil en la planeación, recolocación, desarrollo, evaluación y compensación y empleo equitativo de los recursos humanos.

El escenario de separación masiva de personal supone que la empresa está en la necesidad de reorientar el trabajo y lo que espera de él en términos de resultados. En términos prácticos supone tener mayor cantidad de tareas y responsabilidades por cumplir con menor número de personas para hacerlo.

Rediseñar el puesto en estas circunstancias implica determinar las actividades específicas que deben desarrollarse, los métodos utilizados para desarrollarlas y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

Dado que la separación masiva es un golpe fuerte en la moral y en el clima de la organización, el rediseño tiene que estar centrado en el empleado. Se alienta a los empleados a que se incorporen en el rediseño de su trabajo para beneficiar tanto a la organización como a ellos mismos. Los trabajadores pueden proponer cambios en el diseño de su puesto para que éste sea más satisfactorio, pero también deben mostrar cómo esos cambios logran mejorar las metas de toda la unidad. Con este enfoque se reconoce la contribución de cada empleado, mientras que al mismo tiempo el tema central sigue estando en el logro efectivo de la misión organizacional.

### **3.4. Desarrollo de carrera**

La información respecto a opciones y oportunidades de carrera debe estar ahora más que nunca disponible para que las personas puedan comenzar a fijar objetivos realistas para su carrera. La forma de proporcionar esta información es el desarrollo de datos de ruta de carrera para cada puesto. Se puede desarrollar esta información a partir de la descripción de puestos, con base a las tendencias históricas dentro de la organización, o con base en similitudes de otros puestos en la misma familia de trabajos.

La información para la ruta de carrera es especialmente útil en estas circunstancias, pues los trabajadores actuales necesitan desarrollar un plan por el cual se considere que agregan valor a la organización, y que esta adición sirve para retener el puesto actual de una persona. Es claro que, si un trabajador no puede agregar valor, la empresa no lo necesita y, en cambio, si lo hace, tiene el derecho de exigir trabajo interesante e importante, libertad y recursos para desempeñarlo bien, un pago que refleje su contribución y la experiencia y capacitación necesarias.

- La ruta de carrera es especialmente útil porque permite lo siguiente:

- Le muestra a cada empleado la forma en que su trabajo se relaciona con otros puestos.
- Presenta alternativas de carrera.
- Describe exigencias educativas y de experiencia para un cambio en su carrera.
- Señala la orientación de otros puestos.

### **3.5. Capacitación**

La mayoría de las empresas no tienen planes de capacitación y líneas de carrera para sus empleados. Consideran que es un gasto innecesario puesto que sobran personas en el mercado laboral a quienes contratar.

En los países más desarrollados, inversión en capacitación es importante. Se exige por ley a las empresas que inviertan un porcentaje de sus ingresos en capacitación, Ubres de impuestos, entre otras medidas.

La curva de experiencia es un activo que se debe valorar. En empresas organizadas, una persona que entra a un puesto de trabajo operativo puede ser entrenada para que domine la técnica y esté al 100 % de su rendimiento en dos semanas. Esto implica un ahorro importantísimo en la productividad del negocio.

Pero la pregunta clave es: ¿conocemos realmente a nuestro personal, sus aptitudes y actitudes, su potencial de desarrollo? Lo normal es que se cuente con un departamento de personal que cumpla sus funciones de planillas, vacaciones, etcétera, pero no se preocupe del desarrollo de personal. Por citar un ejemplo, las personas que utilizan software a nivel usuario sin conocimientos tardan hasta siete veces más para optimizar el uso de los paquetes. Sin duda, el ratio de productividad no es el mejor en la mayoría de los casos.

La ratio costo/beneficio de invertir en capacitación a jóvenes es más alto que el de invertir en adultos. ¡Los requerimientos para tener en cuenta en la educación y la capacitación son la amplitud y la profundidad del aprendizaje! El balance ideal debe considerar aptitudes, conocimiento y comprensión. Las competencias técnicas no son suficientes para alcanzar estos objetivos, porque deben estar basadas en conocimientos. Por ello, sugerimos dar énfasis a una capacitación básica que incluya los siguientes elementos: valores y ética, técnicas de comunicación, aplicaciones numéricas, aplicaciones tecnológicas, comprensión del mundo laboral habilidades personales e impersonales, resolución de problemas.

Como anotamos anteriormente, la práctica de estas actividades nos coloca en mejores condiciones de enfrentar una separación del personal. La auditoría laboral y el análisis y rediseño de puestos permiten definir la cantidad y calidad de personas que la organización requiere incorporar para la mejor productividad, mientras que el desarrollo de carrera y la capacitación nos permiten definir quiénes son los ejecutivos u/o empleados que deben permanecer en la empresa, en caso de necesidad de reducir el mismo. Incluso una adecuada capacitación podría aminorar el trauma de la separación de quiénes deben dejar el trabajo.

### **3.6. Separación no planificada de personal**

Una de las decisiones más difíciles de llevar a cabo es la separación colectiva de personal.

#### **3.6.1. Tácticas comunes de desgaste y hostigamiento de personal**

- a. Disminuir el presupuesto y los recursos asignados a los ejecutivos para el desempeño de sus funciones (retirar los celulares, beepers, eliminar los viáticos por alimentación, movilidad, gasolina, etcétera).
- b. Reducir o limitar las responsabilidades de las personas y dárselas a otras de menor nivel
- c. Transferencia a otro puesto no adecuado al perfil de la persona o de menor nivel que el anterior.
- d. Congelar los sueldos, cancelar comisiones por venta o premios por producción.
- e. Evaluación de desempeño negativas.
- f. capacitaciones "fantasma" con el fin de hacer una posterior evaluación negativa para el desempeño.
- g. Fijar metas irrealizables.

#### **3.6.2. Consecuencias de la falta de planificación estratégica**

- a. Generalmente los primeros ejecutivos que se retiran de estas empresas son lo más profesionales y talentosos. Aquellos que no tendrán dificultades en conseguir un nuevo empleo por sus capacidades. De esta manera, estas organizaciones van perdiendo lo más valioso de su patrimonio humano.
- b. La organización es que optan por el desgaste y hostigamiento pierden demasiado tiempo y dinero por mantener personal que no necesitan.
- c. Reducir personal es un rubro que disminuye costos fijos mensuales, pero si no va acompañado de inversión en innovación tecnológica o mejoramiento en el registro de los procesos, la empresa está condenada a la improductividad, al fracaso o a la supervivencia con bajos márgenes, cuando no pérdidas irre recuperables.
- d. La separación de personal con el único fin de reducir el número de empleados a menudo genera beneficios en el corto plazo, pero las utilidades no mejoran.
- e. Aumenta enormemente el riesgo de confrontaciones legales relacionadas con la separación.
- f. Aumentar el riesgo de robo industrial. Es bien conocido que personas cesadas aprovechan la oportunidad para llevarse material confidencial y perjudicar de esta manera a la empresa, ya sea vendiendo la información, o utilizándola para crear empresas competidoras.

- h. Desánimo, pérdida de confianza en la dirección, desinterés por el trabajo en equipo, alergia a la innovación y a asumir riesgos y un gran aumento en la lucha interna de los que se quedan, tratando de protegerse en la toma de decisiones y del poder.
  - i. Proyecta un impacto desfavorable en la moral interna Los empleados no se identifican con la compañía y tienden a no apoyar a la dirección en los términos de la decisión, si es que sienten que el despido ha sido realizado con injusticia.
  - j. El desánimo entre los empleados que sobreviven puede minar en gran parte el beneficio previsto. Al tiempo resulta evidente que el método de una empresa para separar personal crea un efecto onda que perdura en la empresa durante meses e incluso años.
  - k. La baja productividad es una consecuencia natural del recargo de trabajo que se produce en los que se quedan tras la separación no planificada de persona justo el efecto contrario buscado.
  - l. Una política de gestión de los recursos humanos injusta e irresponsable debilita la imagen externa de la empresa. Puede repercutir en menores contratos de clientes, aumento del poder de negociación de los proveedores, trabas para conseguir nuevo personal calificado, entre otros.
  - m. Repercusiones en las personas cesadas. No debemos olvidar que las empresas tienen una responsabilidad social con los empleados, sobre todo con aquellos que fueron leales a la empresa en su desarrollo.
- Se produce un trauma por la separación.
  - Resquebrajamiento de la moral y de la autoestima.
  - La angustia lleva a aceptar lo primero que venga, aunque sea inadecuado.
  - El tiempo de transición de un puesto a otro es incierto.
  - Se debilita la imagen social familiar.
  - Ruptura de su carrera y desarrollo personal
  - Sentimientos en la hostilidad contra su antiguo empleador

### **3.7. Separación planificada del personal**

Muchas empresas decidieron cambiar su estructura laboral sea por estar inmersas en una crisis, por razones de modernización o por causas de redimensionamiento. La separación laboral ha sido exitosa por haber adoptado las siguientes acciones:

1. Definir claramente cuáles son los objetivos del cambio de la organización
2. Analizar detalladamente los procesos productivos y administrativos que serán afectados.
3. Definir un plazo concreto para realizar el cambio (fecha de inicio y término}
4. Seleccionar al personal que se queda en la organización
5. Definir estrategias para la separación colectiva de personal



De esta manera, la separación del personal resulta ser una consecuencia del cambio empresarial y no la razón fundamental del cambio. Por otro lado, el control de la separación necesaria del personal está, como debe ser, en manos de los directivos y no se deja este al azar o en manos de los trabajadores.

Hemos encontrado dos formas interesantes de realizar una separación colectiva planificada del personal.

### **3.7.1. Creación de empresas de servicios**

Esta estrategia es una de las mejores formas de separar al personal de la organización. Básicamente consiste en lo siguiente: durante los cambios las empresas deciden cerrar algunos procesos o giros que contemplan la creación de empresas de servicios que cumplan dos funciones básicas:

- Obtener servicios de Outsourcing en áreas en las cuales por estrategia la empresa desea dejar de operar.
- Proveer a los trabajadores excedentes una alternativa viable de colocación en áreas que conocen y que, previa capacitación y eventualmente financiamiento inicia pueden gestionar exitosamente.

Esta estrategia permitirá lograr dos objetivos:

- a. Dirigir y optimizar los esfuerzos de la empresa a las áreas generadoras de liquidez y rentabilidad (core business) cruciales para el reforzamiento de la empresa, con el fin de no distraer recursos y personal.
- b. Facilitar el proceso de reducción del personal al reducir el trauma de la separación de la empresa, al darle al personal a tranquilidad de continuidad laboral.

En los últimos años, esta práctica se ha presentado frecuentemente en nuestro medio; podríamos destacar a una empresa del sector producción y distribución de aceites y jabones, que redujo drásticamente su división de comercialización, la cual llegaba hasta el último punto de venta y un aparato logístico bastante grande.

Internacionalmente, una conocida empresa de telecomunicaciones externalizó su departamento de informática a nivel mundial con éxitos comprobados. ¡Mejóro el servicio que brindaban al tiempo que crecieron las nuevas empresas con nuevas contrataciones. Los antiguos empleados tuvieron la oportunidad de actualizar sus conocimientos ante los nuevos retos que se les presentaron.

### **3.7.2. Subcontratación de servicios de outplacement**

En nuestro medio esta estrategia es menos empleada. Consiste en ayudar en la búsqueda de trabajo al personal cesado asistido por otra empresa. Se trata de escoger una consultoría especializada en la gestión de la reorientación profesional que ofrezca un apoyo permanente a las personas en la búsqueda de empleo. Es importante resaltar algunos aspectos de la naturaleza de este trabajo. No son *headhunters* (cazatalentos), ni consultorías de selección de personal ni agencias de empleo. Asimismo, no ofrecen una

garantía formal que la persona encontrará un trabajo o la búsqueda de empleo para la persona. Estos servicios son de dos tipos:

#### **3.7.2.1. Servicio de Outplacement Individual**

Consiste en recibir apoyo logístico, es decir, un lugar de trabajo, teléfono, fax, PC, internet, servicio secretarial fotocopias, etcétera; apoyo psicológico de un consultor dentro de un grupo de búsqueda de empleo, un programa de desarrollo personal y un método de búsqueda en el mercado oculto de trabajo; y apoyo táctico en el aprendizaje de técnicas de comunicación e investigación de empresas. La duración del servicio es ilimitada hasta que la persona encuentre una salida laboral. Ofrece una garantía de seis meses con el fin de comprobar su adecuación a la nueva situación.

#### **3.7.2.2. El servicio de Outplacement Colectivo**

Consiste en impartir seminarios para los trabajadores de calificación similar donde se les enseña técnicas para empezar una búsqueda de trabajo con éxito. Los objetivos del seminario son ayudar a los participantes a:

- Reconocer sus sentimientos y adoptar una actitud optimista;
- Afrontar efectivamente el éxito y el fracaso; Desarrollar el sentido de la realidad del mercado de trabajo;
- Evaluar sus habilidades, intereses, logros, etcétera;
- Utilizar todos los recursos disponibles para encontrar un trabajo; por ejemplo, consultorías de selección (si fuera aplicable), agencias, anuncios, contactos personales, teléfono, cartas, etcétera;
- Considerar oportunidades de empleo alternativas y/o traslado de localidad;
- Preparar un plan para la búsqueda de trabajo;
- Preparar un currículum vitae, listo para ser editado;
- Establecer referencias;
- Prepararse para hacer entrevistas efectivas;
- Evaluar ofertas y negociar con éxito;
- Controlar la situación y sentirse a gusto.
- 

Asimismo, es conveniente complementar estos seminarios con un servicio de antena de empleo durante un tiempo.

#### **3.7.3. Ejecución del Plan de Separación Colectiva de Personal**

Para la ejecución del Plan de Separación Colectiva de Personal deben considerarse tres aspectos importantes: la preparación para la Gerencia, la entrevista de separación y el plan de comunicación con el personal que se queda.

### 3.7.4. Preparación para la Gerencia

#### 3.7.4.1. Papeles esenciales los Gerentes

Los Gerentes serán preparados en el dominio de los papeles esenciales que desempeñarán en el Plan de Separación.

Durante el Proceso de Separación:

- Entender los aspectos psicológicos del proceso
- Tratar a los empleados con dignidad
- Preservar la imagen de la compañía

Orientación a los empleados que permanecen:

- Atenuar la confusión
- Reorientar a los grupos de trabajo

Apoyo a la recuperación de la compañía:

- Redefinir objetivos de trabajo y comunicarlos
- Actuar con agentes de cambio
- Promover la iniciativa y creatividad Motivar al personal

Comprender los Aspectos Psicológicos

La compañía ofrece seguridad a cambio de la lealtad de sus empleados. Este vínculo psicológico se da por la necesidad de afiliación, necesidad de valía personal y estatus, así como por la seguridad económica. La ruptura de este lazo de unión afecta a todos los empleados. Es importante preparar a los ejecutivos a comprender los sentimientos que se generan en el proceso de separación que, entre otros, son:

#### **Perfil de los que se van:**

- El hecho: La separación o desvinculación
- El impacto:
- Lazo psicológico roto
  - Pérdida de lealtad y seguridad
  - Incertidumbre económica
  - Deterioro del sentimiento de valía personal, estatus e identidad.
  - Reacciones típicas:

- Enfado
- Shock
- Negación/control
- Realismo/alivio

**Perfil de los que permanecen:**

- El hecho: «sobrevivir» al recorte de planilla
- El impacto:
- El lazo psicológico ya no es válido
- Lealtad resquebrajada
- Pérdida del sentimiento de seguridad.
- Reacciones típicas:
- Enfado
- Desconfianza
- Culpabilidad
- Alivio
- Pena
- Shock

Lo que probablemente se verá y oirá

- Empleados demasiado tranquilos o abatidos.
- Dificultad para concentrarse en el trabajo.
- Preguntas sobre el futuro de la compañía y el bienestar de los que se marcharon.
- Dureza en las afirmaciones/opiniones acerca de la dirección, la compañía y los empleados cesados.
- Preocupaciones concretas acerca de las políticas de empresa y trato a los empleados.
- Gente excesivamente ansiosa por complacer.

**3.7.6. La entrevista de separación con el personal**

Es la situación más difícil de manejar en el proceso. Se debe seleccionar y capacitar a los ejecutivos de la empresa que cumplirán esta función en los siguientes aspectos:

**3.7.6.1. Objetivos de la entrevista de separación con el empleado**

- Hacerle escuchar y entenderla situación

- Tratarlo con dignidad
- Darle a conocer los próximos pasos
- Proteger a la empresa de acciones legales
- Preservar la imagen de la empresa

### **3.7.6.2. Preparación para la entrevista de separación**

- Lugar y hora de la reunión
- Paquete de indemnización definido
- Preparación del guion
- Prever temas de seguridad
- Esperar diferentes reacciones
- Estructurar los siguientes pasos
- Prepararse emocionalmente

### **3.7.6.3 Pautas para comunicar el mensaje**

Positivas:

- Ofrecer sentarse al empleado
- Ir directo a lo fundamental
- Explicar las decisiones tomadas y su razón de ser
- Explicar por qué, qué y cuándo

**Negativas:**

- Decir, «encantado de verte», o « ¿cómo estás?»
- Hablar de cosas banales Emplear el humor
- Disculparse

### **3.7.6.4. Sugerencias al tratar las reacciones**

Positivas:

- Escuchar al empleado y esperar su respuesta
- Repetir el mensaje si es necesario

- Utilizar las notas/pautas preparadas
- Brindar una estructura

**Negativas:**

- Defenderse, justificarse o discutir
- Amenazar o ser compasivo
- Discutir acerca de otros empleados
- Tratar de quitarle importancia a la situación

**3.7.6.5. La estructura debe seguir los siguientes pasos**

**Positivas:**

- Puntualizar la fecha de la separación
- Explicar el paquete de indemnizaciones
- Explicar la logística para abandonar la compañía
- Proporcionar el materia escrito apropiado
- Terminar la reunión en un tiempo inferior a los 15 minutos
- Acompañar al empleado a su siguiente cita.

