

SÍNTOMAS Y MEDIDAS CORRECTIVAS EN PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN

Pinkas Flint¹, Ph.D.

El término turnaround (reflotamiento) se ha vuelto común dada la cantidad de empresas sobreapalanqueadas financieramente que enfrentan dificultades en el servicio de su deuda. Muchas veces la compañía es saludable para el alto costo de la deuda contraída.

El tratamiento a estas empresas es distinto del que debemos dar a las compañías que están en problemas y que combaten una combinación de factores tales como altos intereses, caída en sus ventas, costos crecientes, debido a ineficiencias en la mano de obra o en maquinaria y/o una línea de productos obsoletos.

Si la gerencia no enfrenta la situación, los negocios entran en declive. De allí que recaiga en la gerencia la obligación de actuar en varios frentes para revertir el proceso (producción, finanzas, manufactura, marketing).

SINTOMAS.-

Síntoma 1: La firma pierde dinero desde el punto de vista operativo.

Muchas veces se atribuye la crisis a factores externos (economía recesiva, caída en el mercado, pelea de precios). Rara vez se efectúa una profunda introspección alejándose de explicaciones circunstanciales.

Es importante que el grupo encargado de evaluar lo que pasa en la compañía pueda tomar decisiones independientes de sus sentimientos personales. Ello porque se deben tomar decisiones duras y muchas veces de tipo personal, afectando a quienes se aprecia.

Síntoma 2: La participación de mercado ha declinado en forma continua y pronunciada en un período de doce a veinticuatro meses.

Este hecho debe crear una situación de alerta en todo gerente. Nuevamente enfrentamos el síndrome de “víctima de efectos externos”. La gerencia hará referencia a que la crisis es producto de la dinámica del mercado, la agresiva competencia, la caída de la demanda por el producto.

Todos son argumentos válidos, pero si no hacemos algo al respecto, se volverán profecías autorrealizables.

Cuando una línea de producto o participación de mercado cae de doce a veinticuatro meses por definición tenemos un núcleo de negocio que se va encogiendo, y por ello el costo de hacer negocio deviene mayor.

¹ Doctor en Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y experto en Negociaciones Internacionales de las Naciones Unidas. Master en Derecho de la Universidad de Harvard, Magister en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN y MBA por la Université du Québec à Montréal – UQAM. Obtuvo el Diploma de Empresariato de Harvard Business School y Diploma de Alta Gerencia de la Universidad de Oxford.

En los casos en los cuales los costos de administración (overhead) se han fijado en determinado nivel de unidades la empresa comienza a experimentar lo que denominamos varianza negativa de producción.

¿Qué es la varianza negativa de producción?

La mano de obra, maquinaria y gastos administrativos de un negocio están diseñados para un volumen determinado, lo que genera un costo por unidad. La varianza negativa de producción se presenta cuando estos mismos gastos se deben colocar en un menor número de unidades y con ello el costo unitario sube significativamente y la utilidad desaparece.

Cuando una compañía tiene control y conocimiento del mercado sabe que cuando el volumen cae debe tomar medidas para crear gastos administrativos flexibles y relacionados al volumen real de producción.

Síntoma 3: Los buenos gerentes y el personal tecnificado abandonan la empresa.

El capital humano es el activo más valioso pero el más descuidado en la empresa en crisis. Por ello, es frecuente comprobar un alto grado de deserciones.

El alto índice de rotación de personal gerencial calificado tiene varias causas:

- El factor “culpa”: Muchos gerentes se sienten partícipes del problema y prefieren salir antes de que se hunda la compañía.
- El factor “echar la culpa”: Muchos gerentes sienten que si se quedan en la empresa, les echarán la culpa de lo sucedido.
- El factor “frustración”: Muchos gerentes en una situación difícil sienten que no hay salida y que no pueden hacer ninguna contribución productiva.
- El factor “negligencia, olvido”: El gerente cree que a la firma no le importan sus ejecutivos en áreas como planeamiento, carrera profesional, entrenamiento, etc.

Es importante considerar que si una empresa pierde sus gerentes o personal clave, es síntoma claro de crisis. Dar un espacio D’Aveni, un estudioso del tema, señala que la rotación de personal clave es uno de los síntomas más importantes para detectar la crisis de una empresa.

Síntoma 4: La autoestima de la empresa se deteriora. La iniciativa privada cae. No hay generación de ideas ni intercambio de información.

