

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA GLOBALIZACIÓN Y LAS IMPLICANCIAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Conceptualizaciones sobre Globalización

La Socióloga Josefina del Prado profesora de la Universidad Católica del Perú ha puesto de relieve la importancia de la Globalización. El término globalización, dice, está de moda, todos lo utilizan. Sin embargo, sus alcances resultan generalmente vagos e imprecisos.

Existe la sensación de que el mundo tiende a homogeneizarse en los distintos niveles del desarrollo humano, a través de este proceso. Se habla incluso del surgimiento de una cultura cosmopolita que va más allá de las fronteras nacionales.

Es frecuente dar por hecho la globalización económica de las comunicaciones, de los mercados, del sistema monetario, e incluso de la política mundial. (Lucha contra el Terrorismo y la pobreza)

El Dr. Antonio Ayllón Ferrari, profesor de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en su obra "Contabilidad Gerencial" expresa que el fenómeno de la globalización representa uno de los cambios más trascendentales del Mundo Moderno y la involucra dentro de un sistema de interacciones de interdependencia de las actividades de la Economía Mundial, resultante del triunfo del Neo Liberalismo capitalista sobre el Sistema Socialista.

Este nuevo enfoque del estudio Globalizado de la economía permitirá, con mayor precisión, determinar las leyes que la rigen en períodos de evolución del mundo económico y social.

Si bien es cierto que cada vez los pueblos son mucho más vulnerables a las repercusiones mundiales por el enlace informático y los adelantos tecnológicos, el mundo se está globalizando se quiera o no. Lo que sucede, también es verdad, que la globalización afecta a los pueblos en distintos grados de impacto económico y social, las diferentes esferas de desarrollo no alcanzan a todos por igual, e inclusive provocan mayor retraso, en especial, con relación a los países subdesarrollados en donde la brecha con los países desarrollados es cada vez mayor. De allí que las definiciones dadas varíen de acuerdo al énfasis que se de en los ámbitos en que se produce el proceso.

En el presente trabajo se toma el concepto de globalización de una manera general, sin distinguir los ámbitos y los grados de dependencia; en este sentido, Smith y Baylis definen la globalización como el proceso de creciente interconexión entre las sociedades, de tal manera que los eventos en una parte del mundo tienen cada vez mayor efecto en los pueblos y sociedades del resto del planeta. Kegley y Wittkop también le dan una connotación de amplio espectro, indicando que se trata del crecimiento o intensificación de las relaciones sociales, políticas y culturales a través de fronteras abiertas y la intensificación de las relaciones.

Entre los antecedentes de la Globalización podemos referirnos a las Globalizaciones políticas surgidas por efecto de las conquistas así tenemos históricamente las siguientes:

Primera Globalización.- Se dio con las Conquistas de los Romanos, cuando articularon un Imperio Políticamente Integrado, cuya repercusiones económicas y sociales fueron las siguientes: Establecieron un sistema jurídico que regía para todo el Imperio,(Derecho Romano), impusieron el uso de su moneda, protegieron el Comercio, realizaron obras de arquitectura para el gobierno romano y obras públicas: la construcción de caminos, canales de regadío, etc.

Segunda Globalización.- Esta ocurrió en los días de los grandes descubrimientos cuando los territorios de los países europeos se extendieron hacia ultramar, en los siglos XIV y XV . En esta época se descubrieron nuevos continentes y se abrió nuevos caminos hacia la India y a la China. El comercio internacional por primera vez surge como actividad principal de la economía. Sin embargo el comercio internacional fue interrumpido frecuentemente por guerras religiosas (Las cruzadas) y por enfrentamiento de las monarquías europeas.

Tercera Globalización.- Aparece en el siglo XIX después de las guerras napoleónicas, con la aparición del Liberalismo Clásico de la libertad de empresa que se impuso sobre el mercantilismo .

En 1776 se publica la obra maestra de Adam Smith Origen de la Riqueza de las Naciones en la cual sustenta teóricamente al Liberalismo Económico. bajo la ley natural de la Mano Invisible que todo lo arregla al buscar el equilibrio Económico

La Última Globalización se inicia en los años 1980.

Como se manifestó inicialmente, la globalización ha sido principalmente identificada en el ámbito de la economía mundial como consecuencia del triunfo del liberalismo económico sobre las economías socialistas, Se realizaron reformas para establecer la economía de libre mercado, tales como la privatización de las empresas estatales, la promoción de la inversión extranjera, etc., a dicha economía se la ha involucrado dentro de la democratización de la Economía. Es decir, la globalización de la Economía ha contribuido no sólo a imponer las reglas del liberalismo económico sino también políticas e ideologías inmersas.

Es innegable que las diferencias entre países ricos y pobres son aún demasiado grandes, pero, según algunos autores como Stoner dice que es falso que el crecimiento económico sólo favorece a los ricos y no benefician a los pobres como pretenden hacernos creer los que oponen a la globalización y a la economía de libre mercado.

En esta realidad, STONER, A. F. dice: “la globalización de los negocios es uno de los cambios más importantes en el medio ambiente externo y un número cada vez

mayor de empresas operan en instalaciones de producción fuera de los Estados Unidos y comercializan sus productos en el extranjero. Aún las empresas que sólo funcionan a nivel nacional, se enfrentan a la competencia internacional cuando las empresas nacionales operan en el exterior”.

La prensa diaria está llena de reportes de déficits comerciales, demandas de proteccionismo y oposición a la libre competencia, sin embargo noticias sin precedentes de las repúblicas socialistas de China y otros países, acerca de los cambios experimentados en los mecanismos de la Economía, ponen en marcha empresas conjuntas con compañías extranjeras, insertándose en el Comercio Mundial”.

Añade **STONER**, que hoy ningún administrador estadounidense puede darse el lujo de reducir sus perspectivas en forma exclusiva a nivel nacional. La empresa y los individuos pueden tener activos a través de dos modalidades principales:

- a. Tiene la posibilidad de comprar participaciones en las empresas propietarias de esos activos a través del portafolio de inversiones extranjeras otorgándoseles el derecho a obtener utilidades, pero no intervenir en la administración.
- b. Recurrir a inversiones directas que es la compra y administración de activos a través de una empresa multinacional. Es decir, una empresa grande cuyas divisiones y operaciones se extienden a lo largo de varios países pero que son controladas por oficinas centrales.