**Negativas:**

- Hacer falsas promesas
- Personalizar el enfado
- Hacer acusaciones al individuo y a la organización
- Desviarse del guion/notas
- Utilizar frases como «sé cómo te sientes» o «pronto estarás bien»

**3.8. Plan de comunicación con el personal que se queda**

Una vez realizada la separación colectiva de personal el personal superviviente sentirá el impacto del cambio en las formas establecidas para el comportamiento y las expectativas. Debemos tener presente que las personas o se resisten al cambio sino a la forma en que el cambio altera y trastorna sus vidas.

A continuación, mencionamos algunas razones por las que las personas resisten al cambio:

- Cambia las rutinas

- Requiere nuevas destrezas
- Altera la forma de comunicación
- Redefine los puntos de influencia y autoridad
- Modifica los papeles y las responsabilidades
- Gambia las relaciones en el trabajo
- Requiere nuevas técnicas de gestión

El proceso de cambio repercute en las actitudes de las personas Y provoca reacciones típicas:

- Sensación de inestabilidad
- Alta tensión emocional
- Mucha energía no dirigida
- El control se vuelve muy importante
- Se valora mucho el comportamiento anterior
- Aumento del conflicto

### **3.8.1. Tácticas para la transición**

- Continuar. recordándoles la necesidad del cambio y los beneficios de llegar con éxito al estado deseado.
- Buscar oportunidades para tomar decisiones simbólicas que envíen señales claras reforzando el cambio.
- Suministrar la mayor cantidad posible de información exacta y oportuna.
- Crear un ambiente que les permita a los objetos del cambio ventilar sus temores, inseguridades y preocupaciones.
- Enfocar la atención hacia el futuro y no en regresar al pasado.
- Recompensar a quienes ayudan al cambio y presionar a quienes lo resistan.
- Involucrar a los objetos del cambio en la implantación del cambio.
- Suministrar a los objetos del cambio los recursos (tiempo, dinero y personal) necesarios para lograr lo que se les pide.

### 3.8.2. Tácticas para crear compromiso con el cambio

- Permitir la participación en el desarrollo de los planes
- Dejar opciones dentro de la decisión general del cambio
- Presentar una imagen clara del cambio
- Compartir la mayor información posible sobre los planes de cambio
- Dividir un cambio mayor en varias etapas manejables
- Disminuir las sorpresas al mínimo y dar avisos anticipados
- Permitir que asimilen las varias solicitudes de cambio
- Demostrar repetidamente el compromiso del patrocinador Decir exactamente qué se espera de los objetos del cambio
- Reforzar positivamente a los objetos del cambio a medida que van aprendiendo
- Premiar a los pioneros o innovadores para que sirvan de ejemplo
- Ser honesto con los perdedores desde un principio
- Permitir las expresiones de nostalgia y añoranza del pasado
- Crear anticipación y entusiasmo respecto al futuro.

### 3.8.3 Observaciones claves

- El cambio es impulsado por la necesidad o por la incomodidad
- Repetir a menudo los mensajes sobre el cambio
- las tácticas de transición facilitan el movimiento al cambio
- Involucrar a la gente en la decisión de cómo cambiar
- Aprender a ver en forma positiva las actitudes negativas
- Si hay conflicto, es mejor hacerlo sobre el problema y no sobre la persona
- Si hay error, que sea el de tener demasiada comunicación
- Cualquier cambio mayor va a encontrar resistencia
- El factor más crítico es obtener un patrocinio fuerte
- Tiene que haber et menor número de sorpresas



- Se requieren recompensas y castigos además de la retórica
- Practicar lo que se predica

#### **3.8.4. Guías básicas para el manejo del cambio**

- Tener una buena razón para hacer el cambio
- Poner a una persona respetada a cargo del proceso
- Formar equipos para manejar la transición
- Involucrar a los empleados y además traer ayuda externa
- Proveer educación sobre los nuevos valores y procedimientos
- Elogiar y recompensar a las personas Mucha comunicación

Los trabajadores que permanecerían en la empresa se sienten afectados por la separación. Para atenuar la crisis, se sugiere el siguiente plan de comunicación, para ser implementado por los ejecutivos.

#### **3.8.3. Estructura para las reuniones con el grupo de trabajo**

- Celebrar la reunión con los empleados que permanecen inmediatamente después de haber iniciado las entrevistas de separación colectiva.
- Comunicar con exactitud sobre:
  - las separaciones y sus razones
  - la nueva orientación de la compañía
  - Cambios en la estructura, metas, prioridades
  - El plan para el departamento
  - Comunicación/informes internos
  - Como sacar el trabajo adelante
- Ser directo y sincero con los asuntos sin resolver.
- Estar atento y escuchar las preocupaciones de los empleados.
- Organizar reuniones de seguimiento para discutir: o Metas y responsabilidades del grupo.
- Funcionamiento individual y objetivos de carrera.
- Brindar una estructura con expectativas concretas.
- Dar pautas concretas para los siguientes pasos.

- Terminar la reunión recalando la disponibilidad.

### 3.9. Errores que se deben evitar

- Desaparecer después de las entrevistas de separación
- Actitud de «aquí no pasa nada»
- Charlas de cosas intrascendentes
- No dar directrices
- Sobrecargar a la gente con trabajo
- Reunirse solo con los preferidos
- Hacer comentarios despreocupados
- Estar a la defensiva
- Hacer suposiciones acerca de asunto sin resolver
- Hacer promesas que no se pueden cumplir.

### 3.10. Resumen de conceptos

El diseño del plan de separación del personal en una empresa en crisis, realizado con asesoría profesional permitirá cumplir con sus objetivos de ajustar su tamaño en recursos humanos, con una política que sea menos traumática para la organización y el entorno socioeconómico.

El nuevo tamaño de la empresa, sumado a un adecuado trabajo de motivación con el personal que permanece, le permitirá nuevas oportunidades para competir en el mercado.

Muchas organizaciones locales y mundiales están atravesando por experiencias similares como consecuencia de los cambios cada vez más profundos que atraviesa el mundo empresarial. Los cambios se presentarán cada vez con una mayor velocidad, lo que incrementará las probabilidades de llevarnos a enfrentar un problema de redimensionamiento que involucre separación de personal. Recomendamos estar preparados para saber cómo actuar en estas situaciones.

Queremos recalcar las ventajas que ofrece realizar una separación profesional del personal para la empresa:

- Permite a la dirección tomar decisiones a tiempo respecto de la separación de personal, lo cual conduce a un ahorro en tiempo y dinero cuantificable. Además, la directiva se sentirá aliviada sabiendo que las personas cesadas recibirán asesoramiento y apoyo.
- Reduce enormemente el riesgo legal relacionado con la separación.

- Ayuda a las personas cesadas a mirar al futuro (al nuevo trabajo) en vez de concentrarse en la pérdida del trabajo anterior. Las personas se centran positivamente en obtener el siguiente puesto, una actitud que claramente aumenta sus perspectivas.
- Proyecta un impacto favorable en la moral interna. Los empleados se sienten mucho mejor respecto de su compañía y tienden a apoyar a la dirección en los términos de la decisión si es que saben que el despido ha sido realizado con justicia.
- Una política de gestión de los recursos humanos, justa y responsable, mejora la imagen dentro y fuera de la empresa.
- Un buen programa de outplacement puede ahorrar dinero a la compañía al reducir el tiempo y el desgaste de los directivos en la planificación y ejecución del plan de separación.
- Los empleados que participen en el programa de outplacement obtienen múltiples ventajas, entre las que cabe mencionar las siguientes:
  - Reducir del traumatismo de la separación
  - Restaurar más rápidamente la moral
  - Escoger un trabajo adecuado antes de aceptar lo primero que venga
  - Demorar menos tiempo de transición de un puesto a otro
  - Mejorar la imagen social familiar
  - Salvaguardar su propia estima
  - Efectuar un balance de carrera y desarrollo personal
  - Reducir la hostilidad contra su antiguo empleador
  - Aprender a administrar mejor su carrera.

#### **4. ASPECTOS HUMANOS DE LA REESTRUCTURACIÓN: EN CRISIS EL HOMBRE ES LO ÚLTIMO EN LO QUE PENSAMOS<sup>6</sup>**

##### Conceptos generales

La reestructuración es definida desde el punto de vista laboral como la eliminación planificada de cargos o empleos. Las razones para una reestructuración son varias. Entre ellas tenemos las siguientes:

- Deficiencias comparativas en aspectos de competitividad a nivel global

---

<sup>6</sup> Flint Pinkas. Reflotamiento, aspectos económicos y financieros. Lima: Editorial Grjley, Perú, pp. 437-446.

- Gastos generales excesivos en comparación con competidores nacionales
- Tecnología obsoleta y pobre sistema de comunicación
- Errores estratégicos cometidos por la alta dirección por mala lectura de las tendencias del mercado

#### **4.1.1 ¿Qué se espera de una reestructuración?**

Se esperan varias consecuencias, entre ellas:

- Reducción de gastos generales
- Decisiones más rápidas
- Comunicación más fluida
- *Entrepreneurship* (una actitud empresarial al interior de la empresa)
- Mayor productividad
- Obtener utilidades y mejorar frente a la competencia cualitativa y cuantitativa

#### **4.1.2 ¿Por qué fracasan los procesos de reestructuración?**

Normalmente por una perspectiva simplista y por confundir reestructuración con reducción de planilla. En la mayoría de los procesos de reestructuración no se cuestiona la forma de trabajar, sino que uno se concentra en logros a corto plazo:

- ¡Cuando se reduce personal se procede a otorgar incentivos por jubilación forzosa y con ello los expertos son los primeros en abandonar la empresa. Una vez que éstos se retiran desaparecen conocimientos y capacidades esenciales para la compañía y los que se quedan soportan mayor carga obteniendo con ello un grupo de trabajadores insatisfechos sobrecargados de trabajo y con tareas para las cuales no tienen formación.

### **4.2. Perspectiva ampliada de la reestructuración**

#### **4.2.1. ¿Cuál debe ser la perspectiva ampliada de la reestructuración?**

Debemos definirla como un proceso en el cual no solo se da eliminación de cargos o empleos, sino uno en el que se debe afectar los procesos o modos de trabajo de la empresa.

El objetivo fundamental es la revisión y modificación de las principales maneras de trabajar de la empresa. Para ello existen diversos medios tales como:

- Diseño organizativo

- Procesos de trabajo
- Cultura corporativa
- Misión de la empresa
- Eliminación de funciones, combatir males jerárquicos que se presentan, incluso en unidades operativas completas.

En esta visión ampliada la reestructuración es un programa de mejora continua de una empresa planteada con una visión de largo plazo. El proceso de reestructuración no ha sido estudiado adecuadamente desde la perspectiva humana. En todo proceso representan víctimas y supervivientes, esto es, aquellos que pierden el empleo y los que se quedan. Además, cabe preguntarnos:

¿Cómo se afectan aquellos que llevan a cabo la reestructuración?

En cuantas víctimas y supervivientes podemos decir que ambos grupos soportan gran tensión por la pérdida de colegas y amigos, lo que genera al comenzar una nueva vida desprovista de seguridad y cuestionada la propia identidad laboral.

Todo el proceso adquiere similitud al luto. Esto se debe a que aparte del dinero la mayoría de las personas tienen motivaciones intrínsecas, entre ellas, el arraigo, es decir, la pertenencia a una organización. Las personas desarrollan una aspiración al desarrollo de una carrera profesional como fuente de autoestima.

Por ello, la empresa, como familia implica la separación de sus miembros debido a despido o pérdida de colegas: significa una separación y sentimiento de pérdida, que equivale a llevar luto. Este proceso de luto implica un proceso secuencial que va de la protesta a la desesperación y al desapego.

1. El despido de una persona generalmente la obliga a recorrer tres fases:
  - Confusión con ataques de pánico e ira, aunque no debemos olvidar que:
  - El enfado es positivo
2. Añoranza y búsqueda de lo perdido:
  - Incredulidad
  - Negación de la nueva realidad
  - Desorientación
  - Cuestionamiento, ¿cómo y dónde encajaré?
  - Autorreproche y tristeza

- Culparse de lo ocurrido
- Aceptación de lo ocurrido
- Autoexamen
- Redefinición y reinención de uno mismo
- Actitud proactiva y búsqueda de nuevas opciones

Sin embargo, puede ocurrir que las personas queden atrapadas en alguna de estas fases y permanezcan:

- Defendiendo ilusiones
- Concentrándose en la sensación de pérdida del cargo
- Pérdida de respeto, y con ello se da:
- Desplazamiento
- Desconexión cognoscitiva
- Desdoblamiento

#### ***¿Qué entendemos por estos términos?***

- ***Desplazamiento:*** Es el desvío del enfado del responsable hacia otra persona.
- ***Desconexión cognoscitiva:*** Se presenta cuando las respuestas emocionales se desligan de su contenido ideativo y por ello surgen pensamientos dispositivos con expresión inadecuada de sentimientos.
- ***Desdoblamiento:*** ¡Proceso en virtud del cual el mundo se divide en amigos y enemigos y toda la hostilidad es contra estos últimos.

Los afectados por el despido pueden asumir el papel de chivo expiatorio en lugar de echar la culpa a terceros. A ello se suma la incapacidad, pasividad, mínimo entusiasmo por vivir, predisposición a accidentes e intentos de suicidio.

Procederemos a analizar el comportamiento de cada grupo de afectados por el proceso de reestructuración. El primer grupo es el de las víctimas. Todo análisis de modelos de comportamiento tiene sus limitaciones, pero es útil para comprender una realidad que es tan real como los aspectos cuantitativos financieros y de productividad.

Como conocemos, ante situaciones de tensión algunas personas adoptan una postura proactiva y otras reactivas, tratando estas últimas de escapar o eludir la tensión.

Hay varias respuestas ante un despido. El primer grupo lo conforman los adaptables para quienes el despido supone un drama pequeño, pues tienen alto grado de formación y logran encontrar otros puestos

de trabajo con relativa facilidad. Generalmente buscan empresas más pequeñas, y con ellas su nueva actitud es más cínica, pues no existe el contacto psicológico que antes habían creado entre ellos y la empresa. En la nueva empresa se verán con nuevos retos y recompensas lo que les ayudará en breve a superar la crisis.

Existe otro grupo llamado del tipo Gauguin. Estas personas transforman su destitución en una nueva oportunidad y consideran que la reestructuración es una renovación de vida y una oportunidad de vida y una oportunidad para un cambio radical en la carrera profesional Uno de ellos afirmaba:

*«Antes de la destitución trabajaba por inercia sin placer alguno. Mi vida era cómoda, pero no era productiva.*

*Al encontrarnos de repente sin trabajo tuve un estímulo para volver a la vida».*

En estos casos, la reestructuración obliga a detenerse y reconsiderar prioridades tales como qué deseo hacer, en vez de qué desean los demás. Mucho más común es encontrar a despedidos que conforman los deprimidos. Estos son empleados que sucumben a la depresión, pues es sumamente difícil adaptarse a la nueva situación, y porqué se sienten traicionados por la empresa a la que han dedicado buena parte de su vida.

Debemos tener en cuenta que la autoestima está estrechamente ligada a la identidad con la empresa, y que la pérdida del entorno familiar existente en la empresa, y que la pérdida del entorno familiar existente en la empresa genera que la mayoría se deprima. En este contexto no se desea afrontar la nueva realidad y no se tiene energía para buscar un nuevo puesto de trabajo. No hay capacidad de concentración y se descuida la imagen y el aspecto personal La persona se inunda de pensamientos negativos y tiene una actitud pesimista que lo elimina del mercado laboral, con lo cual se obtiene un desempleo permanente. Es frecuente el alcoholismo y los problemas matrimoniales que conllevan al divorcio, y con ello a un mayor deterioro de la autoestima y espíritu de lucha. Es posible encontrar en este grupo una considerable tasa de suicidios.

Otro grupo de despedidos puede agruparse bajo el rubro de los enfadados. Sabemos que toda persona herida reacciona con ira y que la agresividad se proyecta al interior o al exterior. La depresión es una muestra de la agresividad interior. En otros casos de «rechazo». Los afectados dan rienda suelta a la violencia y el sujeto de ésta es la familia. Sin embargo, también puede expresarse fuera de ella, en diversas formas como un comportamiento agresivo en el nuevo trabajo con grave riesgo de disfuncionalidad. El centro de la conducta es hacer pagar a los que los despidieron y ello puede dar lugar en situaciones extremas a casos de homicidio del ex empleador y/o compañeros de labor.

Analizaremos ahora a un segundo grupo de personas que denominaremos los sobrevivientes que quedan en lo que se conoce como el «Síndrome del sobreviviente». Toda reestructuración provoca cambios espectaculares en el ambiente de trabajo. El proceso puede

destrozar todo el sistema de valores de la empresa. Así, la cultura organizacional pierde su función de amalgama y aparece la desorientación y ansiedad.

La inseguridad en el puesto de trabajo influye en la eficacia de la empresa, pues los empleados se preguntan: ¿quién es el siguiente?, por otro lado, la visión de largo plazo se pierde, porque

debido al proceso se han ido aquellos que la tenían. Quedan en la compañía los que miran el desarrollo, con lo que se compromete la competitividad futura de la empresa. Todos los cambios generan desorientación y desaparece el compromiso de fidelidad hacia el empresario. No olvidemos que además se recarga la labor de los que quedan, sin mayor retribución por ello.

Lo más grave es que al romperse el contacto psicológico entre empresa y trabajador la desconfianza se muestra claramente en dos factores:

- Inseguridad en el puesto de trabajo; y
- En el funcionamiento de la empresa

#### **4.2.2. Clases de directivos**

Un grupo poco estudiado pero real e importante es al que llamaremos verdugos. Definimos así a aquellos directivos que ponen en práctica el proceso de reestructuración. Podemos clasificarlos en varios subgrupos:

##### **4.2.2.1. El directivo compulsivo o ritualista**

A este le motiva el objetivo de reducir la ansiedad y la angustia interior y mantener su equilibrio psíquico a través de la práctica de un rígido control de sí mismo y sobre su entorno. Por ello, debe sujetarse a normas, procedimientos y programas. Es una persona muy concentrada en detalles y actúa con frialdad interpersonal, es decir, afectividad limitada. Trata de lidiar con las emociones manteniéndolas bajo severo control. En su caso se nota una ausencia de alegría y relajación, inflexibilidad, excesiva preocupación, propensión a la reiteración y un absoluto respeto hacia la autoridad.