Al caer las ventas, perder participación de mercado y producirse un éxodo de gerentes cae la moral de la empresa.

Al caer la moral, el flujo de ideas decae y se produce una crisis al nivel de información.

La fuerza de trabajo toma conocimiento, antes que la gerencia, de los serios problemas que afectan a la empresa. Si no se hace nada al respecto, las ideas y la moral cae exponencialmente.

Síntoma 5: Las instalaciones decaen. El estándar de calidad y limpieza decrece. Las máquinas sólo se arreglan cuando se malogran y no preventivamente.

Para un fabricante sus máquinas y la instalación de su planta son los recursos más valiosos. El estado de preparación y eficiencia de éstas se halla en directa relación con los ingresos de los doce a veinticuatro meses anteriores.

El uso de máquinas como partes y piezas de otras máquinas es práctica nefasta pero usual. Con ello la empresa reduce su capacidad instalada y su valor total. La caída de los estándares se puede

ver en la limpieza y funcionalidad de la planta. Esto envía un mensaje inequívoco al público inversionistas y bancos sobre el deterioro creciente de la compañía.

Síntoma 6: La compañía tiene dificultades para generar efectivo o lo está consumiendo más rápido que lo que éste ingresa.

Normalmente la compañía no opera sobre la base de efectivo. Más bien se mide el desempeño de los gerentes por su contribución o margen, utilidad bruta o neta de ingresos.

En la gerencia de efectivo, propia de la gestión en crisis, se crean nuevas prioridades. Alterar inventarios y posiciones de stock, realizar otros acuerdos de compra con proveedores, efectuar modificación de procesos y practicar otro tipo de ingeniería.

Se debe evitar la teoría del gran cajón. Las facturas por pagar ingresan con fuertes demandas y pedidos de pago de parte de los acreedores. Luego de mucha dilación y presión de los acreedores se pagan algunas, pero sólo de aquellos que más presionan. Cuanto más agresivo el pedido mejor resultado. Se debe diseñar una política adecuada respecto del manejo de las cuentas por pagar.

Nosotros pensamos que las deudas deben pagarse acorde con un plan ordenado de tesorería. Para ello debemos clasificar a nuestros acreedores por categorías. Todas las deudas deben pagarse, pero existe una jerarquía que ayuda a la empresa.

1. Acreencia tipo 1. Estas corresponden a los acreedores, que por su naturaleza no podemos dejar de cumplir pues debido a ellos el negocio existe. Por ejemplo, tenemos una franquicia de Mc Donald o de Marriott. Si no les pagamos y nos retiran la franquicia, el negocio deja de existir como tal. Lo mismo es aplicable a representaciones comerciales o distribuciones exclusivas.
2. Acreencia tipo 2. Corresponden a proveedores estratégicos como Luz del Sur o Sedapal. La fábrica no puede funcionar si se nos retira el medidor de luz o se corta el agua. Igual ocurre con teléfonos o con el único proveedor de Coke si somos una siderúrgica.
3. Acreencia tipo 3. Son aquellos acreedores que se ubican en la cadena de valor, sean proveedores o clientes (que hayan adelantado dinero) y que constituyen una fuente de capital de trabajo y/o mercado.
4. Acreencia tipo 4. Comprenden a los acreedores financieros que están dispuestos a seguir financiando la operación directa o indirectamente (descuento de letras, factoring pre y post embarque, etc.).
5. Acreencia tipo 5. Son los acreedores que quieren trabajar con nosotros y los necesitamos. Deseamos seguir vendiendo sus productos (con marca) o son clientes que nos han adelantado fondos.
6. Acreencia tipo 6. Acreedores que no desean seguir trabajando con nosotros. Debemos pagar a todos, pero estos acreedores no tienen una prioridad superior a los demás.

Síntoma 7: Los inventarios exceden los niveles normales (3-4 meses) y no reflejan el mix de productos que demanda el mercado a nivel minorista para la línea.

Es frecuente encontrar este síntoma en fábricas de productos masivos. Es imperativo comprender la fase de rotación a nivel minorista, actualizar y modificar los planes de producción para equilibrar el inventario alineándolo con la tasa de consumo. Si las compañías no lo hacen, seguirán acumulando inventario.

La falta de un adecuado mix genera productos obsoletos que producen finalmente descartes. Peor aún, si se crean productos obsoletos, se tendrá exceso de inventario y falta de espacio. Esto provoca que se lancen al mercado en forma inorgánica productos perjudicando al minorista.

