

Reestructuración Empresarial –
Metodología de Investigación –
MGEPS 2009-2011

Metodología de Investigación

07/02/2011

Vicente J. Casanova

Reestructuración Empresarial

Por Vicente J. Casanova

Según un estudio de Roland Berger realizado sobre 1000 empresas europeas (Berger, 2008):

- un 71% por ciento de las empresas alcanzarán los objetivos de su proyecto de reestructuración.
- un 24% ya se encuentra en situación crítica
- un 5% está ya abocado al fracaso.

Pensando en el mejor de los casos, y también según este estudio, los precios de las acciones de las empresas cotizadas que han llevado a cabo reestructuraciones conforme a estas directrices han crecido de media un 136% en los dos últimos años. Y no sólo eso, para las 20 empresas más importantes analizadas: al actuar desde la Estrategia y sobre todas las áreas críticas simultáneamente, pudieron producir índices de rentabilidad acumulados superiores al 400%.

El proceso es casi siempre el mismo:

- Una amenaza se materializa de forma inesperada y produce un cambio en un mercado que creíamos conocer, que conlleva una reducción de los ingresos acostumbrados.
- A esto le siguen dificultades para generar caja, y lo poco que se ingresa se consume inmediatamente en gastos operativos, lo que va a dar lugar al inicio de dificultades de crédito y morosidad y a una incipiente falta de liquidez.
- Esto nos lleva a tener problemas de producción y almacenamiento, descuidando las políticas de inventario. Los productos que podemos producir no corresponden con los productos que pide el mercado consumidor, lo que por otro lado aumenta las obsolescencias y la rotación del inventario.
- Bajan los estándares de producción, afectando directamente a la calidad del producto, disminuyendo más todavía las ventas y creando un adicional exceso de inventario, que será una carga cada vez más difícil de llevar.
- Se plantean medidas de liquidación de stocks a bajo precio, con el consecuente perjuicio de la marca, si se tiene – se dice que este fue el primer punto de inflexión de Sáez Merino antes de su primer ERE –
- La necesaria reducción de los gastos para hacer frente a la reducción de ingresos, 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, lo que afecta nuevamente a las ventas.

En cualquier caso, el punto de inflexión para hacer frente a una crisis con resultados satisfactorios es que la propia Dirección asuma su “falta de capacidades habituales” para hacer frente a ella. La media de tiempo de reacción ante un problema tan urgente es de entre 12 y 18 meses desde que se dan los primeros síntomas. En algunos casos es tiempo suficiente para que la situación sea irreversible (Gómez, 2002).

En caso contrario, se corre el riesgo de que al no hacer frente a los problemas de forma efectiva, la confianza en la Dirección se pierda, y la moral en la empresa disminuya en todos sus niveles organizacionales, convirtiéndose entonces en una crisis interna.

Analizando algunos modelos de éxito, entre las medidas identificadas para hacer frente a una crisis se encuentran:

- a. Centrarse en su negocio tradicional
- b. Desinversión en activos no estratégicos
- c. Profesionalización de los órganos de decisión
- d. Diversificación del riesgo
- e. Creación de una organización de “aprendizaje”
- f. Creación de una estructura modular de las ofertas de la empresa.

Medidas estas que, de forma coordinada, completa y alineada con una estrategia definida dan a lugar a lo que se conoce como una “reestructuración del modelo de negocio”.

Concepto de Reestructuración

Hammer y Champy son los creadores del término reingeniería empresarial (Champy, 1994) y la define como “el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización. Reingeniería de procesos administrativos: es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”

En ámbitos anglosajones, donde la disciplina tiene más historia, al proceso de reingeniería aplicada a los procesos de generación de valor de una empresa en un estado crítico recibe nombre como “corporate turnaround”, “recovery management”, o “corporate downsizing”, aunque todos estos términos aquí se conocen como reestructuración empresarial.

Una reestructuración es un cambio de situación es un periodo anormal en la historia de cualquier compañía. Se requiere un enfoque de gestión única y claramente diferentes de las de gestión o de crecimiento estable. En un cambio de situación, muchos de los viejos y/o probados principios de gestión de edad, aplicables en situaciones más estables, pierden su validez (Bibeault, 1982)

Los estudios muestran que los casos de éxito se caracterizan por que la Alta Dirección formula un plan de recuperación en un plazo muy corto de tiempo, (Mintzberg, 1978)

¿En qué consiste la Reestructuración de una empresa? Básicamente consiste en redefinir su estrategia y sus procesos – en definitiva el qué hace y cómo lo hace – para que genere más valor a sus accionistas del que absorbe para su funcionamiento, y todo esto con una perspectiva sostenible en el largo plazo.

Los procesos de reestructuración a veces han sido clasificados como "estratégicos" o "operativos" (Chowdhury, 1996).