Los directivos compulsivos tienen un modelo fundamental: el aislamiento, esto es, una clara separación de las ideas respecto de las emociones que las acompañan. Para ello se utilizan varios procesos psicológicos tales como la racionalización, la moralización, la compartimentación y la intelectualización.



Al centrarse en detalles se evita el conjunto que es producto de las acciones o comportamientos que sí están llenos de emociones. Ante el proceso de reestructuración, el directivo compulsivo/ritualista actuará de la siguiente forma. Procederá a una planificación con gran detalle y señalará la necesidad de que el plan se siga estrictamente vía una meticulosa planificación.<sup>8</sup> seguimiento es ritualista y de una absoluta centralización.

El ejecutivo tiene miedo a la desaprobación y al castigo y debe actuar con un comportamiento «adecuado» y correcto. Para ello debe seguir procedimientos rígidos. Cuestionado sobre su actuación responde con una racionalización, vía monólogo, sobre el rendimiento, sobre la inversión, el costo de la información, la ayuda de la empresa en recolocación de los despidos, pero no hará referencia a sus sentimientos.

#### 4.2.2.2. El directivo agresivo

Un segundo grupo de ejecutivos tipifican un modelo al que podemos llamar el directivo agresivo. Estos, motivados por la necesidad de perfección, no son conscientes de su personalidad agresiva. Se sienten fracasados por una discrepancia entre los que creen que son y lo que les gustaría ser.

Finalmente, la agresividad se desborda contra sus colegas, subordinados, familiares y amigos.

Frente al proceso de reestructuración estos directivos cuando despiden trabajadores utilizan como defensa un proceso de segregación, dividiendo a los empleados en buenos y malos, es decir, utilizan un proceso de devaluación para aminorar culpabilidad y así el mundo se divide y simplifica. Somos nosotros frente a ellos. Por ello se debe culpar a los despedidos por los problemas. Estos son inútiles en el fondo (manzanas podridas) a lo que habría que eliminar por el bien de la organización.

Un directivo señalaba:

*«Ellos eran los responsables del declive de ventas y rentabilidad. Debí despedirlos antes y debí despedir más»*

El directivo agresivo genera una actitud negativa y contraproducente entre los trabajadores y puede crear procesos disociativos en la organización.

#### 4.2.2.3. El directivo disociador

Un tercer tipo es el directivo disociador\_ La disociación es una forma primitiva de enfrentar la tensión y se halla relacionada con la negación defensiva. Los síntomas de la discriminación son:

- Separación y exclusión de procesos mentales integrados. Lo que inicia esta situación son las emociones y conflictos dolorosos, y constituye en efecto un mecanismo de aislamiento.
- En el proceso disociativo la persona elimina de su conciencia aquello doloroso, sean pensamientos, imágenes, sentimientos, sensaciones o deseos.
- La experiencia se distorsiona y por ello presenta una sensación de irrealidad, extrañeza y profundo desapego. Un directivo nos dice:

*"No estaba allí cuando tuve que despedir a esos cientos de personas. Sí físicamente, pero no emocionalmente. Estaba tratando de explicar por qué se les despedía. Era como si me mirara desde afuera. Como si actuara en un sueño"*

En esta situación la persona se convierte en un observador externo, como un autómata, y además se presentan rasgos como vértigo, ansiedad, sentimientos hipocondríacos, temor a volverse loco y perturbaciones en el sentido del tiempo y espacio.

#### **4.2.2.4. El directivo alexitímico y/o anhedónico**

Otro grupo de interés es el directivo alexitímico y/o anhedónico. Son serias perturbaciones del afecto. Los directivos empiezan a tener problemas debido a una menguante capacidad para sentir.

Esto puede llevar a un trastorno de la comunicación lo que se denomina alexitimia, es decir, quedarse sin palabras para expresar los sentimientos. En estos casos se da una clara dificultad para experimentar y reconocer emociones. Una fuerte insensibilidad, y ello se manifiesta en un hacer y no experimentar. El comportamiento se vuelve robotizado con una vida de fantasía empobrecida. La escasez de experiencias (emotivas - internas) lleva a un comportamiento personal estereotipado y un hablar centrado en detalles.

Una variante menos grave es la anhedonia. Este trastorno del afecto implica pérdida del interés y abandono de actividades que normalmente proporcionan placer. Una dificultad en mantener la concentración y el interés lo que refleja en permanente aburrimiento y una actitud laboral pasiva, esto es, se trabaja por pura inercia.

#### **4.2.2.5. El director depresivo**

Un último grupo lo conforma el tipo denominado directivo depresivo. La depresión es frecuente en los directivos verdugos. Los síntomas son aplanamiento del afecto e incapacidad de reaccionar

con un estado emocional adecuado a cada ocasión. Estas personas ven el lado oscuro de las cosas. Sufren de insomnio. La comida pierde atractivo y se pierde el interés sexual Usualmente presentan sentimientos de culpabilidad, pues se hacen responsables del daño causado a los demás.

Aquí cabe formulamos algunas preguntas de reflexión sobre los procesos de reestructuración:

- ¿Cuál es la mejor manera de hacerla?
- ¿Qué se puede hacer para evitar caer en las típicas trampas de la reestructuración comentadas en este acápite?

Para que tenga efecto duradero la reestructuración debe comprender un real intento de cambio de la persona y la organización. Si bien cierto el dolor es necesario para el cambio, no debemos olvidar que el dolor solo crea depresión y que en algún momento debe aparecer el placer. El error es solucionar todo con despidos sin que exista selectividad. Si hay que despedir, lo que debe tratarse es que los despidos sean parte del cambio de la empresa, lo que necesariamente implica un cambio de la cultura organizacional Por ello, es fundamental invertir en instrucción y capacitación al nuevo personal, y ser muy agresivo y consciente en el rediseño del trabajo.

Cuando se procede a despedir masivamente y solo se ven números de despidos como una forma de recuperar rentabilidad corremos varios riesgos; Se pierde «músculo», pues se van los antiguos y capacitados, y ~~no~~ se sufre la cultura organizacional.

Se debe más bien reconstruir la empresa en tomo a personas esenciales y medir cuidadosamente la repercusión de los despidos en la moral de los trabajadores, evitando una atmósfera de miedo y paranoia que lleve a menor productividad.

## **ASPECTOS LEGALES**

### **CONSIDERACIONES NETES DE SUICIDIO**

Verdaderamente daba pena. Si, una lástima ver las filas de máquinas paralizadas y la planta en penumbra, los teléfonos cortados por falta de pago y 3 o 4 personas dando vueltas donde antes era un hervidero de gente, acción y entusiasmo.

Javier Veran e preguntaba una vez y otra vez: ¿Qué hice mal? ¿Dónde falle? El deterioro de su empresa era manifiesto. Su tío, persona de edad, experiencia y recursos le había dicho “Hijo, cuando hay una recesión la gente hábil pierde la cabeza y los fuertes el patrimonio, mantén la calma. Después de la tempestad viene la calma”. Ya eran niños de crisis y la tempestad no amainaba, si no apretada más y más,

Raúl Jordán, su contador, se acercó encorvado, como que llevaba 100 años recorriendo bancos, suplicando, haciendo largas antesalas, prometiendo rogando, todo en vano, el cerco se iba estrechando.

Bien, se acabó vamos a presentarnos a INDECOPÍ, así terminaran nuestros problemas pues todos los procesos se paralizaran y lograremos reestructurarnos. Con un plazo adecuado y sin presiones esta planta es factible y viable.

El hermano menor de Javier, Carlos, quien destacaba por su habilidad analítica, lo quedo mirando con preocupación y pregunto: ¿Javier conoces algunas empresas que hayan ingresado a INDECOPÍ al amparo del decreto legislativo N.º 845 y hayan salido? Yo no .Los únicos casos son aquellas que luego se vendieron con Saga u Hogar, esta última en veremos. A mí me parece que INDECOPÍ es un sistema de liquidación ordenada.

No puedes ser. Si la ley está diseñada para ayudar a las empresas.

Claro, pero está hecho por abogados que no coordinan sus ideas con las disciplinas. Fíjate, en el primer lugar aceptemos que cuando aún la empresa entra en insolvencia los bancos, que son siempre los acreedores principales, deben clasificar la cuenta en deficiente y provisionar el íntegro. Con ello lo más seguro es que no deseen poner plata buena sobre mala.

Además, te garantiza que todos se lanzarán a cobrar a los garantes por lo que han avalado, (¿esos pagarés en blanco, te acuerdas?). Bueno mejor mantener viva la empresa hasta lograr salir del hoyo. Además, considera que los bancos pedirán nuevos aportes y garantías y que el empresario consiga un socio estratégico. Como que fuera posible un socio capitalista en una empresa insolvente. Te recuerdo además que se pierden los fraccionamientos y otras pertas más.

Concluimos que el INDECOPÍ es útil solo si se recurre a este en la etapa de refinanciamiento global de obligaciones y si se cambia la política de los bancos incluida la circular de la S.B.S. sobre provisiones.

Que el Decreto Legislativo N, ° 845 como está, pese a las votaciones a favor de la reestructuración, es un mecanismo de salida del mercado. No olvidemos finalmente que lo que está en juego es el patrimonio personal, familiar y la empresa. No estar claro en este tema nos lleva a un hueco negro con pérdida total del patrimonio y por ello debemos pensar bien antes de tomar el camino del suicidio empresarial. Toca al empresario evaluar varios factores en tomo a estas consideraciones

¿B negocio tiene salida?, ¿qué debo hacer para cambiar la situación en la que me encuentro?, ¿cómo me doy un tiempo para pensar, con cabeza fría, el futuro del negocio considerando que la compañía, si no hago algo, seguirá deteriorándose para morir de anemia?

Javier Verán y miles de empresarios más deben mantener la calma y arriesgar el patrimonio, pero no perderla cabeza. Sin embargo, no olvidemos que cada día de inacción, esperando que la crisis pase o que el gobierno haga algo, es día perdido. El tiempo vuela Una empresa enferma no puede esperar indefinidamente.

## 1. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

### 1.1. El Desapoderamiento

En el marco de una disolución y liquidación se realiza el desapoderamiento. El desapoderamiento es el acto mediante el cual se cesa en el desempeño de sus funciones al gerente o gerentes, dependiendo si la sociedad cuenta con uno o más gerentes, y directores, dependiendo si la sociedad cuenta con un Directorio, esto es, a la administración de la sociedad.

Respecto del desapoderamiento, se presentan dos situaciones. La primera es cuando el desapoderamiento se hace en virtud de la Ley General de Sociedades, es decir cuando por decisión de la Junta General de Accionistas se declara la disolución y liquidación de la empresa, y el segundo cuando el desapoderamiento hace en virtud de la Ley General del Sistema Concursal, es decir cuando por decisión de la Junta de Acreedores de una sociedad se acuerda la disolución y liquidación de la misma. En ambos casos, los administradores de la sociedad pierden sus facultades de representación, asumiendo las mismas el liquidador que haya sido designado por la Junta General de Accionistas o la Junta de Acreedores según corresponda.

El desapoderamiento es un término que reviste distintas acepciones, pero su significado simple es quitar o remover el poder otorgado a una persona natural o jurídica.

Como se ha señalado anteriormente, las facultades revocadas a los administradores de la sociedad son asumidas por el liquidador. El liquidador puede encontrar diferentes reacciones por parte de los miembros de la sociedad, entre estas:

- Aceptación total: Se debe normalmente al alto involucramiento y compromiso con las metas y objetivos organizacionales que llevan a reconocer que estos cambios son positivos y en beneficio de la organización.

Esta aceptación total lleva a un menor nivel de resistencia a las nuevas políticas y objetivos lo que facilita la entrada del liquidador a la organización.

- Aceptación parcial: Es aceptación parcial si se enfrentan grupos de resistencia que generan desunión entre las distintas áreas. Estos grupos de resistencia crean actitudes de rechazo a las nuevas formas de control y comunicación. La reacción es el resultado del desacuerdo ante el cambio o desapoderamiento y las nuevas normas impuestas.

La aceptación se halla en estado de contención. Los grupos de resistencia generan conflictos y discrepancias. Estas discrepancias llevan a la organización a conflictos que deben mediar y pueden resultar en el deterioro de actividades funcionales o estructurales.

El diseño de una respuesta eficaz permitirá resolver estos problemas y llegar a un acuerdo.

- *Rechazo*: Se produce cuando los objetivos de la organización y el involucramiento del liquidador colisionan. Vanos intereses se vulneran por los cambios en la organización. Las actitudes de los grupos de interés son de disconformidad con la nueva política. La empresa entra en un estado de alta tensión. La conciliación es necesaria para la consecución de las actividades normales de la organización. Gestionar el cambio de manera planificada logra detener el ciclo de conflicto y lleva a la empresa a un nivel superior de conducta, buscando el cambio y defendiendo los efectos positivos de esta nueva etapa para todos.

El desamparo es necesario para el cumplimiento de las funciones del administrador o liquidador. Con estas facultades se inicia el proceso de sinceramiento de la información societaria.

## **2. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE EMPRESAS EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES**

Ante una creciente y ruinoso competencia, el agotamiento de los fines para los cuales se creó una sociedad, una obsolescencia tecnológica o la pérdida de rentabilidad, los accionistas pueden decidir disolver y liquidar la empresa. El entorno se torna turbulento y hostil. Todavía es posible salir del mercado sin perjudicar gravemente el patrimonio de los accionistas en otros negocios por su papel usual de fiadores. En todos estos casos encontramos una salida ordenada fuera del sistema concursal. Incluso existen salidas preestablecidas como es el caso de las empresas a término o plazo, y aquellas creadas para un objetivo específico el cual alcanzado determina el fin de la organización (como la construcción de una represa o un puente).

De este modo las sociedades cierran su ciclo vital y proceden a su disolución y liquidación para finalmente extinguirse saliendo del mercado.

Garrigues señala que «la extinción de una sociedad es un fenómeno complejo» y esto porque no solo se trata de resolver como terminar los asuntos, negocios y operaciones pendientes con los socios sino con terceros que actúan dentro de la comunidad empresarial.

No se trata simplemente de resolver el contrato de sociedad sino de muchos contratos que se deben dar por concluidos. Este proceso comienza con la toma del acuerdo de disolución de la sociedad. ¡Inmediatamente se ingresa al período de liquidación que consiste básicamente en vender el activo y pagar el pasivo. Todas estas etapas terminan con la inscripción registral de la extinción.

Pedro Rores Polo afirma que la disolución implica la terminación o resolución del contrato de sociedad, extinguiéndose la relación societaria y todos los vínculos derivados de la *afectio societatis*; o sea, el ánimo y vínculo común que impulsa a los socios a trabajar en conjunto, pasándose a liquidar y arreglar cuentas,

para determinar si quedan remanentes por repartir o cuentas por saldar, pero no solamente con los socios, sino con terceros y concluir todas las operaciones y negocios que desarrollaba la sociedad.

Son tres etapas por las que atraviesa una empresa cuando decide su salida del mercado a través del sistema societario.

### **2.1. La etapa de disolución**

Se entiende que la sociedad entra en disolución cuando incurre en alguna de las causales que la ley establece o por acuerdo entre socios.

La Ley General de Sociedades señala que las causas legales de disolución son las siguientes:

- a) Vencimiento del plazo de duración lo que opera de pleno derecho, salvo si previamente se aprueba e inscribe la prórroga en los Registros Públicos. No cabe prórroga tácita del contrato social y si dicha prórroga se acuerda después de vencido el término original carece de valor.
- b) Conclusión de su objeto, no realización de su objeto por un periodo prolongado o imposibilidad manifiesta de realizarlo. Hay infinidad de situaciones en torno a esta causal. En unos casos es fácil concordar la terminación de todas las relaciones jurídicas emergentes al cumplimiento del objeto social y en otros casos, muy difícil.
- c) Continuada inactividad de la junta general: Esta causal es muy discutible porque, generalmente, en el aspecto formal muchas sociedades incurren involuntariamente en esta situación, por desidia o descuido de sus asesores o administradores, quienes solo se preocupan de convocar a junta general cuando hay problemas delicados, aumentos de capital o transformaciones urgentes del pacto social.
- d) Pérdidas que reduzcan el patrimonio neto a cantidad inferior a la tercera parte del capital pagado, salvo que sean resarcidas o que el capital pagado sea aumentado o reducido por cuantía suficiente.

En estos casos no cabe buscar diferencias de trato sea una sociedad de personas o de capitales, en función a la diferente responsabilidad que alcanza a los socios en una u otra situación, porque el principio básico en que se sustentan las sociedades es que no pueden continuar si no tienen capital. En el camino pueden surgir soluciones, reduciendo o restituyendo el capital perdido, con nuevos aportes, por ejemplo, pues la ley franquea esta alternativa de solución.

- e) Acuerdo de la junta de acreedores, adoptado de conformidad con la
- f) ley de la materia o quiebra.
- g) Falta de pluralidad de socios: Si en el término de seis meses dicha pluralidad no es reconstituida.
- h) Resolución adoptada por la Corte Suprema, esto es, por mandato judicial
- i) Por acuerdo de la Junta General de Accionistas, sin mediar causa legal o estatutaria.
- j) Cualquier otra causa establecida en la ley o prevista en el pacto social, en el estatuto o en convenio de los socios registrado ante la sociedad.

### **2.2. La etapa de liquidación**

Debemos señalar que toda liquidación es un proceso complejo.

En este periodo juega un papel importante la responsabilidad de los socios según la forma societaria que se haya adoptado. Si se trata de una sociedad anónima, los acreedores solo podrán centrar sus expectativas en el patrimonio de la sociedad. Si la sociedad es colectiva, no solo responde el patrimonio de la sociedad sino el patrimonio particular de todos y cada uno de los socios colectivos.

Mientras dura el proceso de liquidación, la sociedad en liquidación debe añadir a su denominación o razón social la frase «en liquidación» hasta que se inscriba en el Registro la extinción social.