La teoría del mercado aberrante. Esta teoría plantea que el mercado está pasando por una anomalía, es decir, un comportamiento aberrante, situación singular y transitoria que se debe nivelar en breve.

Esta teoría es riesgosa porque evita que la gerencia tome las medidas convenientes y necesarias. Es parte del proceso de autonegación de la gerencia.

Síntoma 8: La reducción de gastos origina una marcada reducción en el rubro investigación y desarrollo de productos, investigación de mercado, publicidad y promoción.

Con ello se hipoteca el futuro. El negocio decae y se torna obsoleto. La miopía determina falta de competitividad. Estos recortes restan al negocio energía vital, publicidad y promoción para la caja de hoy, investigación y desarrollo de nuevos productos para la caja de mañana.

Uno de los primeros aspectos que las empresas potenciales adquirentes, miran es: 1) investigación y desarrollo de nuevos productos; y, 2) promoción y publicidad porque estos factores explican la rentabilidad actual y la futura. Estos rubros son también objeto de análisis por inversionistas bursátiles.

Síntoma 9: Cuando se trata de bienes de consumo masivo el bien que se produce no es la "marca a escoger". Todavía es parte del conjunto de opciones, pero su uso se reduce drásticamente si los comparamos con los niveles previos.

Este síntoma no es detectado hasta que es tarde y se ha producido una seria erosión. Típicamente los consumidores piensan en varias marcas por categoría.

En empresas no sofisticadas la caída en la preferencia puede ser dramática. La diferencia en el consumo entre ser marca primaria, secundaria o terciaria puede ser significativa. Una vez que se abren las puertas por parte del consumidor, el esfuerzo de la competencia puede penetrar las defensas de nuestra participación y reemplazar nuestros productos.

El perder la batalla en la mente del consumidor determina el reemplazo de nuestro producto. Lo ideal es que nuestra marca represente la categoría. Si ello no es posible, que la sola mención asocie un concepto. Lo peor es cuando la marca no evoca nada en la mente del consumidor.

Síntoma 10: Desde la perspectiva del consumidor o del comerciante minorista los nuevos productos parecen canibalizar los productos existentes.

Algunas firmas desarrollan productos sin realizar una adecuada segmentación del mercado. El resultado es la introducción de nuevos productos que canibalizan el volumen de los actuales.

Considerando que el costo de desarrollo de un nuevo producto puede tomar de uno a tres años para lograr utilidades es grave que un nuevo producto compita con aquel que hemos posicionado en el mercado.

Este efecto es el resultado de políticas de competencia intraorganizacional donde cada división reporta a diferentes jefes. Este problema también se presenta en la red de comercialización. El distribuidor debe escoger entre uno u otro producto. El distribuidor puede considerar que:

- La firma tiene mucho inventario de una marca que es vulnerable y por ello ofrece otra opción.
- La compañía dará énfasis al nuevo producto y por ello ya no conviene comprar el antiguo modelo.
- El nuevo producto tiene aspectos tecnológicos avanzados. Nadie quiere el producto obsoleto.

Síntoma 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 mencionados, 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.

Resumen de síntomas para realizar el turnaround:

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 corriente 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,
 1. 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%.

MEDIDAS.-

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 esta situación no se modifica. 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. Sólo 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 retornará la autoridad a los mandos medios.

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 cargo 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.

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.

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.

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 paren 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 retorno 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 Capabilities 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, tornos, 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 retorno 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.

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.

Medida 7: Fijemos metas realistas, esto es, realizables.

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:

- 1) Incremento de su compensación salarial.
- 2) Incremento en responsabilidades (promoción) y reconocimiento al desempeño excelente.
- 3) Reconocimiento público de su labor gerencial.

Es frecuente en la gerencia por objetivos observar como éstos 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.

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.

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 fábrica 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.

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 los gerentes y ellos a su vez con los jefes de Departamentos.

Las metas cuantificables a 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.

Toda empresa en crisis debe primero diagnosticar su problema. A continuación, proporcionamos los cuestionarios para el diagnóstico elaborados por el INCAE, prestigioso Centro de Estudios Administrativos, los que son interesantes por su claridad y localización.