En esta dicotomía, los procesos de cambio "estratégicos" son los mayores y a mayor plazo iniciativas, tales como la diversificación, la integración vertical, nuevos impulsos a la cuota de mercado, y la desinversión. En cambio, procesos o acciones de reestructuración táctica, operativa o a corto plazo son los orientados a la generación de ingresos inmediatos, la reducción de costes, o la reducción de activos.

El vocablo estrategia proviene del griego *stratégos* (στρατηγός). Era el nombre usado en la antigua Grecia para designar al general, o sea el comandante en jefe y supremo de un cuerpo militar terrestre, con carácter de magistrado. Los estrategos eran originariamente los diez jefes militares que las diez tribus que formaban Grecia. En la actualidad corresponde al grado máximo en el Ejército griego. También fue el nombre del caballo favorito del general Aníbal. El término Estrategia ha sido asociado posteriormente a la política y a la economía. En la actualidad designa el arte de dirigir un plan de acción ordenado a un fin determinado, así como la destreza, habilidad para dirigir un asunto.

La estrategia de negocio como la estrategia funcional a menudo no son sólo interdependientes, sino también inseparables (Robinson, 1982)

La estrategia es la definición de una dirección en la marcha, pero también como un patrón de acciones (Mintzberg y Waters, 1985). El concepto de *estrategia realizada* se centra en la existencia de una serie de acciones que evidencian de que hubo una estrategia formulada y definida que se ha llevado a cabo en la realidad y que comprometen recursos actuales, observables y cuantificables con datos objetivos. Este punto de vista de la estrategia, en general, está estrechamente relacionado los procesos exitosos de reestructuración estratégica que se han visto como los resultados de las estrategias globales o "gestalts", en lugar de acciones aisladas o meramente reactivas frente a una situación (Hambrick y Schecter, 1983)

En cualquiera de los ámbitos que se utilice, define un análisis dinámico de la situación teniendo en cuenta múltiples variables no controladas, y los planes de acción encaminados a alcanzar un fin, tomando en consideración las configuraciones más representativas de esas variables. Al final la Estrategia nos marcará el camino entre el punto actual y un punto futuro.

Una Crisis es un obstáculo no esperado en ese camino, y por ello debemos tomar en consideración la Estrategia definida para trazar los planes de acción para sortear ese obstáculo. De otro modo, cualquier esfuerzo será inútil, y cualquier éxito será más fruto de la suerte que de la reflexión razonada.

Una reestructuración es un cambio a nivel corporativo cuyo objetivo es la recuperación de una empresa a raíz de una amenaza existente de declive (Balgobin, 2001).

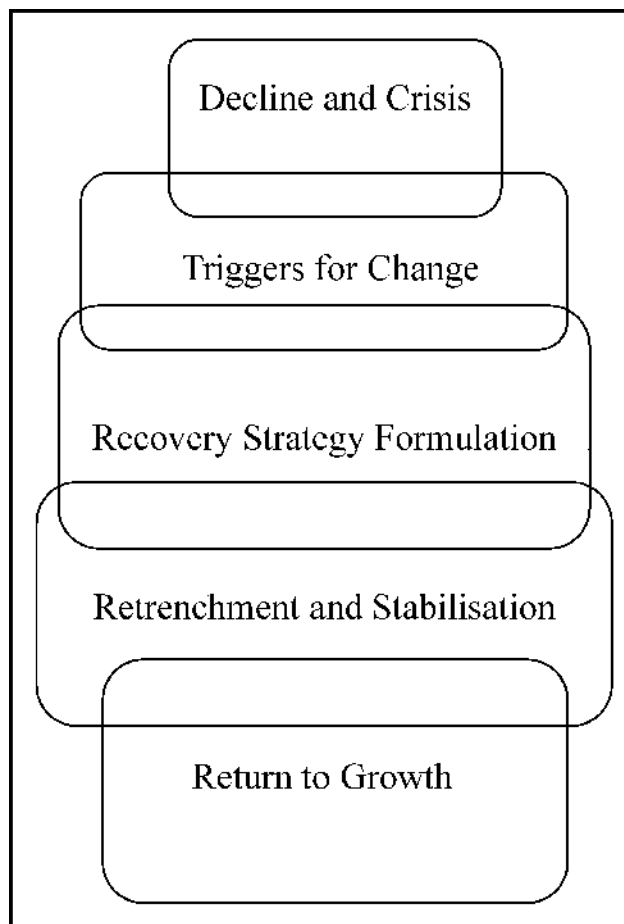
Los estudios que han tratado de establecer la importancia de una reestructuración empresarial concluyen en primer lugar, afirmando que las situaciones de cambio son cada vez más frecuentes y en segundo lugar, que de aquellas empresas que sufren una importante

disminución del rendimiento, un mayor número termina desapareciendo en lugar de recuperarse (Balgobin, 2001)

La literatura identifica cinco etapas distintas pero superpuestas del proceso de reestructuración (Balgobin, 2001). Estas pueden denominarse:

- a. decadencia y crisis,
- b. activador del cambio;
- c. formulación de estrategias de recuperación,
- d. reducción y estabilización, y
- e. vuelta a un crecimiento

Tabla 1. Fases de una reestructuración (Balgobin, 2001)



Declive y crisis

Lógicamente, la causa principal o raíz de una severa disminución de los ingresos debe ser una mala gestión.