En el aspecto organizacional la sociedad en liquidación debe manejar el giro social orientándolo al cese o liquidación. El objeto es lograr extinguir las relaciones comerciales y jurídicas originadas durante la vida social, efectuar las operaciones necesarias para realizar el activo, extinguir el pasivo y repartir el patrimonio entre los socios, de ser el caso.

Durante esta etapa los liquidadores tienen como función fundamental realizar el activo y pasivo, con responsabilidades frente a los socios acreedores.

### **2.3. La etapa de extinción**

Una vez concluida la etapa de liquidación, se debe inscribir la extinción de la sociedad en los Registros Públicos, mediante recurso firmado por el (o los) liquidador (es) indicando la forma como se ha dividido el haber social, la distribución del remanente y las consignaciones efectuadas y con la constancia de la publicación del balance final de liquidación.

## **3. LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN EN EL SISTEMA CON- CURSAL**

La disolución y liquidación dentro del procedimiento concursal está orientada a la realización del activo del deudor concursado (con excepción de los bienes inembargables), el pago de los pasivos y, de ser el caso, la entrega del remanente del patrimonio entre los accionistas o socios, ante la imposibilidad del dicho deudor de superar sus problemas económicos y financieros.

A tales efectos corresponde a la Junta de Acreedores aprobar el Convenio de Liquidación correspondiente y designar una entidad o persona que tenga registro vigente ante la Comisión de Procedimientos Concursales competente del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual para actuar como liquidador.

La Junta de Acreedores acuerda la disolución y liquidación del deudor concursado cuando el negocio no es viable, es decir, cuando el valor de la empresa en marcha es menor al valor de liquidación de los activos.

### **3.1. La liquidación procede**

- Cuando el deudor concursado tiene pérdidas acumuladas, deducidas sus reservas, que superen [a totalidad del capital social ganado. El acuerdo por la Junta de Acreedores se aprobará con el voto favorable de acreedores que representen créditos reconocidos, en primera convocatoria. En segunda convocatoria, se adoptará con igual porcentaje de créditos asistentes.



- Por ejecución del apercibimiento contemplado en el artículo 703 del Código Procesal Civil.
- La liquidación de oficio, la Comisión dispondrá la disolución y liquidación del patrimonio del deudor concursado, en los siguientes casos:
- Si luego de la convocatoria e instalación de Junta de Acreedores, ésta no se instalase
- Si instalada la Junta de Acreedores, ésta no tomase acuerdo sobre el destino del deudor en el plazo de ley.
- Si adoptado el acuerdo de reestructuración patrimonial o de disolución y liquidación, la Junta de Acreedores no suscribe el Plan de Reestructuración o Convenio de liquidación, respectivamente, en el plazo de ley.
- Si la junta de acreedores no designa reemplazo en caso de renuncia del liquidador.

La Comisión declarará la disolución y liquidación del deudor en caso de incumplimiento de los términos y condiciones establecidos en el Plan de Reestructuración, siempre que tal declaración haya sido solicitada por un acreedor.

Los artículos 96.1 y 97.1 de la Ley General del Sistema Concursal establecen que si luego de la convocatoria a reunión de instalación de Junta de Acreedores, ésta no se instalase, o instalándose, ésta no tomase acuerdo sobre el destino deudor, no se aprobara el Plan de Reestructuración no se suscribiera el Convenio de Liquidación o no se designara un reemplazo del liquidador renunciante en los plazos previstos en la Ley. En los casos que ello corresponda, la respectiva Comisión Delegada de Procedimientos Concursales, mediante resolución, deberá disponer para pronunciarse exclusivamente sobre la designación del liquidador y la aprobación del Convenio de Liquidación

## **SISTEMA CONCURSAL Y LIQUIDACIÓN**

### **1. ¿Qué documentos deben prepararse para ingresar al sistema concursal?**

Acorde a la Ley General del Sistema Concursal cualquier deudor puede solicitar el inicio del Procedimiento Concursal Ordinario, cuando se encuentre en uno de los siguientes casos:

- Más de un tercio del total de sus obligaciones se encuentren vencidas e impagas por un periodo mayor a treinta días calendario.
- Tenga pérdidas acumuladas, deducidas las reservas, cuyo importe sea mayor al tercio del capital social pagado.

En la solicitud el deudor deberá acompañar un resumen ejecutivo fundamentando el inicio del procedimiento, la viabilidad económica de sus actividades y los medios para solventar las obligaciones adeudadas.

Deberá adjuntar, además la documentación contable, financiera y declaraciones juradas establecidas por ley de manera que los acreedores y la Comisión Delegada del Indecopi puedan tener una idea clara de la situación de la empresa al momento de iniciarse el procedimiento concursal.

La información y documentación presentadas deberá ser suscrita por el representante legal del deudor como garantía de veracidad de la misma. La información requerida corre en el artículo 25 de la ley del Sistema.

Concursal. Los primeros incisos se refieren a la situación contable y financiera actual y los siguientes hacen referencia a la proyección y viabilidad de la empresa.

## **2. ¿Qué requisitos debo tener para que no envíen mi empresa a liquidación?**

Para evitar que una empresa sea liquidada, la empresa debe ser viable y no incurrir en las causales siguientes:

- a) Pérdidas que reduzcan el patrimonio neto a cantidad inferior a la tercera parte del capital pagado, salvo que sean resarcidas o que el capital pagado sea aumentado o reducido en cuantía suficiente.
- b) Cuando existan uno o varios acreedores impagos cuyos créditos exigibles se encuentren vencidos, no hayan sido pagados dentro de los treinta días siguientes a su vencimiento siguientes a su vencimiento y que, en conjunto, superen el equivalente a cincuenta unidades impositivas tributarias vigentes a la fecha de presentación, podrán solicitar el inicio del procedimiento concursal ordinario de su deudor.
- c) El artículo 96 señala un supuesto de disolución y liquidación iniciada por la comisión en el caso que, si luego de la convocatoria a instalación de Junta, esta no se instalase, o instalándose, esta no tomase acuerdo sobre el destino del deudor, no se aprobara el plan de reestructuración, no se suscribiera el Convenio de Liquidación o no se designara un reemplazo del liquidador renunciante en los plazos previstos en la Ley, la Comisión mediante resolución, deberá disponer la disolución y liquidación del deudor. También se señala la disolución y liquidación iniciada por la Comisión no puede ser revertida por decisión de la Junta.

La disolución y liquidación puede darse a través de un acuerdo de la Junta de acreedores o en el supuesto de un proceso concursal iniciado por los acreedores o de oficio a través de un procedimiento iniciado por la Comisión de acuerdo al artículo 96 de la ley 27809.

Como vemos son varios los riesgos de entrar al sistema concursal sin un plan coherente y con el apoyo de los acreedores. En algunos casos aún con el apoyo de los acreedores podemos incurrir en causales objetivas de pérdida de capital que originen decisiones que priman sobre la voluntad de los acreedores.

### **¿POR QUÉ FRACASAN LOS PLANES?**

Una simple verificación del número de planes presentados y número de planes aprobados nos lleva a la conclusión que algo debe estar terriblemente mal con el sistema concursal (llámese régimen transitorio, reestructuración o refinanciamiento). Una de las causas es ignorar el proceso dinámico de coaliciones al cual llamaremos: matriz de influencias.

Sentado al borde de la cama, sin poder dormir, Juan se preguntaba qué podía hacer. Había trabajado durísimo en elaborar el plan de viabilidad, tenía numerosas corridas en Excel y había visitado banco tras banco, repetido un sin fin de veces lo mismo: tenga fe, miren como la empresa puede remontar sus problemas si se condona parte de la deuda, bajan los intereses, si me esperan más. Martes, jueves, viernes, lunes. Una y otra vez a repetir lo mismo frente a otros funcionarios. Agotado comprobó que mañana era la Junta y no tenía la menor idea del resultado. Siempre las respuestas eran: vamos a ver, el Comité tendrá que pronunciarse, es decir, un sinfín de respuestas evasivas. Para evitar esta locura convendría reflexionar qué es lo que estamos haciendo. A que tanta gimnasia bancaria; para que saltamos tanto si la tierra no se mueve.

Vamos a proporcionar un método al que bautizaremos como «matriz de influencia» para lograr mejores resultados. Todos los sistemas concursales en el país privilegian el crédito, es decir, lo importante es ver cómo vamos a devolver lo prestado. Si no lo podemos hacer la ley permite que nos liquiden. En términos del Indecopi, los acreedores van a juzgar si valemos más como negocio en marcha que liquidados. No hay sentimentalismos ni por el empresario ni por el empleo.

Así pues, la lógica es costo/beneficio. Si conviene esperar bien, sino disparo. Aquí viene el primer concepto importante. Se trata de manejar o convencer a una coalición que engloba clientes, proveedores y bancos. Debemos elaborar un plan general determinando no solo cuánto se le debe a cada uno, sino quien es el tomador de decisión en cada banco, empresa proveedora o cliente y luego explicitar qué tiene cada uno de ellos. No olvidemos que las prendas flotantes, warrants y leasings no entran en los paquetes de arreglo. Luego de elaborar estos expedientes procedemos a determinar el peso de cada uno, ya no por monto sino por la relevancia en la coalición.

Si un acreedor es proveedor o cliente principal y no participa en el arreglo ¿quién nos va a financiar? Si somos una empresa especializada y las entidades que están dispuestas a liderar no aportan capital fresco entonces ¿cómo remontaremos la crisis? No olvidemos que la reestructuración financiera gana tiempo, pero hay que preguntarse

¿Tiempo para qué? De este modo el peso de la coalición puede alterarse sustancialmente por el rol que cada acreedor puede tomar. No está demás decir que sin un plan maestro terminaremos ofreciendo a todos todo en forma desordenada, esto es, activos o condiciones que no son coherentes. Cada acreedor tiene su alternativa al proceso lo que condiciona su voto, por lo que es importante demostrar a cada uno que el arreglo le conviene más que el no arreglo, sino ese acreedor puede ejecutar, no ayudar o bloquear.

La próxima vez que piense salir a bancos pregúntese si tiene un plan maestro de negociación frente a la coalición.

No solo debemos elaborar este balance por cada acreedor sino damos cuenta que algunos acreedores tienen garantías importantes, otra chatarra y otros nada. Unos son grandes, otros pequeños, agresivos y no agresivos. Con algunos tenemos o creemos que tenemos grados de amistad. Estas presunciones nos pueden dar sorpresas pues ante una debacle cambian las amistades con sorprendente facilidad.

Son tres los procesos fundamentales a tomar en cuenta: 1). repensar el negocio, 2). achicarse y racionalizar costos; y 3). finalmente buscar un campeón. Esta locomotora puede ser un banco que nos tiene fe, un cliente importante o un proveedor que no quiere que desaparezcamos como canal de distribución, por el costo de reemplazamos.

Sin estos tres factores poco o nada sirven los planes, "luminosos o no, así que piense ¿tiene ya identificado el campeón o locomotora que lo ayudará a salir del hoyo?

#### **4. EFECTOS DE LA CELEBRACIÓN DEL CONVENIO DE LIQUIDACIÓN**

- ❖ Estado de indivisibilidad entre la masa crediticia y la masa concursada exceptuándose está a los bienes inembargables.
- ❖ Cese de las funciones de los administradores del concursado. Desapoderamiento de los bienes del concursado.
- ❖ La representación legal y procesal del concursado corresponde al liquidador
- ❖ Exigibilidad de las obligaciones que mantiene el concursado, aunque no se encuentren vencidas.

#### **5. CONSECUENCIAS DE LA LIQUIDACIÓN**

La adopción del acuerdo de disolución o liquidación implica el nacimiento de un fuero de atracción que consiste en que el liquidador deberá comprender en el proceso de liquidación a todos los créditos, cualquiera sea la oportunidad en que se devengaron, debiendo incluso a los titulares de los créditos generados con posterioridad a las publicaciones de difusión del procedimiento concursal.

Lo que se busca es que el liquidador pague todos los créditos en el orden de preferencia que establece la ley y de acuerdo con las condiciones pactadas en el convenio de liquidación.

El convenio de liquidación es el instrumento a través del cual el liquidador designado y la pluralidad de acreedores del deudor dejan establecido el resultado de las negociaciones y las respectivas fórmulas y acciones necesarias para el pago de las obligaciones que integran la masa concursal. Es sanciones podrán consistir en la condonación de las deudas, la refinanciación de obligaciones, el tratamiento de las garantías, así como cualquier otro acto que tenga relación con el pago de las acreencias y que resulte necesario para una liquidación eficiente de los activos del deudor.

### **LIQUIDACIÓN EN PROCESOS CONCURSALES**

En un proceso concursal el destino del deudor queda en manos de la junta de acreedores. Es la ley concursal la que establece plazos perentorios a fin de no extender la agonía. La norma vigente señala que sólo los acreedores pueden decidir la liquidación. Sin embargo, Indecopi, a su criterio, señala las causas que son válidas para enviar a una empresa a liquidación. Así, si por inacción de la junta vence el plazo concedido por Indecopi, éste puede acordar su liquidación. Si un deudor no presenta un plan de recuperación viable, coherente y factible los acreedores no le creerán. Si un deudor tiene una situación agravada la propia administración lo envía a liquidación.

En el caso que la junta decidiera la disolución y liquidación de la empresa, nombrará a una entidad o persona natural como liquidador. En los treinta días siguientes se reunirá la junta para aprobar y suscribir el convenio y se contará, también, con la presencia del representante legal y el liquidador.

Si se decide la disolución de la persona jurídica, esta no podrá continuar desarrollando la actividad propia del negocio, salvo si se estima un mayor valor de realización bajo esta modalidad; y debe efectuarse en un plazo no mayor a 6 meses. Ello evita la competencia de empresas dentro del sistema con aquellas fuera del mismo.

El convenio de liquidación contiene las obligaciones del liquidador con la junta de acreedores. Es el punto de referencia para cualquier actuación y determina la responsabilidad del liquidador, sus honorarios y consideraciones y límites en los gastos de la liquidación. Debe ser aprobado por la mayoría calificada.

En el proceso concursal se suspende la junta de accionistas y se reemplaza por la junta de acreedores. El liquidador reemplaza a ésta y se convierte en la máxima autoridad del proceso, por lo que caducan todas las funciones del representante legal y de todos los órganos de administración de la empresa.

El convenio de liquidación debe tener la identificación del liquidador, del deudor y del presidente de la junta, la fecha de aprobación, la declaración del liquidador indicando que no tiene impedimentos para asumir el cargo y los supuestos bajo los cuales empezará a pagar los créditos, así como las modalidades y condiciones de la realización de bienes del deudor. El liquidador está facultado a pagar los créditos debidamente reconocidos por la comisión, conforme su orden de preferencia y hasta donde alcance el patrimonio.

Dentro de los cinco días siguientes a la celebración del convenio el liquidador; bajo responsabilidad, publicará en el diario oficial. El Perú o un aviso haciendo público el inicio de la liquidación, requiriendo a quienes posean bienes y documentos del deudor entregarlos. Después de este mismo plazo, el liquidador solicitará su inscripción en registro. En caso de incumplimiento cualquier interesado podrá realizar el trámite. El liquidador debe, en un plazo no mayor a los diez días, establecer el cronograma de realización de los activos del deudor y en treinta días iniciar el proceso de oferta de dichos bienes. Todos los remates se harán por martillero público, salvo pacto distinto de la junta. Para esto el deudor debe entregar al liquidador los libros, documentos y bienes de su propiedad; así mismo todas las obligaciones de pago del deudor serán exigibles, aunque no se encuentren vencidas, descontándose el interés correspondiente al plazo que falte para el vencimiento.

la firma del convenio se produce con la participación del Presidente de la Junta de Acreedores y el Liquidador, o sea que el administrador de la reestructuración ya no interviene más; dicho convenio de liquidación será obligatorio para quienes lo hubieran aprobado así también para quienes no hayan asistido a la junta o se hayan opuesto a dicha comisión.

Todo lo dicho privilegia la transparencia. Si uno mira el número de empresas liquidadas vs. reestructurados se dará cuenta que es, de lejos la etapa más importante para acreedores y deudor.

## **6. QUIEBRA**

### **6.1 Procedimiento judicial de quiebra**

#### **Artículo 99 - Procedimiento judicial de quiebra**

99.1 Cuando en los procedimientos de disolución y liquidación se verifique el supuesto previsto en el Artículo 88.7 el Liquidador deberá solicitar la declaración judicial de quiebra del deudor ante el Juez Especializado en lo Civil.

99.2 Presentada la demanda el Juez, dentro de los treinta (30) días siguientes de presentada la solicitud, y previa verificación de la extinción del patrimonio a partir del balance final de liquidación que deberá adjuntarse en copia, sin más trámite, declarará la quiebra del deudor y la incobrabilidad de sus deudas.

99.3 El auto que declara la quiebra del deudor, la extinción del patrimonio del deudor y la incobrabilidad de las deudas deberá ser publicado en el Diario Oficial El Peruano por dos (2) días consecutivos.

99.4 Consentida o ejecutoriada la resolución que declara la quiebra, concluirá el procedimiento y el Juez ordenará su archivo, así como la inscripción de la extinción del patrimonio del deudor, en su caso, y emitirá los certificados de incobrabilidad para todos los acreedores impagos. Asimismo, la declaración de la extinción del patrimonio del deudor contenida en dicho auto deberá ser registrada por el Liquidador en el Registro Público correspondiente.

99.5 Los certificados de incobrabilidad también podrán ser entregados por la Comisión en aquellos casos en los que un acreedor manifieste su voluntad de obtenerlos una vez que se acuerde o disponga la disolución y liquidación del deudor. Dichos certificados generarán los mismos efectos que aquellos

expedidos por la autoridad judicial en los procedimientos de quiebra. En tal caso, la Comisión emitirá una resolución que excluya a dicho acreedor del procedimiento concursal.

99.6 La declaración de la incobrabilidad de un crédito frente a una sucursal que es declarada en quiebra, no impide que el acreedor impago procure por las vías legales pertinentes el cobro de su crédito frente a la principal constituida en el exterior.