EL PRODUCTO

EXAMEN GENERAL (POR AREAS DE LA EMPRESA)

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)		Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Diferenciación de los productos, en general.	Sencilla imitación sin mejora alguna.	Buenas imitaciones de los mejores productos, con algunas mejoras incorporadas.	Diseño propio de alta calidad			
2. Facilidad de ser copiados los productos de la empresa.	Fácil de imitarse.	Inventarios supone investigación y desarrollo.	Están protegidos por patentes.			
3. Satisfacción de las necesidades de los clientes.	No llegan a satisfacer las exigencias.	Satisfacen exigencias establecidas.	Superan las exigencias establecidas.			
4. Actualización del diseño de productos.	Sin grandes cambios desde hace mucho tiempo.	Adecuados al gusto de los actuales clientes.	Avanzados, tanto en la función como en la forma.			
5. Rentabilidad de cada uno de los productos.	No son rentables; se tiene poca idea de su rentabilidad.	Algunos productos son rentables; otros no lo son.	La mayoría son rentables.			
6. Desarrollo de nuevos productos.	No se introducen nuevos productos.	Se introducen algunos cuando surge una necesidad.	La introducción de productos rentables es sistemática.			
7. Quejas de los clientes.	Son muchas, con pérdida de muchos clientes.	Se presentan quejas algunas veces.	Es algo que ocurre muy pocas veces.			
			Resumen:			
Otras observaciones sobre el producto: _____						

LA EMPRESA Y LOS COMPETIDORES

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Éxito conseguido por los competidores.	Están ganando muchos de nuestros mejores clientes.	Hace muchos esfuerzos para mantenerse en competencia.	Están perdiendo sus clientes.			
2. Fuerza competitiva respecto de los competidores.	Nuestra empresa tiene poca fuerza competitiva.	Nuestra fuerza competitiva está al mismo nivel que la de ellos.	Nuestra empresa tiene la mayor fuerza competitiva.			
3. Fuerza competitiva a largo plazo.	Es probable que se deteriore.	Es probable que se mantenga estable.	Es probable que se mejore en el futuro.			
4. Opinión de los clientes sobre nuestros precios.	Más allá de lo que están dispuestos a pagar los clientes.	No muy distintos de los que ofrecen los competidores.	Muy competitivos; a menudo más bajos.			
5. Relación de nuestros precios con los de los competidores.	Ofrecemos precios bajos, después de conocer las ofertas de los competidores.	Fijamos los precios al mismo tiempo que los competidores.	Fijamos los precios dentro de los niveles que esperan los clientes con los márgenes adecuados.			
6. Sistema de descuentos.	Nos guiamos por lo que establecen los competidores.	Seguimos las normas del sector.	Se negocian los descuentos teniendo en cuenta el costo que corresponde al punto de venta.			
			Resumen:			
Otras observaciones sobre las relaciones entre la empresa y los competidores: _____						

LOS CLIENTES

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Tipo de clientes	Apenas repiten sus compras.	Muchos clientes repiten sus compras.	Los clientes nos consideran un proveedor muy importante.			
2. Trato con los principales clientes.	Muy poco.	Nos compran con cierta frecuencia.	Nos compran casi siempre.			
3. Eficacia del control de crédito.	Muchos clientes se retrasan en sus pagos.	Existen algunos problemas de retraso en los pagos.	Se ejerce un buen control; muchos clientes cumplen los plazos de pago.			
4. Estado de la cuenta de morosos.	Hemos incurrido en pérdidas cuantiosas por esta causa.	Las pérdidas incurridas por esa causa son insignificantes.	No existen preocupaciones sobre la capacidad de nuestros clientes en efectuar sus pagos.			
5. Existencia de pedidos poco rentables.	Muchos pedidos cubren, o no alcanzan a cubrir el punto de equilibrio.	Muchos pedidos arrojan beneficios, algunos sólo cubren el punto de equilibrio.	Muchos pedidos arrojan beneficios considerables.			
6. Mantenimiento de buenas relaciones con los clientes.	No tenemos una lista de clientes.	En ocasiones nos ponemos en contacto con algunos clientes de nuestra lista.	Disponemos de una lista clasificada de clientes, tanto actuales como potenciales.			
7. Estacionalidad de las ventas	Las ventas fluctúan según las épocas.	Existen algunas fluctuaciones de poca importancia.	Las fluctuaciones de las ventas son insignificativas.			
8. Disponibilidad de información sobre la rentabilidad de los productos.	No se dispone de ninguna información al respecto.	Se consigue disponer de dicha información cuando se necesita.	Se dispone de ella para los productos más importantes con regularidad.			
9. Cumplimiento de las fechas de entrega.	No se cumplen.	A veces, no se cumplen; genera algunas quejas de los clientes.	Se cumplen las fechas de entrega.			
10. Plazos de entrega respecto de los competidores.	Son más largos.	Son parecidos a los de los principales competidores.	Mucho más breves que los de los principales competidores.			
11. Nivel de existencias.	Suelen agotarse con la correspondiente pérdida de ventas.	Suelen estar a niveles superiores a la demanda normal, en previsión de las ventas.	A veces se agotan por el interés nuestro de minimizar el costo de almacenamiento.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre los clientes: _____						