Tabla 2. Causas de la disminución del rendimiento (Balgobin, 2001)

Causas	(Schlender,	(Bibeault,	(Slatter,	(Thain,	(Grinyer,	(Gopal,
--------	-------------	------------	-----------	---------	-----------	---------

	1996)	1982)	1984)	1989)	1990)	1991)
Causas Externas						
Decrecimiento de la demanda	X	X	X	X	X	X
Incremento de la Competencia	X	X	X	X	X	X
Incremento de los Gastos	X	X	X	X		X
Causas Internas						
Gestión deficiente	X	X	X	X	X	X
Políticas financieras inadecuadas		X	X	X	X	X
Alto coste de estructura	X		X	X	X	

Usando la clasificación popular externo / interno de las causas de la decadencia, la Tabla X resumen las conclusiones comunes de los seis estudios transversales que han investigado el tema.

Causas Externas

Disminución de la demanda

- Schendel (Schlender, 1996) cita la disminución de volumen de la demanda como la segunda causa más frecuente de disminución entre las empresas analizadas. Se distinguen entre declive del sector o la industria o declive de la empresa específica (declive secular) y la consiguiente disminución de la recesión económica (declive cíclico).
- Slatter (Slatter, 1984) caracteriza otro tipo de declive. Aquel debido al cambio en la conducta o los modos históricos de compra del consumidor
- La disminución de la demanda del mercado es la causa más frecuente de los malos resultados que han encontrado los análisis de Thain y Goldthorpe (Thain, 1989), y la causa más frecuente identificada por Gopal (1991)

Incremento de la Competencia

- Slatter (Slatter, 1984) identifica aumento de la competencia como la causa externa más frecuente de declive, mientras Schendel (Schlender, 1996) identificar el aumento de la presión competitiva como la quinta causa más frecuente entre la muestra.

Incremento de los Gastos

- Los sueldos y el aumento de los costos materiales representan la más importante causa de declive para Schendel (Schlender, 1996)
- sólo Grinyer (Grinyer, 1990) no distinguen explícitamente esto como una causa, pero probablemente lo incluya en su "alto costo de estructura" categoría para el como la segunda causa más frecuente.

Causas Internas

Gestión deficiente

- Los seis estudios identifican una mala gestión como una de las principales causas de rendimiento decreciente en una empresa.
- Schendel (Schlender, 1996) identifican los problemas de gestión como la sexta causa más frecuente de disminución de rendimiento
- Bibeault (Bibeault, 1982) muestra que en 91 por ciento de los casos de disminución de las empresas, los factores internos de control de gestión, o bien, los problemas internos provocados por factores externos, o bien, un equilibrio de factores internos y externos contribuyeron a la disminución.
- Slatter (Slatter, 1984) refuerza estos resultados. Se considera que un ejecutivo inadecuado fue la causa principal del descenso de 73 por ciento de su muestra de empresas con rendimientos decrecientes.
- Grinyer (Grinyer, 1990) informa que el 45 por ciento de su muestra de empresas cita la mala gestión como causa de su declive y Gopal encuentra que la mala calidad de la gestión es una de las causas de la disminución entre un 20 por ciento de su muestra.

Políticas financieras inadecuadas

- Slatter (Slatter, 1984) las considera como la causa más frecuente de disminución de rendimiento en el 75 por ciento de su muestra. Identifica tres fuentes de insuficiencia en las políticas financieras: la elevada deuda / patrimonio; una política financiera excesivamente conservadora, y el uso de fuentes de financiación inadecuadas
- Bibeault (Bibeault, 1982) atribuye el 13 por ciento de los problemas de gestión a una función financiera débil, Thain y Goldthorpe (Thain, 1989) identifican esta causa en el 22 por ciento de su muestra; Grinyer (Grinyer, 1990) en el 45 por ciento, y, Gopal (Gopal, 1991) el 25 por ciento.

Alto coste de estructura

- Schendel (Schlender, 1996) y Thain y Goldthorpe encuentran una estructura de costos elevados como la causa más frecuente de disminución de rendimiento
- Grinyer et al. cita su ocurrencia en el 65 por ciento de su muestra
- La investigación de Slatter (Slatter, 1984) divide la estructura de costos altos en tres componentes principales: la ineficiencia de funcionamiento, que ocurren en un 35 por ciento de su muestra, los altos gastos generales, que se producen en un 30 por ciento y, los efectos de escala que tienen lugar en el 28 por ciento de los casos.