Al igual que lo que regulaba la Ley de Reestructuración Patrimonial, la Ley General del Sistema Concursal señala que el procedimiento judicial de quiebra se inicia con la solicitud de la declaración respectiva por parte del liquidador, la misma que se presenta ante el Juez en el plazo de treinta días, contados a partir de que se haya extinguido el patrimonio del deudor y existan acreedores concursados pendientes de ser pagados.

De esta manera, la Ley General del Sistema Concursal atribuye la obligación al liquidador de informar al Comité o al Presidente de la Junta y a la Comisión sobre la presentación de la solicitud judicial de quiebra, ello debido a que el Presidente de la Junta se encuentra en la obligación de mantener informada a la misma sobre la marcha del procedimiento concursal y la Comisión de Procedimientos Concursales competente del INDECOPI está en la facultad de fiscalizar que el desarrollo del procedimiento de liquidación sea tramitado conforme lo establece la norma. En caso contrario, la autoridad concursal tendrá la facultad de sancionar a la entidad liquidadora que incumpla con sus funciones.

Posteriormente a la emisión del auto de quiebra por el Juez, se encuentra a cargo del liquidador la publicación en el diario oficial El Peruano (por dos días consecutivos) tanto el referido auto como la declaración de la extinción del patrimonio del deudor y la incobrabilidad de las deudas. Solo a partir de ese momento el Juez procederá a emitir los certificados de incobrabilidad a los acreedores que hubieran quedado impagos al extinguirse el patrimonio del deudor.

Respecto a las sucursales declaradas en quiebra, la Ley General del Sistema Concursal continúa el precepto que establece la posibilidad de que acreedores por medio de las vías legales pertinentes procuren el pago de sus acreencias frente a la empresa principal constituida en el exterior.

## **6.2. Efectos de la quiebra**

### **Artículo 100 - Efectos de la quiebra**

100.1 El quebrado, mientras dure ese estado, está impedido de:

- a. Constituir sociedades o personas jurídicas, en general, o de formar parte de las ya constituidas;
- b. Ejercer cargos de director, gerente, apoderado o representante de sociedades o personas jurídicas, en general;
- c. Ser tutor o curador, o representante legal de personas naturales;
- d. Ser administrador o liquidador de deudores en los procedimientos regulados en la Ley.

100.2 El quebrado no deviene en incapaz por razón de la quiebra, por lo que puede ejercer sus derechos civiles sin más limitaciones que las señaladas en el párrafo anterior.

100.3 Numeral derogado.

100.4 Corresponde al liquidador o a cualquier interesado inscribir la quiebra en el Registro pertinente.

Ante la incertidumbre actual sobre cuáles son los efectos de la quiebra de la persona natural en qué condiciones legales queda está quebrada y cuáles son sus capacidades civiles, es que se regula este asunto fijándose de manera taxativa en la Ley General del Sistema Concursal tales efectos.

Tales efectos se orientan a restricciones de índole societaria principalmente (como puede ser la prohibición de constitución de sociedades o la asunción de cargos directivos o gerenciales), dejándose a salvo los derechos civiles del quebrado.

El Dr. Ricci considera que este artículo establece, bajo la sumilla «Efectos de la quiebra», las limitaciones a los derechos civiles que se aplican al quebrado y que son las siguientes:

- Constituir sociedades o personas jurídicas, en general, o formar parte de las ya constituidas.
- Ejercer cargos de director, gerente, apoderado o representante de sociedades o personas jurídicas, en general.
- Ser tutor o curador, o representante legal de personas naturales
- Ser administrador o liquidador de deudores en los procedimientos regulados en la ley

Un primer comentario en relación con esta norma es que estos «efectos de la quiebra» se aplican solo al caso de deudores personas naturales y no a empresas ni sucesiones indivisas y quizás a sociedades conyugales.

En el caso de empresas debe apreciarse que el procedimiento de disolución y liquidación, de acuerdo con lo previsto en el artículo 95 de la Ley General del Sistema Concursal que remite a los artículos 413 y siguientes de la Ley General de Sociedades), culmina necesariamente en la extinción de la sociedad, lo que implica el fin de la persona jurídica. Es evidente por ello que ninguna de las limitaciones contempladas en el artículo 100.1 le será de aplicación, sencillamente porque ya no existe la persona jurídica a la que podrían ser aplicadas.

En el caso de la sociedad conyugal podría sostenerse la aplicación de los impedimentos contemplados en el inciso a) del artículo 100.1, pero de ninguna manera las restantes limitaciones. En el caso de las sucesiones indivisas no podría aplicarse ninguna de las limitaciones previstas.

### **6.3. Rehabilitación del quebrado**

#### **Artículo 101. - Rehabilitación del quebrado**

101.1 Transcurrido el plazo de cinco años contado desde la fecha de expedición de la resolución judicial que declara la quiebra, cesará este estado, aun cuando los créditos no se hubieran alcanzado a pagar con los bienes del quebrado, siempre que se acredite que el deudor no ha sido condenado por los delitos



previstos en los artículos 209 o 211 del Código Penal, así como que no tiene proceso penal abierto por dichos delitos. No cesa el estado de quiebra si el quebrado no cumple con cancelar los créditos derivados de una reparación civil establecida a favor del Estado.

101.2 Producido el cese del estado de quiebra, cualquier interesado podrá solicitar la cancelación de las inscripciones que se hubiesen realizado en el Registro Personal y en los registros correspondientes, para lo cual bastará con la presentación del certificado expedido por la autoridad competente que acredite no haber sido condenado por los delitos previstos en los artículos mencionados en el párrafo anterior, así como que no tiene procedimiento penal abierto por los mismos.

101.3 Cuando el deudor haya sido condenado, el Juez Penal ordenará la inscripción en el Registro Personal de la resolución consentida o ejecutoriada que establece la responsabilidad penal por dichos delitos. En este caso, sólo podrá obtenerse la rehabilitación una vez cumplida la pena impuesta.

101.4 El plazo de rehabilitación para los representantes a que se refiere el Artículo 101.1 se computa desde la fecha en que quede firme o consentida la resolución que declara la quiebra de la persona jurídica que representan.

101.5 En estos casos, también procede la inscripción en los términos del Artículo 100.4.

La Ley General del Sistema Concursal ha incorporado la institución de la rehabilitación del quebrado persona natural con el objetivo de dotar de seguridad a los negocios jurídicos de la persona declarada en quiebra ya que a partir de cumplido el plazo de cinco años desde la expedición de la resolución judicial que declara la quiebra puede cesar dicho estado.

En ese sentido, la persona natural que luego de estar sometida a un procedimiento concursal que desencadenó en la liquidación de su patrimonio y que luego de extinguido, fue declarada en quiebra, por medio de esta precisión legal tiene la posibilidad de dejar de estar en la condición permanente de quebrado.

La Ley otorga una excepción, la misma que se produce cuando el deudor ha sido condenado por los delitos tipificados en los artículos 209 o 211 del Código Penal es decir, cuando en un procedimiento concursal el deudor, la persona que actúa en su nombre, el administrador o el liquidador oculte bienes, simule, adquiera deudas, enajenaciones, gastos o pérdidas y realice actos de disposición patrimonial preferentes o no, posponiendo el pago del resto de acreedores, así como los demás delitos tipificados.

Finalmente, cuando la persona ha sido condenada por el Juez Penal, éste ordenará la inscripción en el Registro Personal de la resolución consentida o ejecutoriada que establece la responsabilidad penal por dichos delitos. De esta manera la persona condenada no se liberará de la situación de quebrada y por ende de la situación de incapacidad para ciertos actos.

#### **6.4. Quiebra en la Ley General de Sociedades**

##### **Artículo 102 - Quiebra en la Ley General de Sociedades**

Cuando se produzca el supuesto previsto en el Artículo 417 de la Ley General de Sociedades, el Juez competente tramitará la declaración de quiebra del deudor de conformidad con las disposiciones establecidas en el presente Título, sin que para tal efecto sea necesario que dicho deudor se someta al Procedimiento Concursal Ordinario previsto en la Ley.

Respecto a la quiebra en la Ley General de Sociedades la norma establece que los liquidadores de las sociedades sometidas a procedimientos liquidatorios al amparo de la Ley General de Sociedades, podrán solicitar al Juez la declaración judicial de quiebra del deudor de acuerdo con lo establecido en el procedimiento de quiebra regulado en la Ley General del Sistema Concursal.

La precisión de la Ley General del Sistema Concursal respecto a que puedan utilizarse las normas concursales para iniciar la quiebra, luego de la extinción del patrimonio de la empresa sometida a una liquidación al amparo de la Ley General de Sociedades, reduce costos a las partes ya que se ha eliminado el supuesto de que los liquidadores que se encuentren administrando procedimientos liquidatorios bajo el amparo de la Ley General de Sociedades, tengan que necesariamente iniciar procedimientos concursales antes de iniciar el procedimiento de quiebra. De esta manera se reduce tiempo y por tanto costos que generarían tener obligatoriamente que pasar por un procedimiento concursal antes de llegar a obtener el auto de quiebra en sociedades cuyas liquidaciones se han visto regidas por la Ley General de Sociedades.

## **7. PROCEDIMIENTO CONCURSAL PREVENTIVO**

A fines de 1992 se promulgó el Decreto Ley N.º 26116 - Ley de Reestructuración Empresarial, norma mediante la cual se logró la desjudicialización de los procedimientos destinados a afrontar la crisis patrimonial de un sujeto de derecho, pasando a ser administrados éstos por una autoridad administrativa. Sin embargo, el mencionado dispositivo únicamente contemplaba el procedimiento de insolvencia, que estaba destinado a la búsqueda de soluciones para revertir una situación de crisis vigente y manifiesta. Asimismo, cabe señalar que años después, cuando se evaluó los alcances y efectos de la Ley de Reestructuración Empresarial se señaló que dicho cuerpo normativo era uno de «talla única» puesto que requería de (...) el cumplimiento de requisitos que en muy pocos casos podían ser atendidos por empresas con un patrimonio pequeño y que, por tanto, no permitían el acceso de éstas a la protección del sistema concursal.

Posteriormente, con la dación del Decreto legislativo N.º 845 - Ley de Reestructuración Patrimonial, se crea (entre otras innovaciones) el denominado procedimiento de Concurso Preventivo. A través de su incorporación y la del denominado Procedimiento Simplificado, el legislador tuvo la intención de que «(...) el régimen concursal sea accesible a todos los agentes económicos (...)\", para lo cual se crearon nuevos procedimientos que «(...) permitan a los interesados acogerse al que resulte más adecuado a su realidad». En tal sentido, los requisitos propuestos para acogerse al procedimiento de Concurso Preventivo

eran mucho más flexibles y el espectro de sujetos pasibles de ingresar al procedimiento también resultaba más amplio.

Así, tales procedimientos se diferencian de la insolvencia, pues esta última se orienta a afrontar y sobre todo, revertir, una situación de crisis presente, en tanto que el Concurso Preventivo procura evitar que se llegue a una situación de crisis que se vislumbra a corto o mediano plazo.

En la Ley General del Sistema Concursal se ha previsto una regulación con un enfoque diferente, de modo tal que se restrinja el procedimiento a uno de «talla única», pero que, a la vez, no implique que el régimen se convierta en uno tan permisivo que abandone o deje de lado la seguridad jurídica necesaria.

A continuación, se destacan algunas innovaciones importantes.

Conforme se ha explicado anteriormente, el procedimiento bajo análisis se orienta fundamentalmente a prevenir la problemática de la crisis patrimonial de un deudor; a diferencia del Procedimiento Concursal Ordinario destinado a enfrentar y revertir (de ser ello posible) una crisis manifiesta.

Sin embargo, de la evaluación de la normatividad que ha regido nuestro Concurso Preventivo en sus diversas versiones se advierte que, en realidad, el carácter previsor que debía acompañar a la actuación de los sujetos acogidos al mencionado procedimiento no era tal. Desde que se dejó la «puerta abierta» para ingresar a los procedimientos concursales sin requerir al solicitante que se ubique en una situación declarada de falta de insolvencia se perdió el carácter preventivo de los mismos. De este modo, cualquier persona podía usar el régimen preventivo o simplificado siendo totalmente insolvente. Esa utilización del Concurso Preventivo por parte de deudores que se encontraban en una situación más grave y distinta a aquella para la cual fue concebido tal procedimiento alternativo incidió de manera notoria en la pérdida de efectividad de este, así como en la merma en su credibilidad por parte de los diversos operadores del mercado.

Por ese motivo, la Ley General del Sistema Concursal introduce una innovación consistente en fijar «la línea demarcatoria» que separa a aquellos individuos que están aptos para acogerse al Procedimiento Concursal Preventivo, respecto de los que no lo están por hallarse ya en una situación de crisis manifiesta. Así, mediante la creación de barreras de acceso al procedimiento preventivo, se restringe el uso de este tipo de procedimientos a deudores cuya crisis económica tiene una mayor magnitud.

La modificación materia de comentario, establece que única y exclusivamente podrán someterse al Procedimiento Concursal Preventivo, aquellos deudores que no se encuentren en ninguno de los supuestos que permita su ingreso, a propio pedido, a un Procedimiento Concursal Ordinario.

El Procedimiento Concursal Preventivo tiene por finalidad principal conceder un espacio para que los acreedores convocados manifiesten su aprobación o desaprobación al Acuerdo Global de Refinanciación propuesto por el deudor. De acuerdo a lo expuesto, de aprobarse el citado instrumento con el voto de los acreedores que representen más del 66.696 del monto total de los créditos reconocidos o asistentes, según corresponda, el acuerdo será oponible a todos los acreedores. En este caso, y para no cerrar alternativas de mejoras a los acuerdos arribados, la Junta de Acreedores se podrá reunir durante el

plazo establecido para el pago de las obligaciones concursales exclusivamente para modificar el Acuerdo Global de Refinanciación, con las formalidades señaladas en la Ley General del Sistema Concursal. Esto, porque nuevas situaciones de mercado pueden ameritar tal acción.

De lo contrario, esto es, de no aprobarse el Acuerdo Global, el Procedimiento Concursal Preventivo también habrá concluido, pudiendo eventualmente solicitarse el paso inmediato a un Procedimiento Concursal Ordinario si se presentan ciertos supuestos específicos contemplados en la Ley General del Sistema Concursal

El esquema no afecta el derecho de los acreedores que no lograron su calificación de créditos para la participación en la única Junta de Acreedores, toda vez que la convocatoria pública garantiza que todos los interesados decidan libremente su participación, asuman las consecuencias de dicha decisión y, de ser el caso, se presenten oportunamente a la calificación de créditos exigida por la Ley General del Sistema Concursal. La falta de presentación oportuna y las consecuencias que de ello se deriven es responsabilidad exclusiva de los acreedores.

La Ley General del Sistema Concursal regula dos modalidades a través de las cuales el deudor puede solicitar su acogimiento a Procedimiento Concursal Preventivo:

- Pidiendo una protección anticipada que implicará la suspensión en la exigibilidad de todas sus obligaciones y que le será otorgada a partir del momento de la publicación del aviso por el que se difunde el inicio de su procedimiento. En este caso, de no aprobarse la propuesta de Acuerdo Global elaborada por el deudor; existirá la opción de que el deudor pase inmediatamente un Procedimiento Concursal Ordinario, siempre que así lo acuerden en la misma reunión de Junta de Acreedores, acreedores titulares de más del 50% de los créditos reconocidos en el procedimiento. Caso contrario, simplemente concluirá el procedimiento concursal.

Asimismo, se precisa que en caso la Junta de Acreedores opte porque el deudor sea sometido inmediatamente a un Procedimiento Concursal Ordinario, no se requerirá de nuevas solicitudes de créditos respecto de aquellos acreedores y créditos que participaron efectivamente en el trámite del Procedimiento Concursal Preventivo. La justificación de esta última disposición se encuentra en el hecho que resulta oneroso e innecesario que la autoridad concursal reitera su actividad verificadora de créditos respecto de sujetos y títulos que han sido sometidos previamente a su evaluación.

- Ingresando al procedimiento sin solicitar la suspensión de exigibilidad de sus obligaciones, en cuyo caso la negociación con los acreedores se efectuará sin paralizar el desarrollo paralelo de las acciones de cobranza por parte de aquellos. La consecuencia de un procedimiento concursal tramitado con tales características será únicamente que, o bien se aprueba la propuesta de Acuerdo Global de Refinanciación pre arada por el deudor, en cuyo caso las obligaciones a su cargo se verán reprogramadas en los términos previstos en dicho instrumento, o caso contrario, de no aprobarse el mencionado documento, simplemente se determinará la conclusión del

procedimiento concursal prosiguiendo de manera normal las relaciones jurídicas entre el deudor y sus acreedores, sin mayores consecuencias.

En la Ley General del Sistema Concursal se acoge la jurisprudencia concursal referida a que la competencia para el conocimiento de pretensiones orientadas a dilucidar el incumplimiento de los términos de un Acuerdo Global de Refinanciamiento se encuentra reservada al órgano jurisdiccional u otro órgano que los perjudicados por el incumplimiento estimen conveniente, por tratarse de conflictos de intereses surgidos de relaciones de derecho privado entre las partes intervinientes en la celebración de dicho instrumento. A mayor abundamiento, no resulta posible la intervención con relación a tales temas de la autoridad concursal por no contar con facultades expresas para tales efectos.

Adicionalmente, se ha precisado que el término de doce (12) meses en los que el deudor no puede acogerse a un nuevo procedimiento de Concurso Preventivo se contabiliza desde la fecha de finalización del procedimiento anterior y no desde el momento del primer acogimiento. Ello a fin de que transcurra un tiempo prudencial entre cada uno de tales procedimientos.

#### **7.1. Visión de la corte**

RESOLUCIÓN N°2311.-2013/SDC-INDECOPI DEFEECHA 13 DE DICIEMBRE DE 2013  
EMITIDA POR LA SALA ESPECIALIZADA EN DEFENSA DE LA COMPETENCIA DEL  
TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:

Interpretación y alcances del artículo 67 .4 de la Ley General del Sistema Concursal

37. Conforme a lo señalado por la Sala en anterior oportunidad (10) los acuerdos concursales se diferencian de los simples acuerdos privados por su oponibilidad, de tal forma que deben ser acatados y cumplidos por todos los acreedores, incluso aquellos que votaron en contra de la decisión mayoritaria y quienes por cualquier motivo no se pronunciaron. El efecto vinculante de los acuerdos tomados por la junta de acreedores no es una característica exclusiva de los procesos regulados en materia concursal, sino que también tiene presencia en el ámbito del Derecho de Sociedades en relación con los acuerdos de la junta general de accionistas (11).