ORGANIZACIÓN PARA EL MERCADEO

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Existencia de una planificación sistemática para mercadeo.	No se planifican las acciones de mercadeo.	La publicidad, promoción y fijación de precios se planifica cada una por separado.	Todos los aspectos de comercialización son evaluados con cuidado e integrados dentro de un plan general de ventas.			
2. Base para tomar las decisiones de mercadeo.	Nos falta información del mercadeo.	Se mantienen buenos contactos con el mercado de los que se obtiene información detallada.	La base consiste en un sistema de análisis de ventas, contactos con clientes y datos que conforman una investigación del mercado.			
3. Preparación de estadísticas sobre ventas.	Sólo se hacen cálculos intuitivos.	Solo se utilizan datos anuales de ventas.	Hay revisión periódica de los datos sobre ventas, clasificados por grupos y por tipo de clientes.			
4. Revisión regular sobre la participación de mercadeo.	Nunca la hemos comprobado.	A veces la realizamos nosotros mismos.	Se analiza nuestra participación en relación con las previsiones.			
5. Tendencias del mercado de nuestros productos rentables.	Está sufriendo una caída rápida.	Está sufriendo una caída gradual (está experimentando un crecimiento rápido que supera el nuestro).	En crecimiento en forma similar con nuestra empresa.			
6. Tendencias del mercado de nuestros productos .	Apenas existen aumentos en nuestra participación.	La mayoría de nuestros productos están consiguiendo aumentos en sus respectivas participaciones.	Casi todos nuestros productos están aumentando sus respectivas participaciones.			
7. Capacidad de manejar el actual volumen de ventas, con nuestras organizaciones de ventas.	Tenemos una capacidad subutilizada.	Hay mayor volumen del que es capaz de realizar la organización comercial.	Nuestra organización se puede adaptar sin problemas, si es preciso.			
8. Existencia de pautas a seguir para el equipo de ventas.	No existen pautas para los vendedores.	Los vendedores se concentran en las ventas de mayor margen.	El plan de ventas orienta a los vendedores hacia los clientes con gran potencial.			
9. Base para tomar decisiones de publicidad.	No existe un procedimiento para tomar decisiones; se gasta la misma cantidad de año en año.	Nos fijamos tanto en lo que gastan los competidores como en el tanto por ciento sobre ventas, introduciendo aspectos peculiares nuestros.	Asignamos metas de publicidad al mismo tiempo que consideramos los resultados. En consecuencia, se estiman los desembolsos apropiados.			
10. Base para montar los canales de distribución.	Utilizamos los canales de distribución que suelen utilizarse en nuestro sector de productos.	Utilizamos los canales más baratos para los tipos de productos nuestros.	Nuestros canales de distribución son los más eficaces para llegar a los clientes más adecuados.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre la organización para el mercadeo: _____						