Se percibe un notable consenso entre los estudios transversales de las causas del declive: Seis causas están claramente contempladas o probablemente a que se refiere a todos los estudios. En particular, hay unanimidad con respecto a la disminución de la demanda del mercado, aumento de la competencia (como causa externa) y la gestión deficiente (como causa interna)

Activadores del proceso de cambio

Durante la fase de descenso, la tasa de disminución del margen de beneficio para las empresas de más de dos veces más grande que para que las empresas sin crecimiento. Este hecho sugiere que un deterioro grave del rendimiento es necesario para motivar la acción de respuesta (Schendel, 1976)

La necesidad es la madre de la invención. Se requiere a menudo una crisis para estimular nuevas iniciativas, y para persuadir a los consejos de administración a tomar medidas radicales y aceptar nuevos enfoques que normalmente no estarían dispuestos a considerar (Taylor, 1982)

Se requiere a menudo una crisis para estimular nuevas iniciativas, y para persuadir a los consejos de administración a tomar medidas radicales y aceptar nuevos enfoques que normalmente no estarían dispuestos a considerar. Para citar el Dr. Johnson: "Cuando un hombre sabe que será ahorcado en dos semanas, concentra asombrosamente la mente." (Balgobin, 2001)

Tabla 3. Activadores del cambio (Balgobin, 2001), adaptado de Grinyer et al. (1990, p.120)

Factor	% casos
Intervención de personal externo	30%
Cambio de la propiedad de la empresa	25%
Cambio de la Alta Dirección	55%
Reconocimiento de los problemas por la Alta Dirección	35%
Percepción de las oportunidades	10%

En más de la mitad de los casos analizados por Grinyer (Grinyer, 1990), el cambio de la Alta Dirección es citado como el detonante para el cambio. El resto de estudios confirman la importancia de un cambio en la Alta Dirección como el primer paso hacia la recuperación.

Un cambio de situación es un periodo anormal en la historia de cualquier empresa. Se requiere un enfoque de gestión única y claramente diferentes de las de gestión estable o de crecimiento estable. En un cambio de situación, muchos de los principios de gestión utilizados o probados en situaciones más estables pierden su validez.

Cabe destacar que todos ellos también sugieren que la estrategia de respuesta exitosa no es simplemente una colección de acciones correctivas, pero que hay una prioridad en particular, o secuencia, de las acciones.

Formulación de estrategias de reestructuración

Los estudios de reestructuraciones de éxito muestran que la alta dirección de entrada, en un muy corto periodo de tiempo, formular un plan de recuperación.

Mintzberg (Mintzberg, 1978) en su estudio de Volkswagen, describe el plan de recuperación de la organización ante el declive

Cuatro aspectos importantes que ayudan en la formulación de planes de recuperación eficaces identificadas (Balgobin, 2001):

- a. Análisis de la situación,
- b. Toma de control de la situación,
- c. Gestión de las partes interesadas, y
- d. Mejora de la motivación.

Aunque la idea básica es dar un paso hacia atrás de modo que en el futuro se puedan dar dos pasos hacia adelante (Balgobin, 2001)

Análisis de la situación

Remick (1980) encuentra que el éxito de la nueva Dirección puede encontrarse en establecer encuentros cara a cara con diversos tipos y niveles de personal para obtener sus puntos de vista diferentes de la misma situación. Dos utilidades se generan a partir de estas reuniones:

- a. En primer lugar, proporcionan al gerente una oportunidad para generar buena voluntad por los subordinados, mostrando que son razonables, optimistas y decididos a salvar a la empresa.
- b. En segundo lugar, permiten la identificación de personal competente e implicado.

Toma de control de la situación

Una segunda categoría se produce tanto en el sentido financiero y de gestión. La mejoría del control financiero se cita como una acción de recuperación importante en muchos de los estudios citados

La introducción de un fuerte control, en el centro financiero en el comienzo de un cambio de tendencia es prácticamente una ley de situaciones de reestructuración.

Gestión de las partes interesadas

Con respecto a la gestión de los grupos de interés, La literatura indica que la cooperación de las partes interesadas es fundamental para que la estrategia para la recuperación tenga éxito.

Mejora de la motivación

El estilo de liderazgo es más importante para el éxito de un cambio que quizás cualquier otro factor. El gerente de cambio debe ser muy sensible a las dimensiones psicológicas de la crisis y ser capaz de inspirar confianza y optimismo a través del ejemplo personal.