38. Tratándose del plan de reestructuración aprobado por la junta de acreedores, este instrumento concursal permite fijar nuevas condiciones de pago de los créditos comprendidos en el procedimiento en procura de encontrar una solución colectiva que permita, a través de la continuación.

(10) Ver la Resolución 0810-2006/IDG-INDECOPI, emitida en el marco del procedimiento concursal preventivo de Textil San Cristóbal

(11) En ese sentido, el artículo 111 de la Ley General de Sociedades establece que todos los accionistas de la sociedad, incluso los disidentes y los que no hubieren participado en la reunión, están sometidos a los acuerdos adoptados por la junta general. Al comentar dicha disposición, Elías Larroza expresa que ella «refleja en la práctica lo que es una disposición estructural e indispensable en las sociedades anónimas: la decisión de la mayoría es la ley y obliga a todos los demás accionistas, inclusive a los que votaron en contra (disidentes, según la ley) y a los que no participaron (ni personalmente ni por apoderado)». En: EUAS LAROZA, Enrique, op. cit, p.243.

de la empresa en el mercado, obtener los recursos necesarios para pagar tales créditos. En buena cuenta, la aprobación del plan constituye «una segunda oportunidad» otorgada por la colectividad de acreedores a su deudor que incurre en estado de cesación de pagos, supeditada al cumplimiento de los términos y condiciones de la reprogramación de pagos acordada.

39. En ese contexto, la aprobación del plan no constituye en modo alguno un mecanismo que, frente a un nuevo incumplimiento del deudor, prive indefinidamente a sus acreedores la posibilidad de exigir el cobro de sus créditos. El plan de reestructuración debe estar sustentado en una iniciativa del deudor que responda y asegure la viabilidad económica de la propuesta de reprogramación de los créditos, puesto que, si el esquema de "segunda oportunidad" acordado para superar la situación de crisis de la empresa revela su incapacidad para atender el pago de los créditos, los acreedores se encuentran en aptitud de cobrar sus créditos directamente y bajo la prelación legal con cargo al patrimonio del deudor.

40. Del análisis antes expuesto se desprende que la oponibilidad del plan de reestructuración no es absoluta, de modo tal que el esquema de pagos establecido en dicho instrumento concursal solo resulta obligatorio mientras sea cumplido. Por ello, ante un supuesto de incumplimiento, la legislación concursal reconoce el legítimo derecho de los acreedores a poder desvincularse del referido convenio y a exigir el cobro ordenado de sus créditos en un escenario de salida del mercado del deudor. El artículo 67 .4 de la LGSC señala lo siguiente: «El incumplimiento de los términos o condiciones establecidos en el Plan determina la declaración de disolución y liquidación del deudor por parte de la Comisión, siempre que tal declaración haya sido solicitada por un acreedor a la autoridad concursal».

41. La disposición materia de análisis tiene una evidente función tuitiva del derecho individual de cada acreedor, de modo que en caso se evidencie que el plan de reestructuración no cumple con su finalidad consistente en permitir la recuperación de los créditos involucrados en el proceso, el acreedor perjudicado con el incumplimiento se encuentra en capacidad de desligarse de este, para lo cual bastará que exteriorice su voluntad de finalizar un proceso de reestructuración infructuoso para recuperar su crédito a efectos que la autoridad concursal inicie el respectivo proceso de liquidación para finalizar con carácter definitivo el estado de cesación de pagos del deudor.

42. Ahora bien, conforme al análisis desarrollado en el acápite III.3 siendo el objetivo del sistema concursal la protección del crédito según lo dispuesto en el artículo I del Título Preliminar de la LGSC, esta Sala considera que la interpretación acerca de los alcances del artículo 67.4 de la LGSC debe ser aquella que maximice la tutela de los derechos de crédito de los acreedores afectados con el incumplimiento del deudor. En ese sentido, dicha interpretación debe guardar coherencia con la filosofía que inspira nuestra legislación concursal, orientada esencialmente a facilitar a los acreedores afectados con la crisis patrimonial de su deudor esquemas re organizativos de deuda que les brinden la opción que, a su criterio, les procure la mayor recuperación posible de sus créditos.

43. Bajo esta premisa, una aplicación literal e irrestricta del artículo

67.4 de la LGSC puede conducir a una situación injustificadamente gravosa para la masa de acreedores, en caso de que el evento de incumplimiento denunciado en su oportunidad por uno o varios acreedores afectados con el mismo no refleje necesariamente un «fracaso» del proceso de reestructuración, al ser objeto de una pronta subsanación por parte del deudor.

44. En este punto, es fundamental tener presente que, si bien la lógica de aprobar una reprogramación integral de las acreencias a través del plan de reestructuración tiene por objeto que el cronograma de pago de las mismas sea cumplido en sus propios términos y condiciones, tampoco puede desconocerse la posibilidad de que se produzcan circunstancias propias del devenir de la actividad empresarial que, sin mediar necesariamente una voluntad del deudor en ese sentido, impidan que este pueda pagar tales créditos en la fecha pactada en el plan, pero que a su vez permitan al concursado, por su naturaleza provisoria, superar de inmediato ese estado de incumplimiento de modo que finalmente este solo termine constituyendo una situación de cumplimiento tardío de su obligación, solucionada oportunamente por el deudor con plena satisfacción del acreedor denunciante.

45. No debe perderse de vista que, como fundamento de lo expuesto en el párrafo anterior y siguiendo el análisis desarrollado en el acápite III.3, la LGSC pretende ser un instrumento efectivo para lograr que los costos de negociación entre acreedores, y de estos con su deudor, sean lo más reducidos posible, permitiendo con esta tesis que sean los acreedores los que lleguen a un acuerdo que les permita maximizar las posibilidades de recuperación de sus créditos, como incuestionablemente lo consagra el artículo II del Título Preliminar de la citada norma (12).

46\_ En este contexto, conviene reiterar lo que dispone el artículo VII de la LGSC, el cual establece inequívocamente que (...) La intervención de la autoridad concursal es subsidiaria. Este expreso mandato de la norma especial evidencia la voluntad del legislador de que solo excepcionalmente, y ante la falta de una decisión adoptada en Junta, corresponderá que el Estado actúe por intermedio de la autoridad administrativa encargada de la materia concursal. Por ello, siendo incuestionable asumir que el diseño legal contenido en la LGSC únicamente faculta a la autoridad administrativa a intervenir de modo excepcional y subsidiario en el manejo de los procesos concursales, tampoco existe razón valedera para que la

declaración de liquidación por incumplimiento del plan pueda sustraerse, en cuanto decisión de la autoridad que sustituye la reestructuración empresarial inicialmente acordada por los acreedores en junta, a este análisis sobre la necesidad de su ejercicio subsidiario.

47. Si bien es cierto que en el presente caso se presentó un incumplimiento del plan de reestructuración aprobado y en ejecución, también se ha verificado que tal incumplimiento ha sido subsanado inmediatamente y a plena satisfacción de quien se pudiera haber visto afectado por el mismo, por lo que el proseguir con la disolución y liquidación dispuesta por la autoridad concursal sin evaluar estas circunstancias particulares no sería consistente con los objetivos de la LGSC de recuperar el crédito y de reducir los costos de negociación y de transacción entre acreedores y de estos con su deudor, ni con el carácter siempre subsidiario que debe tener la intervención del Indecopi a través de sus autoridades concursales. Por el contrario, en caso se pretenda aplicar el artículo 67 .4 de la ley General del Sistema Concursal sin análisis particular alguno, dicha norma se convertiría en una regla que, no obstante buscaría proteger a los acreedores, en realidad les •expropia• la decisión materializada en un plan de reestructuración que, como cualquier instrumento contractual, puede tener excepcionalmente cumplimientos tardíos pero que respeta la esencia del acuerdo tomado por la colectividad de acreedores y que, sobre todo, no afecta la recuperación del crédito que es el objetivo fundamental del sistema concursal peruano.

48. Este análisis resulta congruente con el criterio esbozado en anteriores pronunciamientos en los que el Tribunal del Indecopi ha puesto de manifiesto que el incumplimiento del plan de reestructuración por parte del deudor, evaluado solo en su mera dimensión fáctica, no constituye un hecho cuya sola verificación objetiva conduzca inevitablemente a una declaración de liquidación del deudor concursado por parte de la Comisión, puesto que admite situaciones excepcionales en las cuales el deudor se encuentra impedido de cumplir con sus obligaciones en los términos y oportunidad impuestas por el plan por eventos fortuitos o de fuerza mayor que, al neutralizar por completo su voluntad de pago por factores externos que no está en condiciones de prever ni controlar, quiebran todo nexo causal entre su conducta y el incumplimiento en el que finalmente termina incurriendo, exonerándolo de responsabilidad por este hecho.

49. Las consideraciones precedentemente expuestas imponen a este Colegiado la necesidad de ponderar este tipo de situaciones excepcionales para disponer si corresponde o no declarar la liquidación del deudor, ya que un pronunciamiento en este sentido constituye una intervención de la autoridad concursal en la conducción del procedimiento, mediante la cual se cesa la eficacia del acuerdo de reestructuración adoptado por la junta de acreedores en su condición de órgano a quien la ley ha conferido el rol decisorio máximo en el concurso. Así, esta intervención también debe ser realizada de manera subsidiaria conforme a lo previsto por el artículo VII del Título Preliminar de la LGSC, es decir, ante la imposibilidad de que los acreedores intervinientes en el concurso puedan continuar impulsando su desarrollo, situación que exige, a su vez, el previo agotamiento de la eficacia de los acuerdos que aquellos



hayan adoptado en resguardo de sus propios intereses patrimoniales y reflejen, por tanto, su voluntad como colectivo de escoger el mecanismo de pago que maximice el valor del patrimonio del deudor.

50. En efecto, la razón que subyace a la decisión de la junta de optar por un proceso de reestructuración y aprobar el plan respectivo, es que los acreedores mayoritarios estiman que este proceso les brindará un valor del patrimonio del deudor mayor que el que les podría reportar un proceso

de liquidación de activos y, con ello, una mayor cobertura de pago de los créditos comprendidos en el proceso. De este modo, el cambio de destino a liquidación por un cumplimiento «tardío» pero inmediatamente subsanable por el deudor terminaría perjudicando a aquellos acreedores que, con su voto favorable, dispusieron con las mayorías de ley la reestructuración del concursado, no solo porque el valor del patrimonio de este pueda ser menor en un escenario de salida del mercado, sino que incluso podrían ver indefinidamente postergado el cobro de sus créditos por la aplicación de los órdenes de prelación previstos por ley.

51. En esta línea, es pertinente tener en cuenta el criterio desarrollado en anterior oportunidad por el Tribunal del Indecopi a través del cual se plantea la posibilidad de que la decisión de la autoridad concursal pueda ser sustituida por una decisión tardía de los acreedores<sup>7</sup>, y por ello es incuestionable que, ya desde entonces, en opinión de la Sala la decisión privada es la que siempre debe primar y, como lógica consecuencia, incluso pudiera «reemplazar» a la decisión del Indecopi en ciertos temas y donde no hubieran mandatos legales imperativos en determinado sentido. La Sala ha sido muy clara en disponer que, tratándose de un asunto de naturaleza privada como la forma y condiciones de pago de derechos de crédito de una colectividad de acreedores, la decisión adoptada en ejercicio de la autonomía privada es la que siempre debe prevalecer, por lo que en tutela de la misma debe ser respetada aun cuando circunstancialmente en la ejecución de tal decisión se presenten «cumplimientos tardíos», ello supeditado a que finalmente se logre alcanzar los objetivos de la LGSC antes referidos.

52. En este orden de ideas, el hecho que, conforme a lo señalado en anteriores pronunciamientos, la declaración de liquidación por incumplimiento del plan de reestructuración pueda ser revertida por un posterior acuerdo de la junta de acreedores, no releva a la autoridad concursal de su deber de justificar la necesidad subsidiaria de efectuar esta declaración en cada caso concreto. Ello porque una postura contraria de la citada autoridad que se limite a aplicar en

---

<sup>7</sup> Ver por ejemplo Resolución N° 0206-1998ifDC-INDECOPI expedida con fecha 24 de julio de 1998, en el procedimiento concursal de Fábrica de calzado Peruano S.A

su tenor literal el texto del artículo 67.4 de la LGSC, sin tener en consideración los verdaderos alcances de la demora en el pago por parte del deudor, eleva innecesariamente los costos de transacción para que las partes puedan renegociar acuerdos de superación de la insolvencia, puesto que los obliga a reunirse nuevamente en junta para evaluar la pertinencia de revertir la liquidación declarada por la Comisión con todos los costos que ello implica para todos los agentes involucrados, pese a que eventos de demora como los anteriormente descritos no ameriten la necesidad de incurrir en los mismos por ser prontamente subsanables por el propio concursado.

53. En ese sentido, la actuación de la autoridad administrativa debe tender más bien a ejercer en forma razonable y proporcional la atribución conferida por el artículo 67.4 de la LGSC en procura de alcanzar la finalidad de facilitar al deudor ya sus acreedores el ambiente de negociación propicio para la toma de los acuerdos maximiza dores del valor del patrimonio a bajos costos de transacción, consagrada en el artículo II del Título Preliminar del referido dispositivo legal.

**RESOLUCIÓN N.º 1364-2005-TDC-INDECOPI DEFECHA 12 DE DICIEMBRE DE 2005  
EMITIDA POR LA SALA ESPECIALIZADA EN DEFENSA DE LA COMPETENCIA DEL  
TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:**

**El concurso como instrumento legal de recomposición de relaciones de crédito**

La realización de actividades económicas por parte de los particulares exige, entre otros elementos, la presencia de mecanismos legales que pro- muevan y aseguren la efectiva captación de capital para el financiamiento y sostenimiento de la producción, entendida como la generación de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. En tal medida, el crédito es un elemento esencial para el desarrollo de la actividad empresarial, dado que permite a los particulares acceder a recursos con los cuales pueden financiar proyectos e inversiones que mejoren la producción, los ingresos y el empleo, generando un mayor bienestar en la sociedad.

En situaciones ordinarias, la rentabilidad del negocio debe permitir a los particulares atender oportunamente las deudas y cargas que éste genera, lo cual implica cumplir con el pago del servicio de la deuda financiera y de todas las obligaciones que la empresa mantiene frente al fisco, sus trabajadores y proveedores. Sin embargo, tal situación puede verse resquebrajada cuando la empresa experimenta un desequilibrio económico que afecta su liquidez o su patrimonio. Esta situación anormal que se deriva de una crisis económica despliega en la realidad una serie de efectos nocivos que alcanza no sólo a los acreedores del deudor, sino que puede involucrar a la economía en su conjunto.

Sobre este particular, el jurista italiano Francesa Gaibano<sup>8</sup> señala lo siguiente:

«La crisis de la empresa es causa, por muchos aspectos, de alarma social, y esto porque múltiples intereses colectivos se ven gravemente amenazados. Un primer motivo de alarma, que socialmente ha sido advertido desde hace mucho tiempo, consiste en el perjuicio que la crisis del establecimiento acarrea a los acreedores, ya que la empresa ordinariamente vive del crédito ajeno (del crédito de los bancos, de los proveedores, etc.), y su crisis conduce, en ¡Atendiendo a la pluralidad de intereses que podrían hallarse comprometidos en una situación de crisis empresarial, el ordenamiento jurídico ha establecido la institución del concurso como instrumento legal de recomposición de todas las relaciones de crédito afectadas por el incumplimiento del deudor en el pago de sus obligaciones. En este contexto, los procedimientos concursales constituyen mecanismos de atención y solución de los conflictos que se generan cuando una persona natural o jurídica enfrenta una situación de crisis patrimonial y deviene insolvente.

Estos procedimientos conllevan la instauración de un régimen transitorio y excepcional en el que las partes cuyos intereses de tipo patrimonial hayan sido afectados con la situación de concurso del deudor, puedan actuar colectivamente a fin de tomar decisiones sobre la forma de recuperación de los créditos adeudados. De allí que la finalidad de los procedimientos sea generar un espacio apropiado para que los conflictos derivados de las crisis patrimoniales de los deudores no impidan que se pueda identificar colectivamente la mejor forma de enfrentar tales crisis. El perjuicio de la masa a menudo innumerable de los acreedores, a la imposibilidad de recuperar, o de recuperar en su totalidad, todo lo que se les debe. Un segundo motivo de alarma, particularmente comprobado en nuestro tiempo, es la amenaza que la crisis de la empresa origina para la ocupación, una amenaza que es tanto más grave, hasta convertirse en un agudo problema social cuanto mayor es el número de trabajadores destinados a perder su trabajo. Un tercer motivo, más general y que comprende a los dos primeros, se encuentra en las repercusiones que la crisis de una empresa puede producir dentro del sistema económico, en los desequilibrios que en él puede ocasionar, o en la 'crisis empresarial en cadena que puede originar».

Dicha finalidad se encuentra recogida en el Artículo II del Título Preliminar de la Ley General del Sistema Concursal el cual señala expresamente que «Los procedimientos concursales tiene por finalidad propiciar un ambiente idóneo para la negociación entre los acreedores y el deudor sometido a concurso, que les permita llegar a un acuerdo de reestructuración o, en su defecto, a la salida ordenada del mercado, bajo reducidos costos de transacción».

---

<sup>8</sup> GAIBANO, Francesco. Derecho Comercial Volumen 1, 8 Empresario. Editorial Temis S.A., Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1999. p. 185.

<sup>9</sup> Criterio desarrollado por la Sala en la Resolución N° 0609-2005/TDC-INDE- COP! del 30 de mayo de 2005.