METODOS DE FABRICACION

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	CRITERIOS	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)
1. Uso de ciertos procesos propios de la empresa.	Ninguna. No existe norma para los procesos de fabricación.	Tenemos ideas y datos sobre algunos procesos de fabricación, desarrollo de productos e investigación de mercadeo.	Tenemos ideas claras y datos sobre procesos de fabricación, desarrollo de productos e investigación de mercado.			
2. Adecuación de los locales para el volumen actual de fabricación. Sus posibilidades para la expansión.	Falta espacio; ninguna posibilidad de ampliación.	Adecuado para las necesidades actuales; sobra algún espacio.	Adecuado para las necesidades actuales de fabricación, el flujo de material, el almacenamiento y el transporte (interno y externo) de material. Existe la posibilidad de una ampliación.			
3. Maquinaria empleada.	Son máquinas de diversos tipos; el montaje fue poco sistemático.	En general, fueron adaptadas a nuestras necesidades de fabricación.	Fueron adquiridas con vista a satisfacer las necesidades actuales y futuras.			
4. Estudio de inversión en nueva maquinaria.	No dedicamos recursos para estudios de inversión.	Se realizan cálculos sencillos. Se examinan de forma breve los proyectos de inversión.	Existe un plan que regula la retirada, mejora y cambio de las máquinas según las necesidades actuales y futuras.			
5. Capacidad para mantener posición técnica en relación con los competidores, en caso de poseer técnicas propias.	Tenemos dificultades para realizar inversiones para conseguir maquinaria buena.	La rentabilidad de la empresa permite financiar inversiones en nuevas maquinarias.	Nuestro programa de inversión lo orientamos hacia los productos de mayor éxito.			
6. Máquinas, sus fiabilidad, antigüedad, sus proveedores.	Son muy antiguas. Son difíciles de mantener las calidades de los productos. Hay mal servicio de mantenimiento.	Tenemos una idea clara de las condiciones de las máquinas importantes.	Las máquinas están en buen estado; tenemos normas sobre reposición de equipo.			
7. Estados de las herramientas y máquinas.	No existe ninguna norma de mantenimiento.	Existe un equipo de mantenimiento y reparación. Las máquinas y las herramientas se revisan periódicamente.	Tenemos un programa de mantenimiento regular. Las herramientas se revisan después de cada proyecto.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre los métodos de fabricación: _____						

CONTROL DE PRODUCCIÓN Y DE CALIDAD

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Programación y costos.	No contamos con sistema de programación.	Los pedidos se llevan directamente a fabricación. Los costos se calculan por aproximación con otros productos.	La mayoría de los productos poseen sus hojas de fabricación. Los costos se realizan por comparación y por cálculo sencillos.			
2. Existencia de un procedimiento para planificar la producción.	Ninguno.	Seguimos un procedimiento lógico, pero está documentado.	Tanto el procedimiento como las documentaciones necesarias existen. Cada pedido se planifica para cumplir las fechas de entrega.			
3. Seguimiento de las órdenes de fabricación y cumplimiento de las fechas de entrega.	No existe seguimiento.	Existe un plan de seguimiento para asegurar el cumplimiento de los planes.	Las operaciones importantes se programan asignándoles tiempo.			
4. Posibilidad de anticipar posibles cuellos de botella.	Es frecuente hacer horas extras porque no se pueden anticipar cuellos de botella.	Alguna planificación de carga de máquinas existe. Se descubren embotellamientos a tiempo. Se programan horas extras.	Existe un procedimiento especial para cargar las máquinas susceptibles a embotellamiento.			
5. Sistemas de control de calidad y de inspección.	No realizamos ninguna inspección de calidad.	Se inspecciona antes de las operaciones más importantes.	Existe un control de calidad en producción, las especificaciones de calidad están escritas. Existe una inspección de calidad sistemática.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre control de producción y calidad: _____						

**COMPRAS Y CONTROL
DE EXISTENCIAS**

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Evaluación sistemática de proveedores.	El precio es lo único fundamental.	Procuramos mantener contactos con algunos proveedores con miras a largo plazo.	Evaluamos constantemente a nuestros proveedores en la calidad, fecha de entrega y precio.			
2. Sistema de compras.	No existe un sistema de compras.	Existe un sistema sencillo en las compras; se sigue un procedimiento establecido.	Proporcionamos previsiones detalladas de nuestras necesidades. Nos ponemos de acuerdo sobre las fechas concretas de entrega.			
3. Revisión de las fechas de entrega.	No existe una revisión.	Apenas existe una revisión.	Se revisan las fechas de entrega.			
4. Control de existencias.	Ninguno.	Existe un control de existencias para los productos.	Las fichas de existencias se mantienen al día.			
5. Relación entre las tarjetas de existencias y las cantidades en almacén.	No existen tarjetas de existencia.	Se dispone de tarjetas donde constan los niveles en que se deben hacer pedidos.	Se mantienen niveles de reposición de existencias, vigilándolos constantemente.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre compras y existencias: _____						