“El cambio fue causado por un hombre ... la moral estaba por los suelos y no había la sensación de que el lugar iba a ir mejor ... trajo de nuevo la moral. No sé cómo lo hizo ... la sensación de que estábamos todos juntos en esto ... fue el catalizador que se arremangó la camisa e inició el cambio y no era difícil seguirlo” Martin and Riddell (Martin, 1996) extrayendo un comentario acerca de Jimmy Adamson, *Interim* CEO acreditado para la reestructuración de NCR company en Dundee, Scotland.

Reducción y estabilización

A un nivel bastante conceptual, los planes de respuesta implican dos etapas: reducción de personal que lleva a la estabilización y vuelta al crecimiento (Robbins S. P.-K., 1994)

Los objetivos principales en la etapa de reducción y estabilización para asegurar la supervivencia y generar flujo de caja positivo. Los objetivos secundarios son simplificar la agenda de problemas que requieren la atención de la alta gerencia y definir las áreas competitivas en el que la empresa tiene la intención de permanecer activo y centrar sus capacidades.

La idea básica es tomar un paso atrás y saltar para que dos pasos hacia adelante se puedan tomar en el futuro. De ello se deduce que esta etapa se caracteriza por la reducción de activos, reducción de costos generales y, por tanto, los cambios organizativos significativos

Como resultado de la reducción de personal, se logra la estabilidad y la 'sangría' se ha detenido. El foco se desplaza desde la supervivencia y el flujo de caja positivo para las perspectivas a largo plazo de la empresa.

Retorno al crecimiento

Sobre la base de la estabilidad, la etapa de crecimiento se introduce con el objetivo de garantizar la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento. Se caracteriza por la prioridad dada a la generación de ingresos y la inversión en activos y reducción de costos.

Es durante los momentos finales de la etapa de crecimiento que Remick (Remick, 1980) argumenta a favor de la instalación de otro equipo de gestión. Cita a Palmieri, consultor experto en reestructuraciones “... los juicios sobre las personas a tomar y las relaciones que se forman durante el período de crisis no sirven cuando están empezando a reconstruir la empresa y la estrategia se concentra en la rentabilidad y la búsqueda de otro tipo de cualidades”

Lo anterior ha descrito una secuencia genérica de las etapas que puede seguir un proceso de reestructuración para una empresa, así como algunas razones para esta secuencia. Por supuesto, no todas las reestructuraciones de éxito han de seguir exactamente este camino ya que según el tipo de empresa, estos procesos tendrán connotaciones sensiblemente distintas. A continuación analizaremos estos procesos para dos tipos de empresas muy habituales en nuestro país.

Procesos de reestructuración en la PYME

Por definición, una PYME es una Pequeña y Mediana Empresa, es decir aquella con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados. Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas.

Según la Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, es la unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los siguientes requisitos

Tipo de empresa	Empleados		Facturación (Millones de €)		Total de Balance (Millones de €)
Microempresa	< 10	y	≤ 2	o	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	y	≤ 10	o	≤ 10
Media empresa	< 250	y	≤ 50	o	≤ 43

Según Timmons (Timmons, 1994) la pequeña y mediana empresa es la responsable de 95% de las innovaciones radicales desde la II Guerra Mundial (Chowdhury, 1996)

Según un estudio realizado (Robbins, 1994) las pequeñas empresas generan un número desproporcionadamente elevado de nuevos puestos de trabajo e innovaciones importantes. Mientras entre 1980 y 1989 en USA las compañías de Fortune 500 han recortado 3,4 millones de empleos, las pequeñas y medianas empresas (menos de 500 empleados) crearon en más de 13 millones de empleos.

En 1990, mientras las grandes corporaciones destruían un 1,1% del empleo, las pequeñas y medianas empresas incrementaban sus plantillas en un 1,4%. (Forbes, 1992)

Según el *Bureau of Labor*, en 2000 las pequeñas y medianas empresas emplearán en 70% de la mano de obra mundial. (Forbes, 1992)

A pesar de estos persuasivos datos, las pequeñas iniciativas recogen la mayor parte del riesgo de negocio en un país. Históricamente, cerca de 400.000 pequeñas y medianas empresas caen cada año y el ratio de ruptura de aquellas que están en sus tres primeros años de vida (start-ups) llega al 65% (Bracker, 1988)

Es importante para las pequeñas y medianas empresas aprender cómo sobrevivir a la crisis. Dado que para ellas es una faceta más de su negocio.

El principal objetivo para una empresa en declive que se somete a una reestructuración es ganar productividad y eficiencia (Chowdhury, 1996)

Hay muy poca literatura acerca de los procesos de reestructuración en pequeñas y medianas empresas (Chowdhury, 1996)

Por lo general una reestructuración se lleva a cabo cuando una empresa ha sufrido una deterioración drástica de su productividad, bien en términos relativos o absolutos. Una empresa se considera en general han logrado un cambio positivo si la rentabilidad, después de mostrar el deterioro en un período de tiempo, a continuación, muestra una mejora durante un período equivalente (Chowdhury, 1996)

De la observación de las grandes empresas se concluye que los problemas estratégicos y operativos (es decir, las causas de la disminución de rendimiento) se resuelven mejor por las acciones de cambio estratégico y operativo, respectivamente. Sin embargo, si esta dicotomía y la prescripción posteriores son de aplicación universal es una cuestión que todavía está por concretar. (Chowdhury, 1996)

Véase diferentes efectos en las empresas más pequeñas, los detalles pag.2.