No es lo mismo globalización que comercio internacional, el cual viene desarrollándose desde el siglo pasado en donde existía un régimen para las transacciones comerciales por acuerdos internacionales entre las naciones que los suscribían. En este régimen los mercados eran controlados por las políticas económicas y si bien existían Empresas Transnacionales, éstas debían someterse a las regulaciones de cada país. En la globalización económica la tendencia es a la apertura de mercados sin barreras, rigiéndose por la ley de Libre Competencia.

La modernidad está ligada al concepto moderno de globalización que, como destaca **Anthony GIDDENS**, la modernidad es intrínsecamente globalizadora.

El desarrollo de la comunicación física y virtual ha acortado distancias, y las formas de interacción de los grupos sociales se hace cada vez más compleja e integrada, las coordenadas sociológicas de espacio tiempo, están formando una red de comunicación globalizante. Precisamente, la mundialización que es la característica de la globalización, se refiere principalmente a ese proceso de ampliación concerniente a los métodos de conexión entre los diferentes contextos sociales o regiones que se convierten en una red a lo largo de toda la superficie de la tierra.

La mundialización puede definirse como la intensificación de las relaciones sociales en todo el mundo por las que se enlazan los lugares más lejanos, de tal manera que los acontecimientos locales están configurados por acontecimientos que ocurren a muchos kilómetros de distancia o viceversa, por ejemplo, las noticias por cable, estos cambios en la comunicación aceleran dialécticamente los avances positivos y negativos del desarrollo económico y social de las regiones del mundo integrado.

El proceso de democratización capitalista ha sido promovido por los grandes estados capitalistas e incluso instituciones internacionales manejados por éstos, como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial. Ellos han estimado reformas para el establecimiento del régimen democrático enlazando al libre mercado en la mayor parte del planeta. Como destaca COZ, “el estímulo toma la forma de permitir el acceso al crédito internacional y a los préstamos condicionados a la adopción de prácticas de democracia liberal, cuyas reglas subyugan a los países necesitados por la aplicación de políticas financieras ortodoxas”.

Entre otros conceptos de globalización, se puede mencionar:

“No existirán productos ni tecnología nacionales, ni siquiera industrias nacionales y ya no habrá economías nacionales, al menos como se concibe hoy la idea; lo único que persistirá dentro de las fronteras nacionales, será la población que compone un país. Lo fundamental de una nación será la capacidad de sus ciudadanos. El dinero, la tecnología, la información y los bienes traspasan las fronteras con una rapidez y facilidad. El costo para el transporte de producción y comunicación de ideas es cada vez más bajo”.. “La nueva barrera de acceso a los mercados no es el volumen con el precio, sino la habilidad para encontrar la exacta correspondencia entre tecnología y los mercados específicos. del alto volumen al alto valor”.. a medida que las compañías se integran en redes cada vez más descentralizadas, la capacidad de los gobiernos para ejercer control sobre las operaciones mundiales de las empresas que están radicadas dentro de sus naciones disminuye considerablemente”.

Por otro lado en cuanto a la globalización **HEIBRONER**, Robert, expresa la siguiente opinión “la nueva economía es una economía global. Lo nuevo es que en la economía nacional ahora trabaja como unidad a nivel mundial. En este sentido no sólo se está asistiendo a un proceso de internacionalización de la economía, sino de interpretación de la actividad económica y de la economías nacionales a nivel global”.

“Las formas particulares que ha tomado las mercancillas, de los capitales y de los conocimientos, que se designan hoy con el signo de “globalización”. El papel crucial, para la competitividad de la empresa, es de la innovación en todas sus formas, materiales e inmateriales.

La modificación de las formas de competencia, donde elementos como la calidad de los productos y la capacidad para diferenciarlos ocupan un lugar cada vez más esencial. Estas tres tendencias concentran lo que probablemente tiene de fundamental la nueva situación industrial en la cual deben operar a partir de ahora las empresas.

La competitividad ha adquirido la categoría de credo universal; el rango de ideología, se proclama a los cuatro vientos que se está incubando una nueva

economía global, cuyos principales protagonistas son empresas multinacionales con sede en América del Norte, Europa Occidental, los tigres del Asia y Japón.

En cuanto al proceso de las corrientes de intercambio, el grupo Lisboa, señala los últimos cincuenta años, como período dominante: **Rvi BATRA**, indica en el año 1973 como el punto clave de inflexión para los Estados Unidos.(La crisis petrolera y el abandono del acuerdo de Brehon Woods).

El mundo como un mercado, un stock de tecnología disponible, y un capital ansioso de maximizar las ganancias, fueron el objeto y los recursos necesarios y suficientes para iniciar el desorden global.

En muchos casos la competencia no sólo significa la pérdida de trabajo sino también la pérdida de fuentes de trabajo. En su caso la tecnificación sustituye a la mano de obra y en el otro elimina directamente por cierre, la posibilidad de todo tipo de ocupación.

En la próximas páginas se va a reproducir, por su importancia e interés, la opinión de algunos destacados estudiosos en la materia.

Paul KENEDY nos dice al respecto: “Hoy nos enfrentamos, con mayor fuerza que nunca, a estos problemas interrelacionados; superpoblación, presión sobre la tierra, emigración e inestabilidad social, por un lado y poder de la tecnología para incrementar la productividad y sustituir las ocupaciones tradicionales por el otro.

Aunque son pocos los dirigentes políticos, en caso de que haya alguno, que parecen dispuestos a enfrentarse a este hecho, la mayor prueba a la que será sometida la sociedad humana en el siglo XXI consistirá en el modo de utilizar el poder de la tecnología”, para satisfacer las demandas planteada por “ el poder de la población”, esto es, cómo encontrar soluciones globales eficaces con el fin de librar a las tres cuartas partes más pobres de la humanidad, de la creciente trampa de la falta de los recursos, la agitación social, la emigración forzosa y los conflictos armados, consecuencias que aunque menos directamente, también pondrán en peligro a los países ricos.