RECURSOS HUMANOS

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Conocimiento sobre el personal en cuanto a aptitudes, intereses profesionales, edades, etc.	Muy poco conocimiento.	Existe documentación sobre antecedentes, habilidades y potencialidades.	Existe documentación detallada y actualizada de los antecedentes, habilidades y potencialidades de las personas.			
2. Conocimientos concretos sobre habilidades especiales, ambiciones y potencial de desarrollo.	Muy poco conocimiento.	A veces sufrimos cierta dificultad en asignar las personas a otras tareas.	Tenemos conocimientos sobre nuestra nómina y sobre la mejor forma de emplearla en el futuro.			
3. Accidentes y enfermedad.	El absentismo por enfermedad es alto. Ocurren accidentes en el lugar de trabajo.	Estamos atentos a las posibles causas de accidentes y de enfermedades.	El absentismo por enfermedad es bajo.			
4. Relaciones laborales.	No sabemos qué piensan los empleados sobre sus trabajos y sobre la empresa.	Tenemos unas relaciones laborales favorables. Muchos empleados han estado con nosotros desde hace mucho tiempo.	Procuramos mantener buenos contactos con los empleados, solicitando sus opiniones sobre las cuestiones más importantes.			
5. Vigilancia sobre la evolución del mercado de trabajo.	No tenemos idea sobre la evolución del mercado de trabajo.	Tenemos alguna idea sobre la evolución del mercado de trabajo.	Tenemos clara idea sobre la situación tanto a muy corto plazo como a largo plazo.			
6. Salarios.	Los empleados siempre protestan por los niveles inadecuados de salarios.	Los niveles de remuneración se consideran razonables.	Hemos establecido normas para los ajustes, en la remuneración, manteniendo su relación con la productividad.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre los recursos humanos: _____						

PERSONAL

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Capacitación.	No hemos hablado de la necesidad de capacitar al personal.	De vez en cuando alguien va a un curso.	Capacitamos al personal.			
2. Atención regular a las necesidades de salud.	No se presta ninguna atención médica.	Nuestro personal recibe los servicios del seguro social.	Estamos en contacto con un médico al que podemos enviar personal nuestro.			
3. Existencia de un canal que sirve para informar y consultar a los empleados.	No existe ninguno.	Tenemos un procedimiento para informar.	Tenemos un buen procedimiento para informar y consultar a los empleados.			
4. Sistema de reclutar a personas.	No existe ninguno.	Examinamos las solicitudes en relación con algunos criterios que nos parecen importantes.	Procuramos sistematizar nuestros procedimientos de selección. Examinamos y entrevistamos a todos los solicitantes.			
5. Relaciones laborales, acuerdos colectivos y legislación laboral.	No dedicamos tiempo a este tema.	Dedicamos algún tiempo a este tema.	Sobre problemas difíciles, consultamos a la asociación a la que pertenecemos.			
6. Medidas relacionadas con la baja de un empleado.	No tenemos ninguna medida especial.	Examinamos las razones de la baja para mantenernos informados.	Procuramos saber todas las razones que podríamos causar una baja para eliminar las causas que provengan de la empresa.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre manejo de personal: _____						

CONTABILIDAD Y ESTADISTICAS

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Sistema de presupuestación.	Ninguno.	Procuramos utilizar presupuestos.	Tenemos una norma detallada sobre presupuestos.			
2. Revisiones periódicas del flujo de tesorería y necesidades de caja.	_____	A veces hacemos previsiones de necesidades.	Tenemos un presupuesto de necesidades de capital de trabajo y de caja.			
3. Previsiones de ventas y de estadísticas de ventas.	No tenemos ninguna planificación de ventas.	_____	Planificamos las ventas totales. Existe información sobre ventas.			
4. Sistema de contabilidad.	No hay sistema de contabilidad.	Nuestro sistema cumple los requisitos mínimos establecidos.	La contabilidad proporciona información y datos satisfactorios para la toma de decisiones.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre contabilidad y estadísticas: _____						

ASPECTOS FINANCIEROS

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Apalancamiento financiero.	El banco no está dispuesto a conceder crédito.	Con frecuencia, se agotan las líneas de crédito.	Disponemos de líneas de crédito. Tenemos planes de aumentar el nivel de capital de trabajo.			
2. Necesidad de ser avalista de las deudas contraídas por la empresa.	Es un problema constante.	Ocurre algunas veces.	Ocurre a veces, en casos excepcionales.			
3. Capacidad de crédito personal y el de la empresa.	Es un problema constante.	Sólo algunas veces mi capacidad de crédito particular se ve afectada por las necesidades de la empresa.	Mi capacidad de crédito particular no está afectada por los asuntos de la empresa.			
4. Planificación financiera.	No tenemos ninguna.	La empresa tiene planes para un año.	La empresa tiene planes para varios años.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre aspectos financieros: _____						

