

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE UNA MODELO DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL

De acuerdo al Planteamiento estudiado por Flint Pinkas sobre un modelo de Reestructuración Patrimonial, del modelo presentado por INDECOPI, la ley de Reestructuración Patrimonial. y el Marco Teórico en que se basó el trabajo de esta investigación, tengo a bien proponer como una alternativa de solución a ser estudiada el presente Modelo de Reestructuración Patrimonial para empresa del sector textil en Lima Metropolitana:

El Modelo tiene por objeto rediseñar los lineamientos que se han venido presentando para la Reestructuración Patrimonial en nuestro país, por no haber tenido el éxito esperado.

#### **El Modelo presenta las siguientes etapas:**

- 1.- Diagnóstico situacional y valoración de la empresa en crisis
- 2.- Planeamiento Estratégico de la Reestructuración Patrimonial
  - .- Analizar las estrategias a tomar para el reflotamiento de la empresa
  - .- Estudiar la Financiación del reflotamiento de la empresa en Reestructuración Patrimonial

Analizar las posibilidades de desarrollo de la empresa en crisis en función a los productos del giro del negocio o sustitución por productos más rentables o mezcla de ellos

  - El Proyecto de Reestructuración Patrimonial
  - Evaluación del Proyecto de Reestructuración Patrimonial

## 1.- Diagnóstico Situación y Valoración de la Empresa en crisis

Como hemos manifestado anteriormente, las empresas en crisis pasan por tres períodos que son:

- a) Primeros indicios o síntomas
- b) Identificación de problemas críticos,
- c) Incapacidad de la Gerencia para afrontar el deterioro de la empresa

a)- **Primeros indicios o síntomas de crisis.** En esta etapa la empresa pierde dinero desde el punto de vista operativo, es decir, los resultados de operación son negativos.

Los puntos críticos pueden ser:

Poco margen de utilidad bruta, debido a la competencia de los precios en el mercado; en el caso concreto de la empresa textil peruana por la invasión masiva de los tejidos coreanos y chinos favorecidos por la Globalización Económica; el exceso de Gastos Administrativos y/o de Venta pero, fundamentalmente, por el exceso de Gastos financieros motivados por la cartera pesada de los clientes en crisis, que incumplen con sus obligaciones reduciendo el capital de trabajo, el mismo que debe ser cubierto con financiación a corto plazo de los Bancos. Como hemos visto, esto último es el caso que ha motivado en gran parte el inicio de la crisis en la empresa Consorcio Textil del Pacífico S.A.

b) **Identificación de problemas críticos.** Uno de los problemas más críticos es el de la supervivencia en el mercado, debido a la guerra de precios de la competencia, lo cual obliga a las empresas a bajar sus precios y trabajar a nivel de subsistencias. La empresa no puede renovar maquinarias y equipos

y por tanto tampoco hay renovación tecnológica por su situación crítica haciéndose menos competitiva en sus productos.

Uno de los puntos claves en épocas de crisis es el manejo estratégico de la empresa, pero esto exige un personal profesional idóneo que la empresa peruana en términos generales carece, pues ellas se manejan generalmente en forma tradicional.

En el caso de nuestra muestra de estudio, una de las causas por la cuales la empresa Consorcio Textil del Pacífico S.A se deterioró, fue la falta de planeamiento estratégico para afrontar los problemas que presentó la apertura de las fronteras a los productos extranjero fruto de la Globalización. Otro problema que no se tomó en cuenta fue no estar preparados para trabajar dentro de la Crisis Económica Nacional .

La empresa internamente tuvo dificultades para generar caja, y lo poco que entra lo consume inmediatamente en gastos operativos, lo que va a dar lugar al inicio de dificultades de crédito y morosidad. Como hemos podido observar en las empresas que se han acogido al régimen de Reestructuración Patrimonial están dentro de estas condiciones.

La declinación de los estándares , da lugar al descuido en las políticas de inventario, las cuales no corresponden a las combinaciones de productos que pide el mercado consumidor, y por otro lado el exceso de productos obsoletos que no se mueven. Como pudimos observar en la Empresa Consorcio Textil del Pacífico S.A los estándares de producción bajaron creándose un exceso de inventarios en muchos casos obsoletos, los mismos que fueron rematados, y en algunos casos devueltos.

La reducción de los gastos, determina el recorte en los gastos de investigación y desarrollo y en publicidad, lo que trae como consecuencia la reducción de la calidad e imagen del producto.