Por las siguientes razones, estas llamadas "reestructuraciones estratégicas" (Chowdhury, 1996) es probable que tengan una relevancia limitada para las pequeñas empresas.

- Debido a que la cuota de mercado en las industrias maduras es relativamente fijo, la expansión de cuota de mercado (una medida de respuesta estratégica) es casi imposible por lo que se encuentra poca aplicabilidad de los movimientos estratégicos para las empresas en mercados maduros (Hambrick, 1983)
- Las empresas más pequeñas con problemas para intentar la recuperación económica por lo general tienen una cuota de mercado insignificante de la industria. Dado que el propósito es aumentar la cuota de mercado para lograr economías de escala o de poder de mercado para influir en los precios, los canales, y así sucesivamente, es difícil imaginar cómo una empresa pequeña ya en declive puede aumentar su cuota de mercado.
- Del mismo modo, dado el enfoque de un solo negocio (one-business) y los recursos limitados de la mayoría de las empresas más pequeñas, el reposicionamiento de Producto / Mercado (otro tipo de movimiento estratégico) apenas tiene sentido.
- Los horizontes de tiempo para la pequeña empresa son cortos (Rice y Hamilton, 1979) y el reposicionamiento de la cartera no suele ser una opción viable para ellos (Finkin, 1985)
- Por otra parte, incluso en grandes empresas, los cambios más importantes, como las pedidas por las acciones de respuesta estratégica y no se producen frecuentemente y por lo general conllevan un cambio organizacional grande.
- A menudo, los efectivos movimientos estratégicos sólo son posibles dentro de ciertas ventanas de oportunidad. Incluso cuando lo considere factible, debido a las limitaciones de sus recursos, puede ser difícil para las pequeñas empresas en declive tener la flexibilidad y el tiempo necesarios para aprovechar esas oportunidades.

Las pequeñas empresas son presumiblemente entidades integradas (Chowdhury, 1996) que requieren y permiten tomar acciones orientadas a alcanzar resultados de manera más inmediata: "El tamaño de las empresas más pequeñas permite una acción más rápida y la vulnerabilidad de estas empresas al colapso rápido por lo general se opone a un ritmo pausado" (Kierulff, 1981)

Se identifican dos grandes clases de acciones de respuesta (Hambrick, 1983): orientadas a la eficiencia y orientadas a la gestión empresarial.

- **Acciones orientadas a incrementar la eficiencia**, por definición, tienen que ver con un mejor uso de los recursos de la organización.
- **Acciones orientadas a la mejora de los ingresos**, más orientadas al negocio y el mercado. Se centran tanto en la adquisición de recursos y la generación de ingresos o identificación de nuevos nichos de mercado (Chowdhury, 1996)

Según algunos modelos, se recomienda preceder las acciones orientadas a la mejora del negocio de procesos de reducción de costes y de activos. En tiempos de convulsión económica hasta las grandes empresas buscan la eficiencia cerrando fábricas marginales, reestructurando inventarios, reduciendo personal y llevando a cabo procesos de reducción de costes. La creencia de que la eficiencia lleva a los más inmediatos y dramáticos resultados está extendida por muchos autores que han estudiado los procesos de reestructuración de grandes empresas. En estos estudios, las medidas de eficiencia están asociadas con procesos exitosos de reestructuración a corto plazo (Chowdhury, 1996)

También es relevante tener en cuenta que las pequeñas y medianas empresas obtendrán mayor y más rápidos beneficios en un proceso de reestructuración si los recursos que comprometen para ello son los existentes en lugar de buscar nuevos nichos de mercado donde tendrán que comprometer recursos que no poseen y que requerirán de nuevas inversiones difíciles de conseguir para empresas de reducido tamaño.

Por estos mismos motivos, las acciones orientadas a incrementar la eficiencia son las primeras en llevarse a cabo en los procesos de reestructuración de pequeñas y medianas empresas, donde el tiempo es un factor fundamental para la supervivencia.

En menor medida también se eligen las medidas más al alcance de la Alta Dirección están en estas pequeñas y medianas empresas (Parker, 1994) que en muchos casos coinciden con procesos de reducción de los costes de producción.