La economía mundial se está volviendo más integrada y más rica en conjunto, si bien la creación y el disfrute de esta riqueza es muy desigual. y altamente concentrada.”

Por otra lado **Jerry RIFKIN** expresa: “En la actualidad (1994) por primera vez, el trabajo humano está siendo sistemáticamente eliminado del proceso de producción. Las máquinas inteligentes están sustituyendo poco a poco, a los seres humanos en todo tipo de tareas, forzando a millones de trabajadores de producción y administración a formar parte del mundo de los desempleados o peor aún, a vivir en la miseria”.

Jean Paul FITOUSSI y Pierre ROSANVALLON dicen: “La globalización organizaría y pondría en escena la importancia de lo político. No sería posible una política nacional independiente en un mundo donde los países son económicamente interdependientes”.

Bajo este vocablo, “Globalización”, se encuentra hoy un fenómeno complejo de múltiples dimensiones, que mezclan el desarrollo de los países antaño libres, la desregulación de los mercados y la disminución de la tasa de crecimiento”.

En una economía global un trabajador puede ofrecer dos cosas: habilidades o la voluntad de trabajar por salarios bajos.

Como consecuencia de los adelantos de la automatización se pronostica que en los próximos 30 años tan sólo un 2% de la actual fuerza laboral, será necesaria para producir todos los bienes necesarios para satisfacer la demanda total.

El mercado laboral para graduados universitarios es en la actualidad (1994) el más pobre desde el final de la II guerra mundial. Aunque muchos de los profesionales que configuran las nuevas élites de analistas teóricos en las mayores ciudades del mundo, tienen muy poco o ningún arraigo con el lugar. Estos nuevos grupos emergentes de trabajadores internacionales de alta tecnología, cuyos salarios para el 2000 representaron algo más del 60% de los ingresos de los habitantes de los Estados Unidos pueden apartarse de las responsabilidades cívicas en el futuro, si prefieren no compartir sus ganancias y sus ingresos con la totalidad de país.

En lo económico, en los últimos años Estados Unidos está en la misma posición donde el Reino Unido estaba a fines de la Primera Guerra Mundial. Ya no están dispuestos o quizás ya no son capaces de hacer lo que una vez hicieron. La

diferencia es que ahora no hay ninguna nación en la escena capaz de ocupar el puesto.

Como una de las economías emergentes importantes del mundo, Japón es un candidato para el liderazgo mundial, pero esta nación no posee capacidad militar global y menos aún un interés político en gran parte del mundo.

La erupción más explosiva del volcán ha sido provocada por la demografía y estorba en el paulatino envejecimiento de la población mundial.

En la OCDE, Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico cuyos fines son la expansión económica y el pleno empleo, se invierte cinco veces más dinero en gastos sociales para la población de más de 65 años que en la de 15 a 64 años. Pero lo más probable es que los gastos que requiere la clave pasiva están exprimiendo del presupuesto las inversiones en infraestructura, educación e investigación y desarrollo: en veinte años han bajado del 24 al 15% del presupuesto federal.

La ventaja competitiva en la competencia internacional abarca todo el sistema del valor.

- Deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio.
- Para mantener la ventaja se necesita que sus fuentes se perfeccionen.
- Para mantener la ventaja se requiere un planteamiento mundial de la estrategia.
- La ventaja competitiva se mantiene gracias a mejoras incesantes.

También conviene expresar que la globalización como sinónimo de integración económica internacional en general, hace referencia a indicadores que dan cuenta de la fuerte integración económica a escala mundial ocurrida a partir de la segunda posguerra, y en particular a partir de la década de los años sesenta.

Conceptualizaciones sobre Reestructuración Empresarial

Como consecuencia de la Globalización Económica el Mundo empresarial ha tenido que cambiar de modo de pensar y de actuar, para adaptarse a las nuevas

condiciones que le exige el Mundo Globalizado, ya sea para continuar siendo competitivos en un caso (Países desarrollados) o para sobrevivir al impacto de la Globalización o desaparecer (Países subdesarrollados). Una de las formas de sobrevivir de las empresas está dada por las medidas políticas que han adoptado algunos países subdesarrollados.

Recientemente cobran progresivamente mucha importancia los procesos de integración, es decir la armonización de políticas, macroeconómicas, sociales, culturales, etc. Se podría cifrar esperanzas en el escrito de tales procesos en el sentido de consolidar intereses regionales que neutralicen, siquiera en parte, las agresiones de la globalización.

Diversos autores tienen sus propios criterios en cuando a la definición de lo que ellos piensan que es la reestructuración empresarial o patrimonial.

Reestructurar a la empresa y específicamente al patrimonio; Valle Ugáz, pensador peruano, se basa en la Ley de Reestructuración Patrimonial diciendo lo siguiente:

“La Reestructuración económica y financiera es el proceso por el cual se permite a empresas con problemas económicos proseguir sus actividades dentro de un marco de seguridad, tanto para la misma empresa como para sus acreedores; la ley de Reestructuración Patrimonial tiene como interés general la conservación de aquellas empresas viables que tienen las condiciones para asumir el reto de la libre competencia”.

La nueva filosofía del Derecho Concursal tiende a salvar la empresa antes de liquidarla prevaleciendo como pilar fundamental la “Conservación de la empresa”, siendo lo más importante para el interés público y para los acreedores el de sanear la empresa, organizarla o reestructurarla”.¹

Por otro lado INDECOPI, organismo que está directamente ligado al proceso de Reestructuración Empresarial, es el encargado de hacer que se lleve el debido seguimiento y aprobación de las empresas que optan por la reestructuración ; y a

¹ **UGAZ VALLE, Víctor, NANUAL DE CRISI DE EMPRESA, P. 257.** Editorial San Marcos Ira..

velar por el debido desempeño de cada uno de los procesos que comprende dicha reestructuración. En nuestro país, INDECOPI tiene un papel importante, la responsabilidad de las empresas peruanas que desean el fortalecimiento que conlleve a un desarrollo. Es por ello que se pronuncia para expresar su opinión sobre el sistema de reestructuración empresarial en el Perú, y dice:

“El sistema de Reestructuración Empresarial, vigente en el Perú desde 1993 es una alternativa para las empresas viables que enfrentan problemas económicos de diverso origen tengan la posibilidad de seguir reestructurándose”.