El establecimiento del régimen excepcional y transitorio del concurso requiere como presupuesto que el deudor se encuentre atravesando una situación irreversible de crisis patrimonial que le impida cumplir con el pago de sus obligaciones. Dado que una vez acaecido el concurso, el elemento que caracteriza el incumplimiento de obligaciones es el grado de afectación general que tal situación supone, es decir, la lesión producida al universo de acreedores frente a quienes el deudor mantiene créditos impagos, los procesos concursales requieren de la participación de todos los acreedores como principales afectados, así como la intervención del Estado para hacer prevalecer el fin último del concurso, que no es otro que contribuir a la generación de paz social a través de la recomposición de la diversidad de relaciones afectadas por los procesos de crisis que soportan las empresas<sup>10</sup>.

En tal sentido, el Artículo V del Título Preliminar de la Ley General del Sistema Concursal (en lo sucesivo, LGSC <sup>11</sup>) dispone que los procedimientos concursales buscan la participación y beneficio de la totalidad de los acreedores involucrados en la crisis del deudor, en el entendido que son los más afectados por tal situación y, por tanto, quienes están en mejor posición de tomar decisiones eficientes para recuperar sus créditos. La legislación busca, entonces, propiciar la creación de un ambiente idóneo para la negociación entre los acreedores y el deudor, bajo reducidos costos de transacción<sup>12</sup>, correspondiendo a los primeros el análisis de viabilidad de la empresa y el establecimiento de la forma de pago de las deudas mediante la ejecución de esquemas Re organizativos o liquidatorios<sup>13</sup>.

La incorporación de los acreedores al proceso concursal se produce mediante el procedimiento de reconocimiento de créditos. A través de este procedimiento la autoridad administrativa determina. Los pasivos del deudor concursado, evitando que sean admitidos a participar en el proceso quienes carecen de la condición de acreedores o, quienes, gozando de tal condición, pretendan participar con créditos que representen montos mayores a los realmente adeudados. Para tal fin, la Comisión debe analizar exhaustivamente la documentación presentada por los acreedores como sustento de sus créditos,

---

<sup>10</sup> Sobre la necesidad de que exista un proceso colectivo que permita afrontar con eficiencia y equidad una situación de crisis patrimonial Ganigues señala lo siguiente: «Una exigencia de justicia, que armoniza perfectamente con la naturaleza social del derecho, impone en los casos de quiebra económica una organización de defensa de los acreedores como colectividad. Al estímulo individual y egoísta de la ejecución aislada, que premia al que llega primero, se opone entonces un principio de equidad: el principio de que el régimen del azar o del favor debe ser sustituido por el de la comunidad de pérdidas y el tratamiento igual para todos los acreedores, cuando el patrimonio del deudor no basta a satisfacerlos íntegramente. (...)». GARRIGUES. Joaquín. Curso de Derecho Mercantil Tomo V, Editorial Temis, SA, p. 6.

<sup>11</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA Concursal TITULO PRELIMINAR, Artículo V.- Colectividad Los procedimientos concursales buscan la participación y beneficio de la totalidad de los acreedores involucrados en la crisis del deudor. 8 interés colectivo de la masa de acreedores se superpone al interés individual de cobro de cada acreedor.

<sup>12</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL, TITULO PRELIMINAR, Artículo II.-Finalidad de los procedimientos concursales Los procedimientos concursales tienen por finalidad propiciar un ambiente idóneo para la negociación entre los acreedores y el deudor sometido a concurso, que les permita llegar a un acuerdo de reestructuración o, en su defecto, a la salida ordenada del mercado, bajo reducidos costos de transacción.

<sup>13</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL, TITULO PRELIMINAR, Artículo 111.- Decisión sobre el destino del deudor La viabilidad de los deudores en el mercado es definida por los acreedores involucrados en los respectivos procedimientos concursales, quienes asumen la responsabilidad y consecuencias de la decisión adoptada.

determinando a partir de la misma si está acreditada la existencia, origen, titularidad y cuantía de las obligaciones invocadas frente al deudor<sup>14</sup>.

El procedimiento de reconocimiento de créditos se inicia a instancia del acreedor interesado, a través de la presentación de una solicitud de reconocimiento de créditos, la cual debe contener diversa información y documentación que sustente la existencia y cuantía de los créditos invocados. Dado el contenido patrimonial del derecho de crédito, la participación de los acreedores en el concurso son voluntarios, por lo que su apersonamiento al procedimiento a través de la presentación de la respectiva solicitud constituye el acto que exterioriza su voluntad de formar parte de la Junta de Acreedores a fin de negociar y obtener el cobro de su crédito dentro del concurso<sup>15</sup>. En estos casos, el acreedor solicitante actúa en defensa de un interés exclusivamente particular, es decir; en tutela del derecho de crédito que alega mantener frente al deudor en concurso.

El pronunciamiento que emite la Comisión al efectuar el reconocimiento de un crédito legitima la participación de los acreedores en Junta, órgano fundamental del sistema concursal que ejerce en los procedimientos los mayores poderes de decisión y administración del patrimonio en concurso. En ese sentido, la resolución administrativa de reconocimiento de créditos tiene efectos constitutivos respecto de los derechos que los acreedores ejercen al interior del concurso, pues los habilita para actuar válidamente en el procedimiento. Por tanto, los acreedores que tienen derecho a integrar la Junta son aquellos que han acreditado ante la autoridad administrativa que cuentan con obligaciones impagas frente al deudor en concurso y, por tanto, tienen un interés económico comprometido en la crisis patrimonial del deudor que merece ser tutelado bajo las reglas del concurso.

Los derechos políticos y económicos que los acreedores pueden ejercer durante el desarrollo del proceso concursal están referidos esencialmente a la prerrogativa de intervenir en la formación de la voluntad de la Junta de Acreedores, esto es, en participar de las decisiones que dicho órgano deliberativo adopte a través de la expresión del voto individual, así como en la facultad de hacer efectivo el cobro de sus créditos en los términos y condiciones acordados por la Junta.

En el caso del ejercicio de los derechos políticos, no debe perderse de vista que la participación de los acreedores en la adopción de acuerdos de Junta está supeditada a la cuantía de los créditos que cada uno de ellos tenga reconocidos en el procedimiento y al porcentaje que los mismos representen con relación al total de créditos reconocidos en el proceso. Ello constituye una manifestación del principio mayoritario, según el cual, son los acreedores que representan la mayoría de los créditos reconocidos

---

<sup>14</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL, Artículo - Solicitud de reconocimiento de créditos 37.1 Los acreedores deberán presentar toda la documentación e información necesarias para sustentar el reconocimiento de sus créditos, indicando los montos por concepto de capital intereses y gastos liquidados a la fecha de publicación del aviso a que se refiere el Artículo 32, e invocar el orden de preferencia que a su criterio les corresponde con los • documentos que acrediten dicho orden.

<sup>15</sup> Criterio desarrollado por la Sala en la Resolución N° 0995-2005ifDC-INDE- COP1 del 12 de setiembre de 2005.

quienes hacen prevalecer su voluntad en el proceso, siempre que se observe las normas imperativas del ordenamiento jurídico y el principio de buena fe.

Ahora bien, las resoluciones de reconocimiento de créditos, en tanto son actos administrativos que se pronuncian de manera definitiva sobre la existencia, origen, legitimidad y cuantía de los créditos invocados, pueden ser cuestionadas mediante la interposición de recursos administrativos, los cuales deben sustentarse en nueva prueba instrumental, diferente interpretación de las pruebas producidas o en cuestiones de puro derecho, según sea el caso. En ese sentido, el administrado que no se encuentre conforme con el pronunciamiento que emite la autoridad administrativa y que, en consecuencia, pretenda su modificación, debe canalizar tal pretensión a través de la interposición de los referidos recursos. Las resoluciones que no son cuestionadas por medio de un recurso adquieren la calidad de cosa decidida, institución jurídica que resulta aplicable en estos casos debido al interés privado que sustenta los pedidos de reconocimiento de créditos.

**RESOLUCIÓN N.º 0608-2005/TDC-INDECOPI**

**DE FECHA 30 DE MAYO DE 2005**

**EMITIDA POR LA SALA ESPECIALIZADA EN DEFENSA DE  
LA COMPETENCIA DEL TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA  
COMPETENCIA Y DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:**

**El pago de créditos en el proceso de reestructuración patrimonial**

En el marco del procedimiento concursal los acreedores reunidos en Junta deciden, en función de sus intereses, cuál es la vía que les permitirá maximizar el valor del patrimonio objeto del concurso a fin de obtener una recuperación más eficiente de sus créditos, ya sea mediante la reestructuración económica financiera del deudor o a través de la liquidación de su patrimonio<sup>16</sup>. En el caso que la junta optara por la reestructuración del deudor, deberá también aprobar un plan de reestructuración que establezca las condiciones en que cada acreedor podrá hacer efectivo el recupero de los mismos.

De acuerdo con lo señalado en el numeral 1 del artículo 66 de la Ley General del Sistema Concursal, el Plan de Reestructuración es el negocio jurídico mediante el cual la Junta de Acreedores escoge el mecanismo destinado a implementar la reestructuración económica financiera del deudor; con el objeto de procurar; a través de la superación de la crisis patrimonial de este último, el pago del íntegro de las obligaciones sometidas al concurso<sup>17</sup>.

Dada su especial naturaleza, el Plan de Reestructuración debe ser elaborado en base a una serie de requisitos mínimos que le posibiliten cumplir su función de instrumento de satisfacción del interés crediticio de la colectividad de acreedores del deudor concursado. En este sentido, el numeral 3 del artículo 66 de la Ley General del Sistema Concursal ha establecido la necesidad de que los planes de reestructuración que se aprueben contengan, entre otros requisitos, un cronograma de pagos de la totalidad de las

---

<sup>16</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL Artículo 51- Atribuciones genéricas y responsabilidades de la Junta de Acreedores, Comité, Administradores y Liquidadores 51.1 Sin perjuicio de las demás que se señalen en los artículos de la Ley, la Junta tendrá las siguientes atribuciones genéricas: a) Decidir el destino del deudor, pudiendo optar entre cualquiera de las siguientes alternativas: al inicio de una reestructuración patrimonial conforme a lo establecido en el Capítulo V del Título II de la Ley; o a.2 la disolución y/o liquidación. Con excepción de los bienes inembargables, en cuyo caso ingresará a una disolución y liquidación conforme a lo establecido en el Capítulo VI del Título II de la Ley; (...)

<sup>17</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL., Artículo 66 - Contenido del Plan de Reestructuración 66.1 B Plan de Reestructuración es el negocio jurídico por el cual la Junta define los mecanismos para llevar a cabo la reestructuración económica financiera del deudor, con la finalidad de extinguir las obligaciones comprendidas en el procedimiento y superar la crisis patrimonial que originó el inicio del mismo, en función a las particularidades y características propias del deudor en reestructuración. (...)

obligaciones comprendidas en el concurso hasta su cancelación, sancionando con nulidad aquellos instrumentos concursales que carezcan del mismo<sup>18</sup>.

Conforme a pronunciamientos anteriores de la Sala<sup>19</sup>. La disposición normativa antes citada tiene por finalidad eliminar cualquier incertidumbre respecto de la oportunidad y condiciones de pago de las obligaciones concursadas, lo que resulta evidente en función a que, precisamente, la reprogramación de obligaciones es una de las finalidades esenciales del acuerdo por la reestructuración empresarial. En consecuencia, debe entenderse que la fijación de la oportunidad y condiciones de pago es un elemento esencial para que el Plan cumpla con su finalidad, no pudiendo ser objeto de integración posterior por otras normas del ordenamiento jurídico.

En otras palabras, la esencialidad del Plan descansa en el hecho de que contenga toda la información precisa respecto de la oportunidad del pago de los créditos y las condiciones en que éste se dará en el tiempo, evitando así que, en el futuro, se presenten conflictos que pudieran devenir en situaciones de conflicto entre el administrador designado y los acreedores.

Debe tenerse presente que, en la medida que el cronograma de pagos debe detallar en forma clara y precisa las condiciones en que se propone reprogramar la deuda de la empresa, los acreedores tienen la posibilidad real de supervisar el nivel de cumplimiento respecto del pago de sus acreencias y, con ello, determinar si la decisión adoptada sobre el refinanciamiento constituye el medio más eficiente e idóneo para recuperar los créditos incorporados al concurso.

Igualmente, atendiendo a la naturaleza especial de la norma concursal la exigencia en el sentido que el Plan contemple un cronograma de pagos y que el mismo sea específico, hace incluso incompatible la posibilidad legal existente para acudir supletoriamente a las normas de interpretación contenidas sobre la materia en el Código Civil<sup>20</sup>

Por otra parte, la exigencia de que el cronograma de pagos del Plan de Reestructuración contenga la totalidad de obligaciones comprendidas en el concurso traslada al deudor la responsabilidad de declarar de la manera más veraz y exacta posible la conformación de sus pasivos. Si bien el deudor no puede mantener bajo su control todos los factores de la realidad económica de la empresa que podrían traducirse en obligaciones a su cargo, como por ejemplo eventuales demandas judiciales, denuncias administrativas y acotaciones tributarias, sí se encuentra en la posibilidad de conocer en su mayor parte la existencia de

---

<sup>18</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL., Artículo 66 - Contenido del Plan de Reestructuración (...) 66.3 El Plan debe contener un cronograma de pagos que comprenda, bajo sanción de nulidad, la totalidad de las obligaciones del deudor; y el modo, monto, lugar y fecha de pago de los créditos de cada acreedor. Igualmente, establecerá un régimen de provisiones de los créditos contingentes o los que no hubieren sido reconocidos y sean materia de impugnación. (...)

<sup>19</sup> Ver Resolución N.º 0331-2000/TDC-INDECOPI emitida el 9 de agosto de 2000 en el procedimiento de declaración de insolvencia de Sociedad Industrial Textil SA, tramitado bajo el Expediente N.º 293-1997-CSA

<sup>20</sup> CODIGO CIVIL. Título preliminar, Artículo IX.- Aplicación supletoria del Código Civil- Las disposiciones del Código Civil se aplican supletoriamente a las relaciones y situaciones jurídicas reguladas por otras leyes, siempre que no sean incompatibles con su naturaleza.



aquellas obligaciones asumidas en el ejercicio ordinario de su actividad y, por lo tanto, tiene la obligación de declararlas.

Se busca con ello incentivar al deudor sometido a concurso a determinar su real situación patrimonial, a fin de que la colectividad de acreedores esté en aptitud de evaluar, sobre la base de dicha información, si la empresa es efectivamente viable y, por consiguiente, si la reestructuración económico-financiera de esta última representa la mejor opción para la satisfacción eficiente de los créditos dentro del procedimiento. Para tal efecto, el deudor deberá elaborar el Plan de Reestructuración sujetando su accionar al principio de buena fe contractual que debe regir las relaciones con sus acreedores.

Un antecedente legislativo inmediato a la norma concursal bajo comentario es la regulación prevista en la derogada Ley de Reestructuración Patrimonial, cuyo artículo 47 disponía que el Plan de Reestructuración debía contener en su cronograma de pagos todas las obligaciones del deudor, incluso aquellos créditos que, a la fecha de aprobación del referido instrumento concursal, no hubiesen sido reconocidos por la Comisión<sup>21</sup>.

El propósito perseguido a través del mencionado texto normativo, al igual que la ley vigente, era centralizar la reprogramación de la totalidad de las obligaciones del deudor en el Plan de Reestructuración a fin de posibilitar al colectivo de acreedores el cobro de sus créditos en sede concursal, Sin embargo, los términos en que fue redactado el artículo en cuestión no facilitaban una interpretación clara del mismo en el sentido antes indicado,

toda vez que la referencia a la fecha de aprobación del Plan de Reestructuración contenida en la citada norma podía sugerir que el cronograma de pagos debía comprender únicamente los créditos reconocidos y aquellos no reconocidos que, pese a haber sido invocados con anterioridad a la aprobación del referido instrumento concursal, aún no contaban con un pronunciamiento definitivo a su favor por parte de la autoridad administrativa, excluyendo la regulación de las condiciones de pago de los demás créditos no presentados a la fecha en mención.

Dicha interpretación se justificaba ante la necesidad de evitar el riesgo de que, a través del Plan de Reestructuración, pudieran incorporarse al concurso créditos inexistentes o sobrevalorados y ser cancelados de acuerdo a los términos establecidos en el citado instrumento contractual sin haber sido previamente verificados por la autoridad concursal, con el consiguiente perjuicio que ello ocasionaría a la masa de acreedores válidamente reconocidos.

La posibilidad de que se presente la situación descrita en el párrafo precedente ha sido eliminada a partir de la entrada en vigencia de la Ley General del Sistema Concursal. Si bien este dispositivo legal establece que el pago de la totalidad de las obligaciones del deudor, sin excepción alguna, debe encontrarse reprogramado en el Plan de Reestructuración, también ha previsto un mecanismo que permite que sólo los

---

<sup>21</sup> TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL. Artículo 47.- (...) Para efectos de su aprobación, el Plan de Reestructuración deberá detallar cuando menos: (...) 3) El cronograma de pago de los créditos hasta su cancelación, el mismo que deberá comprender la totalidad de las obligaciones de la empresa, inclusive aquellas que a la fecha de aprobación del Plan no hubiesen sido reconocidos por la Comisión. (...)

titulares de créditos reconocidos puedan hacer efectivo dicho pago en los términos y plazos acordados en el referido instrumento concursal.

Así, el numeral 3 del artículo 69 de la norma antes citada señala que los créditos devengados antes de la fecha de difusión del concurso y que no hayan sido reconocidos por la Comisión, sean cancelados luego del vencimiento del plazo para el pago de los créditos reconocidos previsto en el Plan de Reestructuración. En concordancia con ello, el numeral 4 de dicho artículo establece que la administración de la empresa deudora pagará a los acreedores en observancia de lo pactado en el Plan de Reestructuración, actualizando para tal efecto los créditos reconocidos y liquidando los intereses derivados de los mismos hasta la fecha de pago<sup>22</sup>.

Para poder comprender cabalmente el sentido de la regulación establecida por la nueva ley, se requiere efectuar una interpretación conjunta de las disposiciones contenidas en los artículos 66 y 69 de la citada norma, a la luz de los principios de colectividad y proporcionalidad que rigen el procedimiento concursal.