Por todo lo anterior, tratándose de pequeñas empresas, los procesos de reestructuración basados en estrategias orientadas a la eficiencia suelen dar mejor resultado y a más corto plazo que aquellos procesos que no persiguen estrategias de eficiencia (Chowdhury, 1996)

En estos casos la eficiencia y reducción de costos puede lograrse a través de uno o más de las siguientes acciones:

- Aumentando la productividad del empleado (Hambrick, 1983)

- Sustituyendo las antiguas instalaciones con instalaciones modernas y más eficientes (Porter, 1980); y
- Controlando los gastos discrecionales (Hambrick, 1983)

De estas acciones, la productividad del empleado es probable que sea el factor que más contribuye al aumento de la eficiencia.

Las empresas más pequeñas, que carecen de la base de recursos de las empresas más grandes, podrían mejorar la productividad de sus activos mediante la mejor utilización de los antiguos activos en lugar de invertir en nuevas plantas y equipos.

Además, los muy limitados excedentes financieros que las pequeñas empresas disponen apenas permite a los administradores a invertir en plantas y equipos. En lugar de eso, con el fin de mejorar las ganancias, los gerentes tienden a invertir la holgura financiera disponible en tratar de aumentar la venta y otros aspectos relacionados directa o indirectamente con las ventas, lo que dificulta la reducción de los gastos discrecionales (Chowdhury, 1996)

La productividad de los empleados se convierte en el mejor indicador del éxito de respuesta a corto plazo en las empresas más pequeñas frente a un proceso de reestructuración, debido fundamentalmente a tres razones:

- a. La producción de las pequeñas y medianas empresas está más basada en las personas que en el capital. Este tipo de producción es mucho más flexible
- b. Las pequeñas y medianas empresas no están sindicalizadas por lo que pueden prescindir de los empleados con menor productividad con mayor facilidad que las grandes empresas con grandes sindicatos.
- c. Las pequeñas y medianas empresas suelen ser entidades muy integradas donde los empleados perciben claramente la severidad del declive de una empresa y sus posibles resultados.

Sin embargo, por muy justificada que esté una preferencia para los movimientos de la eficiencia, Hamel y Prahalad (Hamel, 1994) advirtió que aunque las medidas orientadas a mejorar la eficiencia podrían mejorar el rendimiento financiero a corto plazo, también podrían sacrificar la competitividad a largo plazo.

Procesos de reestructuración en la Empresa Familiar

Una empresa familiar combina tres subsistemas se superponen (Gersick, 1997):

- a. la propiedad,
- b. la gestión del negocio, y
- c. la familia

Los miembros de la familia a menudo al mismo tiempo sirven en las tres funciones:

- a. Son directivos,

- b. propietarios y
- c. familiares.

En consecuencia, las empresas familiares representan organizaciones híbridas que integran las relaciones comerciales en las relaciones familiares y tratan de servir a la familia y las necesidades del negocio (Bork, 1996)

La naturaleza híbrida de la empresa familiar puede crear retos y oportunidades únicas para la aplicación de procesos de reestructuración que no se den en otras formas de organización. (Cater J. &., 2008)

El marco presentado contribuye a un conocimiento más detallado de los desafíos de respuesta de las empresas familiares frente a procesos de reestructuración (Cater J. &., 2008)

La dirección de la empresa familiar debe proporcionar la visión y dirección a para producir un producto de calidad en forma eficiente y para superar los efectos de fuerzas externas, tales como crisis económicas y la creciente competencia.

Mientras que hace frente a problemas comunes a todas las empresas, la dirección de la empresa familiar debe también superar los problemas de la familia, preparar la próxima generación para la sucesión, satisfacer la generación anterior, y un plan para la sucesión a la siguiente generación. (Cater J. &., 2008)

El 30 por ciento de todas las empresas familiares sobreviven a la sucesión de la primera a la segunda generación, sólo el 12 por ciento de sobrevivir a la sucesión a la tercera generación, y sólo el 3 por ciento sobrevive más allá de la tercera generación (Ibrahim, 2001)

Como veíamos en los puntos anteriores, la disminución sustancial del rendimiento de la organización conduce a una crisis en la que la supervivencia de la empresa puede estar en juego.

La Alta Dirección tiende a atribuir esta disminución del rendimiento y cualquier otra crisis orgánica a factores externos fuera de su control, tales como la competencia o el sector. Sin embargo, como también hemos visto estudios empíricos muestran que rara vez los fracasos empresariales son el resultado únicamente de factores externos (Boyle, 1991). Los fallos en la organización son con frecuencia vinculados a problemas internos, como errores para actualizar los productos, invertir en las competencias básicas, y el coste del control (Baum, 1989)

Cater (Cater J. &., 2008) definimos las estrategias de cambio aplicadas a la empresa familiar como un conjunto de decisiones consecuentes, directivas y a largo plazo y acciones dirigidos a la reversión de una crisis percibida que amenaza la supervivencia de la empresa.