El autor **PINKAS**, profesor de ESAN, no se basa en ningún procedimiento legal, sino en el análisis profundo de la empresa e indica lo siguiente:

“Antes que exista una reestructuración la empresa, no importa de qué dimensión sea, el hecho que debe de pasar por un proceso de reflotamiento, luego se procederá a la Reestructuración empresarial para lo cual existen dos clases de reestructuración:

- La Reestructuración estratégica de la empresa y
- La Reestructuración financiera.

La intervención de **BIASCA** Rodolfo, es muy importante en el tema de reestructuración empresarial, hace un análisis sobre las empresas, sobre los posibles factores internos o externos que aquejan a las empresas y explica básicamente los motivos por lo que las empresas deben reestructurarse y se pronuncia diciendo:

“Los motivos para reestructurar una empresa pueden ser”:

- a. Determinados por cambios importantes en el entorno. Por ejemplo un país de economía cerrada abre la economía (al caer las protecciones aduaneras la empresa enfrenta productos competencia externa que usualmente presenta de buena calidad y bajo costo), se modifican precios internacionales (el barril de petróleo tenía un precio muy diferente en 1980, a principios de 1990 y a

principios de 1991 en valores constantes), aparece una novedad tecnológica importante, el consumidor cambia de gusto, etc.

b. Determinados por razones internas.

Ejemplos: la empresa debe recuperar rentabilidad, la empresa quiere lograr mayor flexibilidad para encarar una estrategia diferente, la empresa cambia de propietario (las fusiones y adquisiciones de empresas han sido numerosas en esta última década)”.

Se puede apreciar que el autor **BIASCA**, Rodolfo expresa claramente que existen señales internas y señales externas. Por lo que ello trae consigo a un profundo análisis de la gestión empresarial, con el fin de realizar un diagnóstico. En este caso, el autor se pronuncia diciendo:

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

Irland Steel Co. encontró que las decisiones operativas en sus fábricas tomaban mucho tiempo y la responsabilidad por las mismas no estaba clara. Determinar si es necesaria una reestructuración implica realizar un diagnóstico completo, externo de la empresa.

El autor **PINKAS** Flint, ilustra con su libro cuando indica la metodología de la Reestructuración. Su análisis no está basado en ninguna ley de reestructuración empresarial que se lleva a cabo en el Perú, sino en el profundo análisis de las empresas. Es decir, los pasos que deben seguir las empresas para que las examinen y poder proseguir al proceso de Reestructuración. El autor lo llama “Turnaround”, palabra de origen inglés que da un breve conocimiento sobre dicha palabra, pues se asemeja a lo que se podría llamar una reestructuración, en donde dice lo siguiente:

“Es el proceso de transformación de empresas en dificultades, en empresas competitivas y rentables, en otras palabras, la recuperación de sanas prácticas de administración. En el turnaround el empresario busca rentabilidad, crecimiento, competitividad y tratar de evitar pérdidas”.

“El turnaround demanda proceder a una revolución en la empresa para introducir cambios profundos y radicales. De allí que el proceso de turnaround con sus características de vigencia, profundidad y dramatismo genere traumas y se diferencia de la reingeniería, calidad total, competitividad. En estos procesos se da una evolución que puede llevarse a cabo en diversos tiempos en tanto que el turnaround lo que sucede es una revolución que debe hacerse aceleradamente.”

El autor **PINKAS** Flint hace un profundo estudio de las empresas en reestructuración, y elabora un pequeño cuestionamiento, principalmente para aquellas empresas que deseen reflexionar sobre su gestión empresarial, con el fin de establecer la necesidad o no de enfrentarse ante una reestructuración empresarial, diciendo:

- “¿Tenemos suficiente tiempo para reconvertir el negocio?
- ¿Qué podemos hacer para reducir los costos hoy?
- ¿Puede parte del negocio ser salvado?
- ¿Quiénes son nuestros aliados naturales?
- ¿Quiénes son nuestros enemigos?
- ¿Quién podría estar interesado en comprar el negocio?
- Si nos decidimos por la quiebra
- ¿Ayudará esta decisión a alcanzar nuestras metas?
- ¿Qué tipo de quiebra debemos considerar?²

Además, el autor **PINKAS** Flint realiza un estudio sobre las empresas que no tienen la visión de poder saber en qué momento se pueden encontrar bajo una situación de poder reestructurar sus empresas. Hace una evaluación y dice

² PINKAS, Flint, ob. Cit. P. 22

que existen señales en la empresa que nos mostrarán que es necesario entrar en el proceso de Reestructuración, quien menciona al respecto diciendo:

- “Dos o más años con un retorno sobre la inversión por debajo del estándar.
- Tres o más por debajo de la tasa de crecimiento de la industria.
- Dos o más años con declives del 10% en utilidades.
- Obtener utilidades por debajo de la media de la industria (10% menor como norma)”

El autor PINKAS Flint realiza una diferencia clara entre el concepto de reingeniería y el de turnaround que para el autor son conceptos diferentes entre si. Se puede hacer una breve apreciación en lo que es una reestructuración empresarial, pues ésta está basada en la Ley de reestructuración empresarial, la cual debe seguir ciertos procedimientos, mientras que estas nuevas opciones no tienen una base legal. Pero si se puede decir, que todas ellas buscan un buen desempeño empresarial, la optimización y desarrollo de las empresas. El autor menciona lo siguiente:

Reingeniería que significa recrear o reinventar procesos.

El turnaround significa recrear y dar vuelta a una situación determinada que generalmente es deficitaria y de pérdida de competitividad.