**c.- Incapacidad de la Gerencia para afrontar el deterioro de la empresa.**

Hemos visto como en la empresa de la muestra la dirección de la misma fue cambiada por una comisión mixta ya que la primera no fue capaz de cumplir con las obligaciones establecidas en el Acuerdo Global de Refinanciación, y mucho menos lo podía haber hecho antes.

La moral en la empresa disminuye en todos sus niveles organizacionales y también la generación de ideas.

La gerencia de alto nivel abandona a la empresa, pues se siente incapaz de resolver los problemas críticos. El Directorio declara en emergencia a la empresa, y los directivos y ejecutivos de segundo nivel se sienten desorientados frente a los nuevos acontecimientos de insolvencia y morosidad de los clientes por un lado y las pesadas cargas de deudas morosas adquiridas y acumuladas, quedando como alternativa la refinanciación mediante una reestructuración financiera o la quiebra.

Si se opta por la Reestructuración Financiera, el primer paso a seguir es la valoración de la empresa para determinar qué posibilidades tiene de salir a flote, para esto recurrimos a los métodos de valorización de empresa desde los métodos tradicionales a través de los Estados Financieros y Good Will, hasta los métodos modernos a través de los cálculos de valoración de empresa ya sea por Valor Actual de los flujos de efectivo o de dividendos, y el cálculo de la rentabilidad constante, las proyecciones de flujo de caja etc.

En el capítulo respectivo hemos aplicados algunas fórmulas para evaluar nuestra empresa materia de estudio: Consorcio Textil del Pacífico y hemos encontrado algunas discrepancias en la aplicación de los métodos, sin embargo son buenos indicadores para abordar el planeamiento estratégico para reflotar a la empresa que ingresa al régimen de Reestructuración Patrimonial.

## 2-- **Planeamiento Estratégico de la la Reestructuración Patrimonial**

El planeamiento estratégico es la nueva técnica de planificación que responde a las nuevas condiciones de Mundo Moderno, caracterizadas por el cambio acelerado en las tecnológicas y las comunicaciones producto de la investigación científica y tecnológica que sustenta y apoya al nuevo sistema Neoliberal de la Globalización Económica

Este Mundo cambiante, turbulento y emergente exige nuevas técnicas para la planificación de las actividades de las empresas para hacer frente al desafío de la Libre Competencia en donde la incertidumbre es la característica que prima, razón por la cual el problema del planeamiento consiste en adelantarse a los hechos del futuro de una manera prospectiva, en vez del tradicional planeamiento proyectivo que consistía proyectar el pasado al futuro.

El Planeamiento parte de un diagnóstico para conocer cuáles oportunidades y amenazas ofrece el contexto a la empresa para desarrollarse o supervivir dentro de la competencia.

En el caso concreto de la las empresas en reestructuración patrimonial las oportunidades las ofrece la Ley de Reestructuración Patrimonial para refinanciar sus deudas, pero estas oportunidades están limitadas a los interés de los acreedores que desean por todos los medios recuperar su dinero, antes que tener el propósito de reflotar a la empresa en crisis, como hemos observado en la empresa Consorcio Textil del Pacífico S.A. en donde uno de los acreedores, el Grupo Michell, después de haberse comprometido otorgar un crédito para materias primas no cumplió, ocasionando el cambio de sistema administrativo en la conducción de su Reestructuración Patrimonial.

Las amenazas están constituídas por la competencia de las empresas con productos similares con mejores condiciones económicas y financieras, con créditos abiertos sin restricciones como las que sufren las empresas en

Reestructuración .Además su imagen de fortaleza les da mayor ventaja sobre las empresas en crisis.

En cuanto a las debilidades, las empresas en Reestructuración, generalmente tienen un sistema tradicional y obsoleto de estructura organizacional así como en sus equipos que la hacen menos competitiva. Si alguna empresa tiene cierta fortaleza, esta radica en algún producto muy bien promocionado y de calidad que ha alcanzado cierto posicionamiento en el mercado, y ha sabido mantenerlo En el caso concreto de Consorcio Textil del Pacífico S.A., sus tejidos tiene buena aceptación en el mercado extranjero lo que le permite mantener sus ventas.

A continuación vienen los objetivos, los desafíos, las estrategias y las políticas.

Los objetivos y desafíos deben responder a las necesidades y metas por alcanzar, tanto en el corto como en el largo plazo, de acuerdo a la misión y al posicionamiento de la empresa

Se deben establecer prioridades en los objetivos desde los más importantes, para resolver los problemas generales de la empresa hasta los más específicos y complementarios buscando la integración y armonía entre ellos dentro del esquema que a continuación se detalla. Podemos establecer los siguientes niveles de objetivos y desafíos.