FUTURO DE LA EMPRESA

Aspectos de valoración	SITUACION APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Existencia de un plan para asegurar la continuidad en la dirección en el futuro.	No se ha considerado la idea todavía.	Hemos considerado la sucesión. Tenemos ideas sobre quién podría ocupar la dirección.	Estamos formando personas con capacidades directivas potenciales.			
2. Existencia de ideas sobre una posible diversificación en el futuro.	No existe ningún plan.	Tenemos idea hacia dónde podríamos diversificar.	Tenemos planes para una diversificación en el futuro.			
3. Posibilidades de ampliar el local donde está situada la fabricación.	Hacemos lo que podemos dadas las limitaciones físicas.	Hemos pensado en serio ampliar la capacidad de fabricación.	Hemos analizado también las ventajas como las desventajas de ampliar la capacidad.			
Resumen:						
Otras observaciones sobre el futuro de la empresa: _____						

RESUMEN DE LA SITUACION ACTUAL

1 - 9: _____			
	Muy mal	Aceptable	Buena
1. El producto	_____	_____	_____
2. La empresa y los competidores	_____	_____	_____
3. Los clientes	_____	_____	_____
4. Organización para el mercadeo	_____	_____	_____
5. Métodos de fabricación	_____	_____	_____
6. Control de producción y de calidad	_____	_____	_____
7. Compras y control de existencias	_____	_____	_____
8. Recursos humanos	_____	_____	_____
9. Personal	_____	_____	_____
10. Contabilidad y estadísticas	_____	_____	_____
11. Aspectos financieros	_____	_____	_____
12. Futuro de la empresa	_____	_____	_____

BIBLIOGRAFIA

- ALTMAN, Edward, "Bankruptcy & distressed restructurings, analytical issues and Investment opportunities", Beard Books, Washington D.C., 1999, 417 págs.
- BIASCA, Rodolfo E., "Resizing: Reestructurando, Replanteando y Recreando la empresa para lograr competitividad", 4a. edición, Macchi, Buenos Aires, 1991, 471 págs.
- BUENO CAMPOS, Eduardo, "Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos", 5a. edición, Pirámide, Madrid, 1996, 571 págs.
- DEMING, Edwards, "Out of the Crisis", Mil Caes Inc., Estados Unidos, 1998, 506 págs.
- DONALSON, Gordon, "Corporate Restructuring", Harvard Business School, Boston, 1994, 227 págs.
- FLINT, Pinkas, "Gestión de empresas en crisis", Bolivia Dos Mil S.R.L., La Paz, 2001, 416 págs.
- GOLDHAMMER, John, "The Save Your Business", Macmillan Inc. Nueva York, 1993, 286 págs.
- GOLDSTON, Mark, "The turnaround prescription, repositioning troubled companies", The Free Press, 1992, 189 págs.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, "Gestión del cambio", Deusto, 2001, 268 págs.
- HERBERS, Jill, "The Business Disaster Book of Days", Carol Publishing Group, 1994, Estados Unidos, 162 págs.
- HICKMAN, Craig R. "The Strategy Game", Editorial Mc Graw Hill, Estados Unidos, 1994, 246 págs.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, "Strategy safari", Prentice Hall, Hertfordshire, 1998, 405 págs.
- NUENO, Pedro, "Reflotando la Empresa: Corporate Turnaround", Deusto, Bilbao, 191 págs.
- PORTER, Michael E., "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", Vigésimo octava reimpresión, CECSA, México, D.F., 2001, 389 págs.
- PORTER, Michael E., "The competitive advantage of nations", 1990, 813 págs.
- SALLENAVE, Jean Paul, "Gerencia y planeación estratégica", Norma, Bogotá, 1985, 283 págs.
- SCHMITT, Guillermo R., "La reingeniería de los negocios: turnaroud", 2a. edición, Atlántida, Buenos Aires, 1994, 304 págs.
- SHLOMO, Martal, "Executive Economics. Ten Essential tools for Managers", N Y Macimillan Inc., New York, 1994, 286 págs.
- THIBAUT, Jean-Pierre, "Manual diagnóstico de la empresa", Paraninfo, Madrid, 1994, 329 págs.
- WHITNEY, John O., "Taking charge, management guide to troubled companies and turnarounds", Beard Books, Washington D.C., 1999, 271 págs.