El turnaround implica necesariamente la introducción de cambios profundos y radicales para mejorar la actuación de la empresa, aumentar su competitividad e incrementar su capacidad de generar rentabilidad.³

El autor **PINKAS**, Flint menciona las fases del proceso del turnaround, con las cuales establece una completa información que ayudará a las empresas a poder evaluar su situación y dar soluciones prácticas y eficaces con el fin de salvaguardar la empresa. El Turnaround es de aplicación en las empresas que inicialmente deseen entrar en un proceso de reestructuración empresarial, pues este proceso es a largo plazo, con la intervención de los bancos y los

³ **PINKAS**, Flint, ob. Cit. P. 20

acreedores, mientras que el turnaround es un proceso administrativo, empleado en las empresas en forma interna. En este sentido turnaround es de aplicación práctica en las empresas. Es por ello que **PINKAS**, Flint dice:

“Las 4 fases del proceso del turnaround son:

1. Diagnóstico de la realidad.
2. Plan de emergencia para lograr la estabilización.
3. Implementación de cambios estructurales profundos.
4. Planteamiento de crecimiento y desarrollo en fase de consolidación.

Existen autores que han estudiado el turnaround como **HAMBRICK**, Donald, de la Universidad de Columbia quien ha realizado estudios más profundos sobre el tema de turnaround, estableciendo las etapas que comprende.

HAMBRICK, Donald, ha realizado estudios sobre este tipo de procedimiento para el rescate financiero de las empresas, con lo cual establece un gran aporte al conocimiento de formas administrativas que ayudan a las empresas. Su conocimiento es muy importante para los empresarios, pues en sus manos tienen conocimientos que pueden ser aplicados antes de tomar la decisión por la reestructuración empresarial, pues está respaldada por el gobierno peruano con el fin de obtener buenos resultados y que puedan salir de su estancamiento. En esta oportunidad, el autor establece para el turnaround tres etapas del proceso que son:

“Existen tres tipos de turnaround, a saber:

- Crisis
- Estabilización
- Reconstrucción.

FINKIN, Eugene, hace un aporte significativo al Turnaround, pues establece las partes que componen el Turnaround. Haciendo un estudio de gran importancia.

El autor FINKIN, Eugene establece dichas partes comparando al proceso como el ciclo de vida del ser humano.

El autor **PINKAS**, Flint además ilustra en su libro las etapas que posee el proceso de Reestructuración en las empresas que se encuentran en crisis. En realidad, el autor propone procesos por las que las empresas deben de pasar con el fin de que se obtengan resultados positivos y logren sus objetivos. Cabe señalar que dichos procesos no se amparan en la Ley de Reestructuración Empresarial. Su aplicación es de libre albedrío para las empresas que deseen establecer mecanismo de Reestructuración es por ello que dicho proceso lo clasifica en tres, diciendo:

Son varias las etapas del proceso de Reestructuración:

1ra. Etapa: Medidas administrativas y financieras a colocar la empresa en flujo de caja positivo (normalmente en un plazo que no debe exceder de 100 días).

2da. Etapa: Estabilización de resultados proyectados y riesgos.

3ra. Etapa: Comunicación del plan”⁴

El autor **PINKAS**, Flint, expresa en forma clara una recomendación sobre las empresas que se comprometen a entrar en el proceso de reestructuración y optando por dicho mecanismo, recomendando lo siguiente:

“Las empresas que quieren sobrevivir deben acostumbrarse a una permanente adaptación. Para ello el primer paso es diferenciar entre síntomas y causa”.

Ahora pasemos a ilustrarnos con BIASCA Rodolfo, quien en su libro Reestructuración Empresarial, nos habla de la magnitud que puede tener la reestructuración; una vez tomada. Además menciona en su libro el tiempo que se empleará para llevar a cabo la reestructuración, pudiendo ser éste de uno a dos a tres años. Para ello se deberá tomar medidas drásticas y de rápido efecto. El autor en su libro revela la forma en que las empresas se pueden financiar durante el lapso de la Reestructuración. Todo proceso toma un tiempo prudente y al

⁴ **PINKAS**, Flint, ob. cit. p.340

parecer toda reestructuración debe de tomar más de tres años, por el simple hecho que para mejorar en todo sentido no sería posible realizarlo en tan poco tiempo. A pesar de ello el autor dice:

“La magnitud dependerá del problema, y se deberá tomar medidas significativas. La respuesta práctica es: normalmente cuando se decide hacer una reestructuración hay que tomar medidas significativas. Conviene ser lo más preciso posible: disminuir los costos y gastos en X\$, incrementar las utilidades en Z\$.

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

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

¿Cómo se sale de este círculo vicioso? No es fácil. No hay una recomendación única. Todas las posibilidades deben estudiarse: Aportes de capital de actuales propietarios, busca de nuevos socios, financiación extraordinaria de bancos y proveedores, venta de activos, etc.”⁵

Como autor del presente trabajo de tesis, creo que la clave de la institución (legal y económica) para lograr el reflotamiento de las empresas en crisis, radica fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Reflotamiento y actualización del estudio de mercado con el consiguiente rediseño del tamaño de la empresa.

⁵ **BIASCA**, Rodolfo, ob.,cit, p.p. 23-24

- Habilidad suficiente para, en forma concomitante al aspecto anterior, promocionar y publicitar el producto para su introducción en el mercado (externo e interno).
- Adecuada financiación.

El autor **BIASCA** Rodolfo en su libro expresa el sentido que tiene una Reestructuración y se basa en profundos cambios ligados a la estrategia que posea la empresa en cuestión, pues toda reestructuración debe de ser pensada con creatividad. Si la reestructuración se lleva en forma adecuada, la empresa tendrá las bases necesarias para poder ser eficiente y rentable y obtendrá los objetivos deseados de la reestructuración empresarial. En realidad el autor sólo está recomendando unas posibles alternativas que los gerente deben o no seguir. En esta el autor BIASCA Rodolfo da a conocer algunas propuestas de Reestructuración, diciendo:

Ideas típicas de reestructuración son propuestas tales como:

- Disminuir los niveles de supervisión.
- Vender activos no utilizados o aumentar la capacidad instalada.

El esfuerzo puede estar orientado a una reducción generalizada (downsizing) o no. No deben confundirse estas ideas con las ideas normales de aumento de eficiencia. Éstas son propuestas ideas drásticas para ser tomadas en poco tiempo (“terapia intensiva”); en cambio el esfuerzo por aumentar la eficiencia es continuo (una vez saneada la empresa debe estar en estado).