**MISIÓN DE LA EMPRESA**

**PROPÓSITOS**

**POSTURA ESTRATEGICA**

**OBJETIVOS FUNCIONALES**

**COMERCIALIZACION**

**PRODUCCIÓN**

## **FINANZAS**

### **ADMINISTRACIÓN**

#### **METAS Y DESAFÍOS**

El objetivo principal. Esta dirigido a la reactivación del giro del negocio, o sea a la misión de la empresa.

Este objetivo comprende diseñar medidas estrategicas para reestructurar la organización funcional de la empresa mediante la Reingeniería de procesos en sus diferentes áreas funcionales.

El Objetivo General de la empresa es la reestructuración Administrativa, Económica y Financiera de la misma a fin de reacondicionarla a las nuevas exigencias de la ley y a las decisiones de la nueva administración.

Una de las bases más importantes de la reorganización administrativa es implementar un sistema de información que le permita conocer oportunamente el comportamiento del desarrollos del plan estratégico

La información es cada vez más un recurso estratégico que requiere de una aplicación inteligente y sistemática para sacar el máximo provecho de ella. La información administrada a través de un sistema de inteligencia organizacional permite aprovechar mejor las oportunidades de negocios existentes, anticipar nuevos mercados, ir mas allá de las estrategias competitivas convencionales y generar nuevos patrones de competencia.

La organización que establece un sistema Inteligente de Organización puede competir estratégicamente y evaluar más adecuadamente en el mercado, lo que habrá de ser mejor en el futuro. La tecnología moderna de la información permite muchas ventajas para los organizaciones inteligentes.

#### **Los Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos apuntan al rediseño de las áreas funcionales a fin de coordinarlas y armonizarlas a los objetivos de la Reestructuración Patrimonial

Los objetivos específicos operativos están dados por las metas por alcanzar en la operatividad de las funciones tanto en la preparación y entrenamiento del personal para la etapa de reactivación como en la reingeniería de los procesos operativos a fin de lograr las metas planificadas en el período de reactivación

Las estrategias son las diferentes acciones y decisiones a tomar oportunamente en un ambiente competitivo e incierto, para alcanzar los objetivos propuestos en los diferentes niveles

Las principales estrategias a tomar en caso concreto de la reactivación de las empresas en Reestructuración Patrimonial son:

### **Estrategias Generales**

La empresa en reestructuración Patrimonial requiere de un diseño e implementación de estrategias, que aumenten la rentabilidad, mejoren las condiciones de la organización medidos, a través de los indicadores; integren equipos de trabajo permitan a los procesos agregar valor en las actividades correspondientes; alerten con anticipación sobre los peligros futuros; identifiquen y nutran el núcleo de actividades que llevan intrínsecas ventajas competitivas continuas y sustentables, descubriendo nuevas oportunidades del negocio; preparar a la organización ante cambios inesperados y actúe dentro de un entorno cambiando las reglas de juego. La administración estratégica se paga sola al mejorar la performance empresarial o evitar que organizaciones rivales logren ventajas relativas, especialmente en entornos complejos, dinámicos y hostiles.

Veremos a continuación algunos enfoques estratégicos aplicados a las empresas en Reestructuración.

- a) Estrategias a nivel general para evitar el descalabro económico y financiero, acudiendo a las instancias de gobierno: el INDECOPI a fin de lograr ser amparado por la ley de Reestructuración Patrimonial
- b) Reactivar el negocio en declive, haciendo una reingeniería de procesos en las diferentes áreas funcionales en especial en aquellas que tiene puntos críticos insalvables a fin de hacerlas más operativas y rentables, en el caso concreto de nuestro ejemplo muestral los puntos críticos los encontramos en la mala administración cuya actividad carece de un planeamiento estratégico de reflotamiento de empresas en crisis y por otro lado el personal operativo que necesita el entrenamiento necesario para alcanzar los niveles de productividad y eficacia para alcanzar las metas de producción necesarias para la reactivación

### **Estrategias de Dirección de Empresa**

- a) Los cambios producidos en la administración y dirección de la empresa deben apuntar a su reflotamiento y reactivación, y no a la búsqueda de recuperación del dinero invertido por deuda por parte de los Miembros de la Junta de Acreedores que forman parte de la administración
- b) Aprovechar las oportunidades que le ofrece el contexto y la fidelidad de algunos clientes para ofrecer sus productos y servicios que tienen acogida procurando mantener la calidad