El numeral 3 del artículo 66 de la ley General del Sistema Concursal impone al deudor el deber de incluir en el cronograma de pagos del Plan de Reestructuración la totalidad de las obligaciones asumidas hasta la fecha de la difusión del concurso, con la finalidad de permitir que todos los acreedores, es decir, los reconocidos, los apersonados y en proceso de reconocimiento, los no apersonados y los contingentes a la fecha de aprobación del referido instrumento concursal, tengan la posibilidad de acceder al cobro de sus créditos en los términos y condiciones estipulados en el Plan. Ello, toda vez que el titular de un derecho de crédito, en su calidad de integrante de la colectividad de acreedores afectada con la crisis patrimonial del deudor concursado, se encuentra en aptitud de ejercerlo dentro del procedimiento en concurrencia con los demás acreedores, con independencia de la calidad de oportuno o tardío de su apesuramiento al concurso.

No debe perderse de vista que la posibilidad de que los acreedores se apersonen al concurso para obtener el reconocimiento de sus créditos en cualquier momento durante el desarrollo del procedimiento hace necesario que el Plan de Reestructuración precise en forma detallada el pago de tales créditos, pues de lo contrario carecería de sentido alguno regular el apersonamiento tardío de los acreedores al concurso si finalmente éstos no pudieran ejercer su derecho de cobro al no encontrarse incluidos en el cronograma de pagos contenido en el referido instrumento.

---

<sup>22</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL, Artículo 69. - Pago de créditos durante la reestructuración patrimonial (...) 69.3 Los créditos originados antes de la publicación a que se refiere el Artículo 32, pero que no hubieren sido reconocidos por la autoridad concursal. Serán pagados luego del vencimiento del plazo para el pago de los créditos reconocidos. 69.4 La administración del deudor pagará a los acreedores observando el Plan de Reestructuración. Será de su cargo actualizar los créditos reconocidos y liquidar los intereses hasta la fecha de pago, aplicando la tasa establecida en el Plan de Reestructuración.

Distinto, aunque complementario de la situación anteriormente ex- puesta, es el supuesto previsto en el numeral 3 del artículo 69 de la ley General del Sistema Concursal. En este caso, la norma establece que, durante la vigencia del Plan de Reestructuración, sólo podrá pagarse los créditos incorporados en dicho instrumento que hayan sido reconocidos por la Comisión, reservando para un momento posterior el pago de los créditos no reconocidos. De esta forma se evita que créditos de incierto origen, existencia, legitimidad y cuantía no determinados puedan ser cancelados en mérito a su sola inclusión en el cronograma de pagos del Plan, sin haber sido objeto de evaluación previa por parte de la autoridad administrativa.

La norma antes citada únicamente impide a los titulares de créditos no reconocidos ejercer su derecho de cobro en los términos previstos en el cronograma de pagos del Plan de Reestructuración mientras la autoridad concursal no verifique su calidad de acreedores, por lo que no puede considerarse que la regulación contenida en dicho dispositivo legal permite que los acreedores no apersonados al momento de la aprobación del Plan de Reestructuración soporten, por el solo hecho de no haberse apersonado oportunamente al concurso, restricciones adicionales al ejercicio de sus derechos crediticios una vez obtenido su reconocimiento. En este sentido, la falta de reconocimiento de los créditos no puede constituir un elemento válido que justifique su reprogramación en términos y condiciones de pago distintas a las que corresponden a los demás créditos, toda vez que la diferencia en el tratamiento de su pago sólo puede obedecer a parámetros objetivos que la Junta de Acreedores acuerde establecer para regular el pago de la totalidad de los créditos comprendidos en el procedimiento.

En este orden de ideas, se aprecia que, por una parte, la ley exige que el Plan de Reestructuración contenga un cronograma de pagos que, a su vez, comprenda la totalidad de las obligaciones declaradas por el deudor; a efectos de permitir a la colectividad de acreedores apersonarse al procedimiento en cualquier momento durante el desarrollo del proceso de reestructuración patrimonial para obtener el cobro de sus créditos en los términos y condiciones establecidos en el Plan, pero, por otra parte, supedita el ejercicio de los derechos crediticios dentro del concurso al reconocimiento que realice la autoridad respecto de la condición de acreedores, sea éste oportuno o tardío. En este último caso, el reconocimiento de créditos invocados en forma extemporánea habilitará a sus titulares a exigir su cobro de acuerdo a las condiciones previstas para el pago de la categoría de créditos a la que pertenezcan, según la clasificación de acreedores establecida en el Plan de Reestructuración.

La regulación antes descrita, además de brindar al colectivo de acreedores un mecanismo eficaz de tutela de sus intereses frente a la eventual incorporación y pago de créditos ficticios, genera un efecto de suma importancia para los fines del concurso: garantiza que, desde un principio, el conjunto de acreedores encargado de decidir el destino de la empresa pueda someter a ésta a un proceso de reestructuración sobre la base del conocimiento de la real situación patrimonial del deudor, disminuyendo el riesgo de que el

referido proceso fracase por la presentación de eventuales contingencias generadas por la omisión del deudor en declarar la totalidad de sus obligaciones.

**RESOLUCIÓN N.º 0377-2004-SCO-INDECOPI  
DE FECHA 22 DE JUNIO DE 2004  
EMITIDA POR LA SALA ESPECIALIZADA EN DEFENSA DE  
LA COMPETENCIA DEL TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA  
COMPETENCIA Y DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:**

**Los procedimientos concursales como instrumentos destinados a proteger el crédito**

1. El crédito es un elemento esencial para el desarrollo de la economía al fomentar la inversión. Sin embargo, uno de los principales problemas que afronta el sistema crediticio lo constituye el incumplimiento de las obligaciones asumidas por los deudores. Por ello, los marcos legales modernos orientan sus esfuerzos a proveer a los acreedores de mecanismos concursales y extra concursales eficientes para el cobro de las deudas, pues la incertidumbre en su recuperación tiene incidencia directa en la estructura del costo del crédito y, en casos de gravedad, conduce a su contracción<sup>23</sup>.

2. Un sistema concursal confiable y predecible en la recuperación de los créditos permite a los agentes del mercado administrar y controlar los riesgos derivados de las crisis empresariales, lo que redundará en un abaratamiento del costo del capital. Ello explica por qué una de las principales justificaciones económicas de la existencia de la legislación concursal es la protección de crédito, por cuanto un sistema concursal eficiente que permite obtener el máximo retomo de los créditos beneficia no sólo a los acreedores involucrados en una situación particular de crisis, sino a todos aquéllos que requieren de capital de trabajo o de líneas de crédito para seguir operando en el mercado.

3. Para tal efecto, los procesos concursales requieren de decisiones oportunas respecto del destino del patrimonio del deudor y la forma de pago de los créditos, toda vez que la demora que pudiera incurrirse en la toma de tales decisiones genera un riesgo de depreciación de los bienes integrantes de la masa, lo que afecta directamente las posibilidades de que los acreedores obtengan el mejor índice de recuperación de sus créditos.

---

<sup>23</sup> Para mayor detalle al respecto puede consultarse: Grupo de Investigación Ius et Veritas «Mucho ruido, pocas nueces. Sobre cómo nuestro sistema legal desincentiva el crédito». En: Ius et Veritas, N.º 25, 2002. Asimismo, puede revisarse LA PORTA, Rafael «Law and Finance». En: Journal of Political Economy, Vol 106, N.º 6, University of Chicago Press, 1998.

4. Debe tenerse en cuenta que todo proceso concursal enfrenta el problema de que el patrimonio del deudor concursado resulte insuficiente para satisfacer los créditos de todos los acreedores, por lo que una situación de indefinición en la toma de acuerdos incrementará sustancialmente la proporción de pérdidas que tendrá que enfrentar cada acreedor y, por ende, hará más difícil y menos probable una salida exitosa de la crisis.

5. Por tal motivo, la maximización del valor del patrimonio en crisis se constituye en un propósito esencial del sistema concursal, pues en la medida que se logre ello, los acreedores se encontrarán en mejor posición de recibir retribuciones más altas por sus créditos, reduciéndose el riesgo derivado de la situación de crisis del deudor. Esta concepción recogida en el artículo I del Título Preliminar de la Ley General del Sistema Concursal<sup>24</sup> responde a una tendencia moderna que, incluso, viene siendo desarrollada por el Banco Mundial en su documento denominado «Principios y líneas rectoras para sistemas eficientes de insolvencia y de derechos de los acreedores», en el cual se señala textualmente lo siguiente:

«(...) La maximización del valor de los activos es un objetivo crucial del proceso de insolvencia. Los administradores y otros interesados deben tener incentivos fuertes para lograr valores altos, puesto que el mayor valor importa que los acreedores recibirán distribuciones más altas, reduciéndose el riesgo de la insolvencia. Esta no es tarea fácil dado que los acreedores tienden a actuar en su propio interés. En algunos casos, cuando los acreedores han negociado derechos superiores, tales como los acreedores con garantía o in rem, puede haber una razón legítima para tratarlos de forma diferente. Como regla general, la maximización del valor puede requerir que antes de su venta, la empresa sea operada como una unidad productiva completa o para meramente preservar el mayor valor de sus activos. Una cantidad de consideraciones de diseño emanan de este objetivo, incluida la necesidad de proteger a la empresa y a los bienes de las acciones de los acreedores individuales, el equilibrio a ser establecido entre las liquidaciones rápidas y los esfuerzos por reorganizar la empresa, el monto de inversión que debe ser hecho para preservar o elevar el valor y las implicancias para otros interesados, la discrecionalidad que puede ser ejercida por los administradores calificados, y la medida en la que los acreedores deben ser autorizados a controlar el proceso<sup>25</sup>(el subrayado es agregado).

---

<sup>24</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL, TÍTULO PRELIMINAR, Artículo 1.- Objetivo del Sistema Concursal. El objetivo del Sistema Concursal es la permanencia de la unidad productiva, la protección del crédito y el patrimonio de la empresa. Los agentes del mercado procurarán una asignación eficiente de sus recursos durante los procedimientos concursales orientando sus esfuerzos a conseguir el máximo valor del patrimonio en crisis. (El subrayado es agregado).

<sup>25</sup> Principios y líneas rectoras para sistemas eficientes de insolvencia y de derechos de los acreedores es un documento preparado por el Banco Mundial que selecciona las mejores prácticas internacionales en aspecto de diseño de los sistemas concursales, estableciendo un marco uniforme para evaluar la eficiencia de los mismos y ofreciendo, además, pautas a los encargados de las reformas legislativas sobre las opciones de política legislativa necesarias para el fortalecimiento de las empresas. Este documento fue objeto de discusión en el Foro Mundial de Jueces Concursales organizado por el Banco Mundial en la ciudad de Malibú (EE.UU.) los días 19 a 23 de mayo de 2003, continuado en la ciudad de Río de Janeiro (Brasil) los días 6 y 7 de junio de 2004. El texto completo en inglés del

6. En ese propósito de lograr el máximo valor del patrimonio en crisis, la legislación concursal procura que los actores involucrados en el proceso asignen eficientemente sus recursos, de tal manera que los beneficios obtenidos por la recuperación de los créditos sean mayores que los costos involucrados en dicha tarea.

7. De igual modo, busca constituirse en un mecanismo eficiente evitar la pérdida de la inversión realizada por los empresarios en la creación y mantenimiento de unidades productivas y para favorecer la competitividad, permitiendo que un mayor número de agentes económicos permanezca en el mercado y, al mismo tiempo, evitando que la crisis económica por la que atraviesa un agente económico se extienda a los demás agentes vinculados a él, ya sea por ser integrante de un mismo grupo económico por formar parte de la misma línea de producción o distribución. Los principios contenidos en el Título Preliminar de la Ley General del Sistema Concursal recogen esta orientación al establecer como objetivos del sistema concursal: la permanencia de la unidad productiva, la protección del crédito y el patrimonio de la empresa en crisis.

#### **El rol de los acreedores y la autoridad en los procedimientos concursales**

- Nuestro sistema concursal mantiene como principio rector la privatización de las decisiones empresariales, transfiriendo a la colectividad de acreedores la facultad de adoptar las decisiones tendientes a maximizar el valor del negocio en crisis y la carga del impulso de los procesos, dado que, al ser los principales afectados por la crisis del deudor, son quienes tienen los mayores incentivos para tomar decisiones eficientes que coadyuven a la mejor recuperación de sus créditos.
- Para tal efecto se busca propiciar la creación de un ambiente idóneo para la negociación entre acreedores, bajo reducidos costos de transacción, dentro del cual participen la totalidad de los acreedores con el fin de tomar los acuerdos necesarios que les permita implementar el mecanismo más eficiente de recuperación de créditos, propugnando la responsabilidad de éstos en impulsar los procedimientos concursales. De tal forma, lo que persigue nuestro sistema concursal es poner en manos de aquellos que han resultado más afectados por la situación de crisis del deudor todas las decisiones sobre el patrimonio concursado a fin de garantizar la tutela efectiva de sus derechos de crédito.

10. En contraposición a la participación activa que tienen los acreedores en los procedimientos concursales, la autoridad administrativa asume más bien un rol subsidiario y limitado a intervenir como supervisor de las negociaciones entre acreedores y deudores, velando porque se desarrollen

---

referido documento puede encontrarse en la página web del Banco Mundial ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)) o, en su defecto, en la página web de la Sala.

en forma transparente y bajo los principios de la buena fe y lealtad que rigen la actividad de los agentes de mercado.

11. En efecto, tal como está previsto en el Artículo X del Título Preliminar de la Ley General del Sistema Concursal<sup>26</sup>, corresponde a la autoridad concursal facilitar y promover la negociación entre acreedores y deudores, respetando la autonomía privada respecto de las decisiones adoptadas en los procedimientos concursales. Con el fin de otorgar seguridad jurídica al procedimiento, dicha autoridad, en observancia del principio de legalidad, únicamente puede intervenir en supuestos expresamente regulados en la legislación concursal, como son la posible violación de alguna norma o la existencia de controversias entre los participantes cuya solución le ha sido encomendada por ley.

La negociación entre acreedores y deudores, respetando la autonomía privada respecto de las decisiones adoptadas en los procedimientos concursales con formalidades de ley.

### **LA ESCISIÓN**

Textil Fabritodo SA, decide separar la división de Tintorería de su negocio textil por no ser esta rentable y haberse convertido en un cuello de botella. lo mejor es venderla. Para ello crea un bloque que se dedicará exclusivamente a ese proceso y así ofrecerlo a un competidor o cliente. Con el dinero potenciará la Textilería. Esta figura jurídica se llama ESCISIÓN.

Por la escisión una sociedad fracciona su patrimonio en dos o más bloques patrimoniales transferirlos íntegramente a otra sociedad o para conservar uno de ellos, cumpliendo los requisitos y formalidades establecidas por ley.

Pero, ¿qué se entiende por bloque patrimonial?:

- Un activo o conjunto de activos de la sociedad escindida.
- El conjunto de uno o más activos y uno o más pasivos de la sociedad escindida.
- Un fondo empresarial.

Ahora bien, la escisión puede presentarse en dos formas:

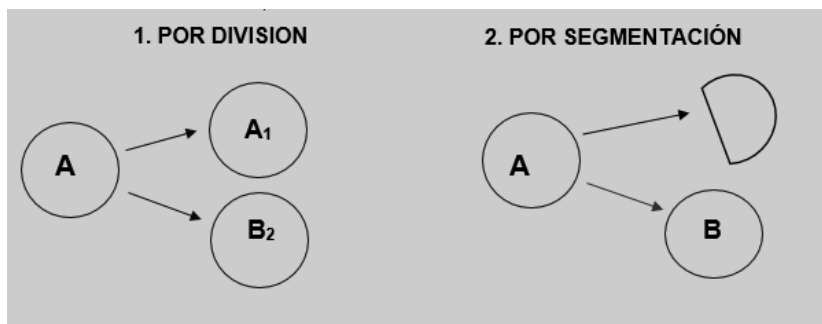
- La división de la totalidad del patrimonio de una sociedad en dos o más bloques patrimoniales, que son transferidos a nuevas sociedades o absorbidos por sociedades existentes o ambas cosas a la vez. Esta forma de escisión produce la extinción de la sociedad escindida; o,
- La segregación de uno o más bloques patrimoniales de una sociedad que no se extingue y que los transfiere a una o más sociedades nuevas, o son absorbidos por sociedades

---

<sup>26</sup> LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL, TÍTULO PRELIMINAR, Artículo X.- Rol Promotor del Estado B Estado, a través del INDECOPI, facilita y promueve.

existentes o ambas cosas a la vez. La sociedad escindida ajusta su capital en el monto correspondiente. En ambos casos los socios o accionistas de las sociedades escindidas reciben acciones o participaciones como accionistas o socios de las nuevas sociedades o sociedades absorbentes, en su caso.

Veamos el proceso de escisión gráficamente en sus dos modalidades:



La escisión persigue múltiples objetivos, entre ellos:

1. Solución de conflictos internos entre socios de la sociedad como opción a la liquidación de la misma. Tú te quedas con la refinería, yo con la inmobiliaria. Cada uno se va feliz.
2. La solución a un crecimiento exagerado o imprudente de la unidad de negocio o de conjuntos empresariales. Debemos salir de la planta de chocolates de Trujillo pues no tenemos capacidad para manejar ambas unidades, Lima y Trujillo.
3. La especialización de las distintas actividades que realiza la empresa, separando cada una de ellas en unidades económicas y jurídicas independientes. Nuestro departamento de software ha crecido tanto que tiene vida propia. Debemos separarlo del resto de la empresa pues así puede ofrecer servicios a terceros.
4. Descentralización de las actividades realizadas por la sociedad en varias áreas geográficas. Cada planta regional toma autonomía
5. Saneamiento de una empresa que ejerce dos o más actividades, una de las cuales carece de viabilidad. Separemos la planta de harina de la flota. La última es rentable y la primera no.

**¿Cuáles son las modalidades de Escisión que existen en la ley?**

**a. ESCISION TOTAL (División)**

División de la totalidad del patrimonio de la sociedad escidente en dos o más partes, su atribución a dos o más sociedades nuevas y finalmente la entrega de las acciones de las nuevas sociedades por cada parte