En una reestructuración la estructura adecuada de personal puede reducirse en un 30% de personas, pero después de realizada en meses esa reducción habría que seguir pensando siempre en cómo mejorar la eficiencia. En algunos casos la diferencia no es tan nítida y está dada por la magnitud del cambio o el escaso tiempo que se realice”.

El autor Rodolfo Biasca, expresa en su referida obra varios aspectos de la reestructuración que se deben tener en cuenta en los diferentes niveles que posee la empresa, los cuales servirán de gran ayuda a la reestructuración de la empresa. Dichos aspectos son de gran importancia, pues toman en cuenta la composición de la estructura de la empresa. A su vez da ciertas pautas a seguir. Todas estas pautas están dirigidas a un solo prototipo estructural de las empresas, pero no todas pueden ser adecuadas para una misma empresa.

Aspectos estructurales:

1) Tamaño:

- Reducir la cantidad de fabricas y oficinas
- Crear oficinas de ventas en otros países

2) Localización y uso del espacio

- Relocalización
- Vender o alquilar espacios no usados

3) Instalaciones, Tecnología usada, Escala:

- Proceso genérico (no especializado) de manufactura que permita fabricar diferentes productos en una línea.
- Proceso que permita una automatización en etapas.
- Proceso con bajo tiempo de puesta en marcha y bajo tiempo de recambio de productos.
- Tecnología que permita competir internacionalmente.
- Tecnología que evite el deterioro del medio ambiente.
- Factor de utilización de la capacidad instalada.

4) Inventarios

- Bajos inventarios

5) Integración Vertical

- Baja integración Vertical

6) Red de proveedores

- Relación más estrecha con proveedores, diferente control de calidad, mejor intercambio de información.

- No comprar teniendo en cuenta solo el precio

7) Aspectos Administrativos

7.1. Organización

- Alcance del control (en el primer nivel)
- Niveles verticales en la organización: poca cantidad
- Tareas no rutinarias, no repetitivas, realizadas con responsabilidad y esmero
- En algunos casos, planta organizada en su conjunto de subplantas
- Integración entre las áreas: Alta
- Eliminación de barreras entre el diseño y la ingeniería de procesos
- Interconexión total entre Comercialización y producción
- Toma de decisiones: Descentralizada
- Flujo de información: más horizontal que vertical

7.2. Procedimientos y métodos

- Simplicidad y velocidad en los procedimientos y métodos
- Compromiso con la empresa

7.3. Gerencia

- Estilo de liderazgo mas participativo
- Delegación
- Destreza gerencial buscada: La integración (no uso de técnicas o conocimientos específicos)
- Nuevo rol de la supervisión de primera línea
- El control es reemplazado por el autocontrol
- Personalidad de integrantes de Alta Dirección que no interfieran con la estrategia y estructura adoptada

8.- Aspectos financieros

8.1. Pasivo

- Compra de deudas con descuento
- Renegociación de deuda con proveedores para aumentar plazos y bajar tasas de interés.

- Conversión de deudas en acciones.
- Cambio de plazo (corto a largo) en créditos

8.2. Activos

- Venta o alquiler de activos no usados (edificios, etc)
- Aumento de capital de trabajo por aporte en efectivo de propietarios o emisión de acciones negociables, etc.

8.3. Aspectos Legales

- Transformación de SRL en S.A o empresa estatal en empresa privada
- Dividir la empresa en varias empresas legalmente diferentes

En lo que respecta a los procesos de la Reestructuración Empresarial, hoy llamada también la Reestructuración Patrimonial con los cambios en el aspecto jurídico-legal, (Decreto Legislativo # 845) que amplió el ámbito de la empresa, a todos los demás organismos no comerciales, como sociedades conyugales, sociedades civiles etc.; el único organismo encargado de llevar a cabo este sistema es prerrogativa de la Comisión de Reestructuración Patrimonial del INDECOPI y sus comisiones delegadas que son los órganos encargados de tramitar los procedimientos establecidos en la Ley de Reestructuración Patrimonial. Como se sabe dicho organismo vela el buen funcionamiento de dicha ley en el Perú.

INDECOPI es una organización que tiene la gran responsabilidad de hacer que las empresas realicen una buena y rápida gestión de reestructuración empresarial. Actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración interna, en el cual están viendo las deficiencias de la institución. Se citan los mecanismos por los que las empresas pueden adecuarse, entre ellos se tiene:

- El procedimiento de Insolvencia
- El Procedimiento simplificado
- El Procedimiento Transitorio
- El concurso Previo

Gracias a la ley, el empresario peruano cuenta con los diversos mecanismos que le permitan superar situaciones de crisis cuando son usados a tiempo. El sistema de Reestructuración Patrimonial o Empresarial ofrece estos procedimientos como una alternativa de solución a la crisis de las empresas pero como veremos sus éxitos han sido muy modestos.

INDECOPI, actualmente desarrolla su actividad delegando sus funciones a las Comisiones Especiales de Reestructuración Patrimonial.

A continuación citaremos los mecanismos por los que las empresas pueden adecuarse a los respectivos concursos.

El último Procedimiento transitorio tiene vigencia de un año pero prorrogable.

A continuación pasaremos a explicar cada uno de los procesos que INDECOPI realiza y supervisa a través de las Comisiones delegadas, de acuerdo al tipo de contribuyente:

El Procedimiento de Insolvencia

El procedimiento de Insolvencia es uno de los procedimientos del sistema de Reestructuración Patrimonial al que puede recurrir el deudor, a los acreedores de una empresa que se encuentra en una situación de cesación de pagos (financieros, tributarios, laborales, comerciales etc.) con el fin de decidir su destino, ya sea por reestructuración o su liquidación ordenada. El acreedor debe demostrar que se le adeuda por mas de 30 días un crédito vencido mayor a 50 unidades Impositivas Tributarias vigentes en la fecha de la solicitud.

El Deudor debe acreditar que se encuentra en alguno de los siguientes casos:

- Que más de las dos terceras partes del total de sus obligaciones se encuentran impagas por un período mayor de 30 días; o
- Que tenga pérdidas acumuladas, deducidas las reservas, cuyo importe sea mayor que las dos terceras partes del capital pagado.