### **Tácticas**

- a) Tácticas para potenciar el liderazgo
  - Enfoque en la responsabilidad de operaciones
  - Estabilidad de los equipos directivos

- Experiencia del personal directivo en la industria
  - Experiencia técnica
  - Congruencia interna y con los recursos de la empresa
- b) Tácticas para la reactivación empresarial
- Dividir la empresa por unidades del negocio en lo mínimo
  - La división debe estar guiada por la oportunidad o la coyuntura
  - Reformular los distintos puestos de trabajo según el valor conjunto de sus componentes
  - Determinar los sistemas de arrendamiento
  - Establecer contratos de gestión y supervisión

### **Estrategias funcionales**

1.-Área de Producción mejorar la calidad del producto.

### **Estrategias Operativas**

- a) Medidas tomadas para mejorar la mano de obra
- Reducción del tiempo de operación con modernos procedimientos
  - Reducción de las planillas por la racionalización de la mano de obra
  - Paso de las operaciones directas a las operaciones de control indirecto a través de la automatización
  - Incrementar el volumen de la producción demandada conservando la calidad y precio
  - Reducir los grupos de trabajo, privilegiando la economía de escala cuando sea posible.

### **b) Medidas para mejorar el clima laboral**

- Establecer una clara política de información y de concertación trabajador-patronal
- Establecer negociaciones continuas de colaboración en el reflotamiento
- Tratar problemas generales de la empresa con representantes de trabajadores y los específicos con representantes del sindicato.

**c) Medidas para mejorar la productividad de la planta de instalaciones productivas**

- Concentración de la producción con el mínimo número de planta y equipo
- Incrementar los niveles tecnológicos de producción
- Reducir el tiempo de preparación sin bajar la calidad del producto
- Coordinación, especialización y sincronización en los procesos productivos

**Tácticas más importantes**

**a) Tácticas para reducir Costos**

- Incrementar la eficacia operativa con modernos métodos en los procesos de producción
- Implementar una gestión óptima en el manejo de inventarios
- Reducir los gastos operativos que no proporcionan valor agregado
- Diseñar modelos para reducir los costos

**Área de Comercialización**

Conservar y ampliar el segmento de mercado.

Establecer las alternativas de decisión para determinar los precios y administrar una política de precios teniendo como brújula de orientación los costos de productos y/o servicios con un margen razonable de ganancias. La política de

precios depende de la situación o el escenario en donde se desenvuelve la empresa, siendo el cliente el que en última instancia establece los precios.

La administración de los precios está vinculada a la demanda pero también al movimiento de los flujos de caja para la oportuna disponibilidad de pagos. La estrategia de precios está relacionada con las estrategias generales de marketing, las acciones competitivas y con las promociones de ventas.

### **Estrategias operativas**

#### a) Medidas para mejorar las Ventas

- Disminución de los precios en un segmento geográfico en el que hay menor riesgo de reacción competitiva
- Integración ascendente o descendente de los programas de marketing
- Inversión en transformación y/o distribución de productos de mayor aceptación
- Joint Ventures con distribuidores

#### b) Medidas para mejorar el servicio y la calidad

- Medidas de sensibilidad de los mandos intermedios
- Racionalización de la gama de productos por márgenes de contribución
- Rediseño del producto

### **Tácticas para la diferenciación del producto**

- Establecer riesgos diferenciadores de los productos aceptados
- Medir la fidelidad de la clientela y la óptima presentación del producto
- Determinar la calidad del producto
- Estudiar la continuidad del mercado del producto aceptado

### **Area Financiera**

Buscar óptimamente los medios de financiación para el proyecto de Reestructuración Patrimonial

La reestructuración Patrimonial exige grandes cantidades de dinero para su reactivación operativa y el cumplimiento del programa de pago de la deuda.

## **Estrategia Operativa**

### a) Medidas para mejorar los Flujos de caja

- Obtener protección y subvención fiscal, de los acreedores y del público interesado para el reflotamiento de la empresa
- Enajenación o venta de activos no afectos a la explotación
- Reducción de los inventarios excedentes o congelados
- Reducción de los plazos de cobranza e incremento de los plazo de pago
- Capitalización de las deudas
- Renegociación de los plazos de crédito
- Ampliación del capital

Alguna de estas medidas han sido tomadas por la empresa muestra Consorcio Textil del Pacífico S.A pero en forma desordenada.