La aplicación de estas estrategias, sin embargo, moderada por ocho características en general asociadas con empresas familiares, incluyendo fuertes vínculos con la empresa familiar, orientación interna, los motivos altruistas, y la orientación a objetivos a largo plazo.

En la literatura referente a procesos de reestructuración encontramos evidencia de empresas familiares que emplean las estrategias de gestión del cambio lideradas por la Alta Dirección, la incorporación de personal externo en la Alta Dirección y la reducción de personal (downsizing) como principales instrumentos para afrontar un declive del rendimiento.

En una situación de cambio hay una necesidad casi universal de cambiar la Alta Dirección actual. La Dirección vigente está menos motivada en desarrollar procesos de reestructuración (Ford, 1980) especialmente si están firmemente comprometidos con la estrategia actual de la empresa o atribuyen la decadencia a causas externas. Además, los cambios de la alta gerencia pueden proporcionar señales positivas e importantes a los grupos de interés externos (Cater J. &., 2008)

Bibliografía

Balgobin, R. &. (2001). Stages in the Turnaround Process : The Case of IBM UK. *Science*, 19(3) , pp.301-316.

Baum, J. A. (1989). Liabilities of newness, adolescence, and obsolescence: Exploring age dependence in the dissolution of organizational relationships and organizations. *Proceedings of the Administrative Science Association of Canada*, 10(5) , p. 1–10.

Berger, R. S. (2008). *Restructuring in Europe*. Roland Berger Strategy Consultant.

Bibeault, D. (1982). *Corporate Turnaround*. New York.: McGraw-Hill,.

Bork, D. J. (1996). Working with family businesses:A guide for professionals. *San Francisco, CA: Jossey-Bass* .

Boyle, R. D. (1991). Turnaround strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3) .

Bracker, J. S. (1988). Planning and Financial Performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9 .

Cater, J. &. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. Available at: <http://fbr.sagepub.com/content/21/1/31.short>. *Family business review*, 21(1) , p.31.

Champy, H. y. (1994). *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Mc Graw Hill.

Chowdhury, S. &. (1996). Turnaround in small firms: An assessment of efficiency strategies. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7S-448Y820-6/2/20814dd5447b58abc6deefc9d33abf1>. *Journal of Business Research*, 36(2) , pp.169-178.

Finkin, E. F. (1985). Company Turnaround. *Journal of Business Strategy* 5 (Spring 1985) , p. 14-24.

Forbes, I. (1992). *Got Tired of Forcing Myself to Go to the Office*.

- Ford, J. D. (1980). The Administrative Component in Growing and Declining Organizations: A Longitudinal Analysis. *Academy of Management Journal*, 23 , p. 615-630.
- Gersick, K. E. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Boston, MA: Harvard Business School Press* .
- Gopal, R. (1991). Turning around sick companies—the Indian experience. *Long Range Planning* 24 , 79–83.
- Grinyer, P. M. (1990). The sharpbenders: achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning* 2 , 116–125.
- Hambrick, D. C. (1983). Turnaround Strategies for Mature Industrial Product Business-Units. *Academy of Management Journal* 26 , p. 231-248.
- Hamel, G. a. (1994). *Competing for the Future*. HBS Press, Boston .
- Ibrahim, A. B. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3) , p. 245–258.
- Kierulff, H. E. (1981). Turnarounds of Entrepreneurial Firms, in *Frontiers of Entrepreneurial Research*. K. H. Vesper, ed., Babson College, Wellesley, MA. , pp. 483-495.
- Martin, G. a. (1996). The wee outfit that decked IBM: manufacturing strategic change and leadership in the cash. *Strategic Change* 5 , 3–25.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns of strategy formulation. *Management Science*, 24 , p. 934–948.
- Parker, B. a. (1994). Coping with Industrial Decline: A Test of Generic Strategies Used by Small Firms. *Journal of Business and Entrepreneurship* 6 , 11-21.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York. Free Press.
- Remick, C. (1980). Time for a turnaround? Take comfort, take stock, take action. *SAM Advanced Management Journal Autumn* , 4–15.
- Robbins, S. P.-K. (1994). *Small Business Administration Management, Canadian 4th ed.* Scarborough, Ontario: Prentice-Hall.
- Schendel, D. P. (1976). Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management* 3 , 3–11.
- Schlender, B. (1996). Big Blue is betting on big iron again. *Fortune: Giants of the Fortune 500*, April 29 , pp.1–6.
- Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery*. Penguin, Harmondsworth.
- Taylor, B. (1982). Turnaround, recovery and growth: the way through the crisis. *Journal of General Management* 8 , 5–13.
- Thain, D. a. (1989). Turnaround management: causes of decline. *Business Quarterly* 54 , 55–62.

Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation*, 4th ed. Irwin, Burr Ridge, IL. .