Concurso Previo

El concurso preventivo es un procedimiento que tiene por objetivo evitar la insolvencia del deudor a través de una refinanciación de sus deudas pendientes. Se inicia cuando el deudor, ante una situación crítica que le impide cumplir con el pago de sus obligaciones oportunamente, convoca a sus acreedores con el fin de proponerles una reprogramación de los pagos de sus obligaciones a través de un Acuerdo Global de Refinanciación.

Cualquier persona natural o jurídica puede emplear este procedimiento cuando se encuentre en imposibilidad o dificultad de pago oportuno de sus obligaciones.

El Procedimiento Simplificado

Este procedimiento está diseñado especialmente para permitir a las empresas con deudas no mayores de 200 UIT enfrentar las situaciones de crisis y encontrar conjuntamente con sus acreedores, mecanismos de refinanciación para el pago de sus obligaciones.

Está diseñado para que sea utilizado por cualquier persona natural o jurídica considerada empresa, siempre que el total de sus pasivos no superen las 200 unidades impositivas tributarias, con el fin que los acreedores aprueben un convenio de reprogramación de pagos.

El Procedimiento Transitorio

El procedimiento Transitorio es una nueva alternativa creada por el decreto de Urgencia N° 064-99 que permite a cualquier empresa solicitar, independientemente del total de sus pasivos de situación patrimonial, la aprobación de un programa de saneamiento.

Es un procedimiento adicional a los otros procedimientos mencionados que busca crear las condiciones necesarias para el desarrollo de programas de saneamiento y fortalecimiento patrimonial en las empresas, mediante mecanismos de capitalización y reprogramación de obligaciones.

En el marco de un Procedimiento Transitorio, el régimen de administración de la empresa se mantiene hasta la instalación de la Junta de Acreedores, salvo en el caso del Comité de Créditos que tiene su cargo la calificación de los nuevos créditos que gestione la empresa sujeta al Procedimiento Transitorio.

Este proceso solo se inicia a pedido del deudor, quien puede acceder a éste, independientemente del total de sus pasivos o de su situación Patrimonial.

A los requisitos que la ley fija con el fin de que la declaración de insolvencia proceda se les conoce como supuestos concursales.

Doctrinariamente se le distinguen tres:

- Presupuesto objetivo, es decir que se verifique la existencia de una causa válida para que el deudor sea declarado insolvente,
- El presupuesto activo, en el que el sujeto solicita que la acción se encuentre debidamente facultada y por último
- Un presupuesto pasivo, en cuanto a quién recae la acción.

El Dr. Víctor Ugaz Valle en su obra Reestructuración Empresarial, establece el régimen de administración por la que se encuentra la reestructuración y nos dice: Acordada la continuación de actividades de la empresa, esta ingresará a un proceso de reestructuración por un período de un año, contado a partir de la fecha del acuerdo de la Junta de Acreedores sobre el destino de la empresa.

El mismo autor Ugaz, también explica brevemente el proceso del régimen de administración de la ley de reestructuración, para quienes la empresa esté a su cargo en el momento de la reestructuración. Dicha administración está basándose claramente en la ley, en donde los directores, gerentes y administradores sepan el desempeño de sus funciones durante el proceso de reestructuración, en donde el autor nos dice:

En caso de los Directores, Gerentes, administradores de la empresa permanecerán en el ejercicio de sus cargos hasta la conclusión del proceso de reestructuración.

La Junta deberá designar a dos representantes que tendrán la facultad de asistir a las sesiones del Directorio, con voz y voto y con derecho de veto respecto a los acuerdos que supongan la disposición de activos fijos de la empresa.

Si rectificado el mismo régimen de administración se produjese una vacante en un cargo de director, gerente o apoderado, este será cubierto por una persona designada por la Junta General de Accionistas o Asociados o el titular de la Empresa.

INDECOPI en su boletín informativo sobre la Estructuración Patrimonial, titulado el “Nuevo Sistema de Reestructuración Patrimonial” nos pone en conocimiento sobre éste sistema y sus formas, ya descritos anteriormente. En esta oportunidad citaremos algunas ventajas que ofrecen los procedimientos mencionados últimamente:

Principales ventajas del Procedimiento Transitorio

- Tiene una vía de tramitación más rápida y esta descentralizado a través de más de 130 fedatarios a nivel nacional.
- Otorga protección al patrimonio de la empresa de manera anticipada.
- Se agiliza el trámite de la verificación y reconocimiento de créditos.
- Cuenta con una instancia exclusiva para resolver discrepancias respecto de los importes de créditos de forma que son las Comisiones Ad-Hoc.

INDECOPI nos muestra entre todos los procedimientos citados simplificados la ventaja que se tendrá al acogerse al procedimiento Simplificado y en la cual podemos citar:

- La principal ventaja de acogerse al procedimiento Simplificado es un procedimiento rápido y sencillo

- Requiere de documentación mínima y con la ventaja que puede tramitarse ante cualquier notario público del país, la Comisión de reestructuración Patrimonial o las entidades delegadas por INDECOPI.
- Al igual que en Concurso Previo, este procedimiento procura evitar la insolvencia del deudor otorgándole la posibilidad de lograr un convenio de reprogramación de pagos.

En esta oportunidad veamos los requisitos que exige INDECOPI para acogerse a los procedimientos de la Reestructuración Empresarial como son:

Insolvencia, Concurso Preventivo, Procedimiento Simplificado y Procedimiento Transitorio:

Requisitos para acogerse al procedimiento de Insolvencia

La empresa deberá presentar la siguiente documentación acompañando su solicitud:

- 1.- Comprobante de pago de los derechos administrativos ascendentes al 80% de la UIT
- 2.- Copia del acta de la Junta General de Accionistas o del órgano social correspondiente en la que conste el acuerdo de iniciar el presente procedimiento.
- 3.- Información relativa a la empresa señalando su nombre o Razón Social, su actividad económica, su domicilio legal, y los domicilios y localidades en los que mantengan oficinas o realice actividades productivas, la entidad de su representante legal y los poderes con los que será facultado, así como una breve explicación de la situación de la empresa mencionando los factores que han afectado su marcha.
- 4.- Copia de los poderes de su representante legal.
- 5.- Copia del balance General y del estado de Ganancias y Pérdidas de los dos últimos ejercicios actualizados, elaborados de conformidad con las normas de Contabilidad y con una antigüedad no mayor de dos meses.