## **Políticas de las empresas en reestructuración**

Para llevar a cabo el planeamiento estratégico de la Reestructuración Patrimonial a través de un proyecto de reestructuración, se debe establecer las políticas a seguir por todos los órganos de la empresa a fin de llevar a cabo en forma armónica los objetivos y metas de las mismas. Esto significa que cada área funcional se sujetará a las políticas establecidas por la alta dirección para desarrollar sus respectivos programas.

Las políticas deben ser divulgadas en todos los niveles de la empresa a fin de conocer la orientación de la misma y son parte de los manuales de funciones y procedimientos manejados por el personal operativo.

## **Desarrollo del Planeamiento Estratégico**

El desarrollo del planeamiento estratégico de la Reestructuración Patrimonial se lleva a cabo a través del desarrollo del Proyecto de Reestructuración Patrimonial de cada empresa, el mismo que ha sido motivo del desarrollo e investigación del presente trabajo, cuyo análisis lo hemos apreciado en el estudio nuestra muestra: El Consorcio Textil del Pacífico S.A., que si bien ha carecido de un Planeamiento Estratégico para su reestructuración patrimonial, nos ha servido para precisar el fenómeno en toda su dimensión e investigación y determinar las debilidades tanto de la Ley de Reestructuración Patrimonial como de la administración encargada de la reestructuración empresarial.

### **EL Control y Evaluación del Planeamiento Estratégico**

En esta etapa se trata de determinar cómo se va desarrollando el planeamiento estratégico en todas sus etapas: misión, desafíos, objetivos, estrategias, políticas, proyectos, técnicas y procedimientos, actividades y sus resultados

El rol desempeñado en la función y control y evaluación en el proceso de planeamiento estratégico es acompañar el desempeño del sistema implementado para tal propósito, a través de la comparación entre las situaciones alcanzadas y las previstas, principalmente en lo referente a los objetivos y desafíos, así como de las estrategias y políticas adoptadas por la empresa. En este sentido la función de control y evaluación está destinada a asegurar el desempeño real y las posibilidades de alcanzar los estándares que fueron establecidos anteriormente.

El control puede ser definido como una función del proceso administrativo mediante el cual se compara los patrones previamente establecidos para procurar medir y evaluar el desempeño y los resultados de las acciones, con la finalidad de retroalimentarlas en un caso, o reforzarlas en otro según sean los resultados. positivos de los objetivos alcanzados.

El producto final del proceso de control es la información, siendo una de las más importantes la información contable. Por tanto, el administrador debe procurar

establecer un sistema de información empresarial que le permita una constante y efectiva evaluación de los objetivos, desafíos, estrategias y proyectos realizados.

La información en lo posible debe ser real, exacta y oportuna para que sea útil

Un aspecto importante de la función de control y evaluación está relacionada con la eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones.

**Se entiende por eficiencia** a la optimización de los recursos disponibles utilizados para la obtención de un resultado positivos.

**Se entiende por efectividad** a la relación establecida entre los resultados alcanzados y los objetivos propuestos en el corto y largo plazo.

**Se entiende por eficacia** lo referente a la contribución de los resultados obtenidos para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

### **Fases del Proceso de Control y Evaluación**

Para que el administrador pueda efectuar de manera adecuada el control y evaluación del planeamiento estratégico es necesario seguir las siguientes pautas:

- Establecimientos de Patrones de medidas de evaluación
- Medidas de desempeño presentadas
- Comparación de lo realizado con lo esperado
- Acciones correctivas

En lo referente a los resultados de la Reestructuración Patrimonial en el Perú, los resultados, como hemos visto, no han sido los esperados, pues la mayoría han entrado en liquidación o quiebra, lo que nos indica que ni la ley ni los procedimientos son los adecuados para una reestructuración patrimonial.

Esto se debe, entre otras cosas, a que no se han fijado patrones claros de medición de comportamientos en el desarrollo de la Reestructuración con los cuales se pueda comparar lo realizado con lo esperado, y por tanto no se pueden tomar las medidas correctivas oportunamente como ha sucedido con la primera etapa de la Reestructuración Patrimonial en la empresa Corporación Textil del Pacífico S.A.

Nuestra propuesta es que se debe partir de un diagnóstico real de la empresa, luego estudiar la posibilidad que pueda tener para su reactivación, para después aplicar un Planeamiento Estratégico de Reactivación, analizando todas las condiciones necesarias para su reflotamiento, no sólo financieras, sino del conjunto sistémico que se propone en el modelo presentado en el presente trabajo, bajo una estricta supervisión no sólo de la Junta General de Acreedores, sino de un Organismo de control gubernamental especializado en reflotamiento de empresas, en crisis.