- 6.- Copia de las fojas del libro de planillas correspondientes a la últimas tres meses.
- 7.- Una relación detallada de sus obligaciones, incluidas las laborales, precisando la identidad y domicilio de cada acreedor, los montos adeudados por concepto de capital, intereses y gastos a la fecha del vencimiento de cada una de las obligaciones. La relación deberá incluir las obligaciones de carácter contingente, así como aquellas que se encuentren controvertidas judicialmente, precisando en este caso la posición del deudor respecto a su existencia y cuantía. Dicha relación debe reflejar los pasivos de la empresa con una antigüedad no mayor de dos meses de la fecha de presentación de la solicitud.
- 8.- Una relación detallada de los bienes muebles e inmuebles indicando las cargas y gravámenes que pesan sobre ellos, la misma que no debe tener una antigüedad mayor a dos meses de la fecha de presentación de la solicitud.
- 9.- Una relación detallada de créditos por cobrar, indicando sus posibilidades de recuperación, la misma que no debe tener una antigüedad mayor a dos meses de la fecha de presentación de la solicitud.

La información y la documentación presentada deberá ser suscrita por el representante legal de la empresa.

La documentación referida a los literales 5) y 6) deberán ser presentadas además por un Contador Público Colegiado.

La información referida a los literales 1) y 9) deberá ser presentada además en un disco magnético.

Si el solicitante fuera persona natural, persona jurídica no considerada empresa, o persona jurídica irregular, deberá acompañar a su solicitud la siguiente información:

- a. Una relación detallada de sus bienes, precisando si éstos se encuentran gravadas o no, lo que se deberá acreditar con copia simple de la documentación sustentatoria correspondiente, así como una relación de la totalidad de sus ingresos, incluyendo los que no deriven de su actividad principal.

b. En ambos casos, se deberá acompañar a la solicitud una relación pormenorizada de acreedores con indicación de los montos adeudados, distinguiendo los conceptos de capital, intereses y gastos, y señalando las respectivas fechas de vencimiento.

Así mismo, el deudor persona natural o persona jurídica deberá informar bajo declaración Jurada que no mantiene ningún tipo de vinculación con sus acreedores, o caso contrario informar de la existencia de vinculación con alguno o algunos de sus acreedores.

También existen requisitos que se presentan para acogerse en el proceso del concurso preventivo, los cuales no son tan complicado, y en cual INDECOPI en su informativo “El nuevo Sistema de Reestructuración Patrimonial” nos indica:

Los requisitos en este proceso son:

- Se presenta un proyecto de acuerdo global de refinanciación de sus deudas.
- Toda la información establecida para el caso del procedimiento de insolvencia salvo la establecida en los literales 5) y 6) de los requisitos de la declaración de Insolvencia a pedido del deudor.

Con referencia a los requisitos necesarios para el acogimiento del procedimiento simplificado, según INDECOPI nos dice:

Los requisitos para poder acogerse al procedimiento Simplificado son:

- 1.- Recibo de pago de la tasa correspondiente a 0.50 % de la UIT vigente a la fecha de inicio del procedimiento.
- 2.- Copia simple del acta de Junta de accionistas o del órgano correspondiente en la que conste el acuerdo para acogerse al procedimiento simplificado.:

- 3.- Información relativa a la empresa, señalando su nombre o razón Social, su actividad económica, su domicilio legal, y los domicilios y localidades en los que mantenga o realice actividades productivas; la identidad de su representante legal y los poderes con que está facultado, así como copia simple de la documentación sustentatoria correspondiente.
- 4.- Un relación detallada de sus obligaciones, incluida las laborales, precisando la identidad y domicilio de cada acreedor, los montos adeudados por concepto de capital e intereses y gastos a la fecha de vencimiento de cada una de dichas obligaciones, junto con la declaración jurada del deudor de que no mantiene vinculación con acreedores o la información de su existencia con alguno de ellos.
- 5.- Una relación detallada de sus bienes muebles e inmuebles indicando los gravámenes que pesa sobre ellos.
- 6.- Un proyecto del Convenio de Reprogramación de pagos el cual deberá contar con los elementos señalados en el artículo 100 del Texto Único Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial.

Por último pasaremos a indicar que de acuerdo a lo expresado por el boletín de INDECOPI los requisitos que son necesarios para el Proceso Transitorio, que por cierto se semeja mucho al proceso Simplificado, así tenemos:

Los requisitos para acogerse al Proceso Transitorio son:

- 1.- Recibo de pago de la tasa correspondiente de 0.50% de la UIT
- 2.- Copia simple del Acta de Junta de Accionistas o del órgano correspondiente en el conste el acuerdo para acogerse al procedimiento Transitorio
- 3.- Información relativa a la empresa, señalando su nombre o razón Social, su actividad económica, su domicilio legal y los domicilios y localidades en los que mantenga oficinas o realice actividades productivas, la identidad de su representante legal y los poderes con los que esta facultado, así como la copia simple de la documentación sustentatoria.

Una relación detallada de sus obligaciones, incluidas las laborales, precisando la identidad y domicilio de cada acreedor, los montos adeudados por concepto de capital intereses y gastos a la fecha del vencimiento de cada una de dichas obligaciones, junto con una declaración Jurada del deudor de que no mantiene vinculación con los acreedores o la información de la existencia con alguno de ellos.

- 4.-Una relación detallada de los bienes muebles e inmuebles indicando los gravámenes que pesan sobre ellos
- 5.- Una propuesta debidamente sustentada sobre los términos generales del Programa de Saneamiento que debe aplicarse en la empresa con el objeto de permitir su viabilidad.

Como hemos visto la ley de Reestructuración Patrimonial pretende dar al empresario peruano a través de estos mecanismos, los medios para superar sus situaciones de crisis cuando son usados a tiempo. Sin embargo los resultados aún no aparecen.