

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS FUNDADA EN 1551

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

UNIDAD DE POST GRADO

La reestructuración empresarial y la crisis económica peruana en un contexto de globalización económica

TESIS para optar el grado académico de: DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES

AUTOR:

JUAN AMADEO ALVA GÓMEZ

LIMA-PERÚ 2002

..	1
ABSTRACT .	3
INTRODUCCIÓN .	5
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA GLOBALIZACIÓN Y LAS IMPLICANCIAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL .	9
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA .	9
Conceptualizaciones sobre Globalización . .	9
Conceptualizaciones sobre Reestructuración Empresarial .	15
Son varias las etapas del proceso de Reestructuración: .	19
El Procedimiento de Insolvencia . .	24
El Procedimiento Simplificado .	24
El Procedimiento Transitorio . .	25
CAPÍTULO II. BASE LEGAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL EN EL PERÚ .	31
LA CONSTITUCIÓN DEL PERÚ .	31
LEY GENERAL DE SOCIEDADES .	32
LEY DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL DEL 30 DICIEMBRE 1992 Y SU REGLAMENTO EL DS N°044 EF 1993 .	32
LEY DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DECRETO SUPREMO N°014-99 ITINCI . .	32
INDECOPI Resolución N° 2381- 1999/CRP, artículo 131 de la Ley de Reestructuración Patrimonial . .	33
NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD .	33
CAPÍTULO III. EL PERÚ FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN Y SUS EFECTOS EN EL SECTOR EMPRESARIAL. POLÍTICAS PARA REFLOTAR LAS EMPRESAS . .	41
LA CRISIS EN EL PERÚ .	41
Causas externas .	41
Causas Internas . .	42
LA POLÍTICA DE REESTRUTURACIÓN ECONÓMICA . .	43
Fases de la Crisis de las empresas . .	44

La Reactivación Económica de las empresas en crisis .	47
Plan Estratégico de Emergencia de Reactivación de la empresa .	47
Estrategias: .	47
Tácticas .	48
La valoración de las empresas en crisis .	50
1- El método de valoración clásico .	51
2.- El método simplificado de la renta abreviada del good will o método de la UEC (Unión de expertos contables europeos) simplificado, se expresa mediante la siguiente fórmula: . .	52
3.- Método Indirecto o Método Práctico .	52
4.- Método Anglosajón o método directo .	53
5.- Método de las tasas con riesgo y de la tasa sin riesgo .	53
Métodos basados en el descuento de flujo de caja (Cash Flow) . .	53
Método generalizado de descuento de Flujo. .	54
El Free Cash Flow . .	55
CAPÍTULO IV. LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES QUE INCIDEN EN LO FINANCIERO Y ECONÓMICO EN EL PERÚ, POR EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN TOMANDO COMO MUESTRA EL SECTOR INDUSTRIAL TEXTIL PERUANO . .	59
El Proyecto de Reestructuración Patrimonial .	60
Proyecciones Económicas y Financieras . .	61
LA REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN EL PERÚ NO RESPONDE A LAS EXPECTATIVAS DE LA LEY . .	62
INGRESOS Y SALIDAS DE LA EMPRESAS EN EL SISTEMA HAN AUMENTADO PERO NO HAN RESUELTO SU PROBLEMA .	63
Tipos de Empresas que han entrado en el Sistema de Reestructuración en el período 1994 Mayo 2001 . .	63
Las Comisiones delegadas de Reestructuración Patrimonial en el Perú .	65
Principales Acreedores .	67
Estudio Comparativo de las 10 mas importantes Empresas Textiles en Liquidación . .	67
CAPÍTULO V. LA REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN LAS EMPRESAS TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA .	69
INICIACIÓN DEL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DE CONSORCIO TEXTIL PACÍFICO S.A .	71

ACUERDO GLOBAL DE REFINANCIACION .	74
ANTECEDENTES . .	74
CLÁUSULA PRIMERA .	75
CLÁUSULA SEGUNDA .	75
CLÁSULA TERCERA . .	76
CLÁUSULA CUARTA . .	76
CLÁUSULA QUINTA .	76
CLÁUSULA SEXTA .	76
CLÁUSULA SETIMA .	77
CLÁUSULA OCTAVA . .	77
JUNTA DE ACREEDORES DE CONSORCIO TEXTIL DEL PACÍFICO S.A. . .	77
RECONOCIMIENTO DEL REPRESENTANTE LABORAL DE CONSORCIO TEXTIL PACÍFICO S.A. ANTE LA JUNTA DE ACREEDORES .	79
ACTA DE ELECCIÓN DE REPRESENTANTES DE ACREEDORES LABORALES (TRABAJADORES Y EX-TRABAJADORES) DE CONSORCIO TEXTIL DEL PACÍFICO S.A. . .	83
CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A. PROYECTO DE ACUERDO GLOBALDE REFINANCIACIÓN DE DEUDAS . .	85
I. DATOS DE LA EMPRESA . .	85
II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN . .	87
III. PROYECCIONES FINANCIERAS . .	87
IV. PLAN DE REFINANCIACIÓN .	88
V. LÍNEAS DE CRÉDITO .	92
VI. LINEAMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN .	92
REINICIO DEL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN LA EMPRESA: . .	95
COMISIÓN DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DE LA OFICINA DESCENTRALIZADA DEL INDECOPI EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA . .	95
I. ELECCIÓN DE LAS AUTORIDADES DE LA JUNTA DE ACREEDORES . .	96
II. DESIGNACIÓN DEL COMITÉ DE ACREEDORES Y DELIMITACIÓN DE SUS FUNCIONES .	96
III DECISIÓN SOBRE EI DESTINO DE LA EMPRESA .	96

IV. RÉGIMEN DE ADMINISTRACIÓN .	97
V. SUSCRIPCIÓN DEL ACTA DE LA JUNTA DE ACREEDORES . .	97
DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES .	98
ACTIVIDAD ECONÓMICA . .	101
CONTENIDO GENERAL . .	122
ANTECEDENTES .	123
ELABORACIÓN DEL PLAN DEFINITIVO .	123
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE UNA MODELO DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL . .	137
Diagnóstico Situación y Valoración de la Empresa en crisis . .	138
Planeamiento Estratégico de la la Reestructuración Patrimonial .	140
METAS Y DESAFÍOS . .	141
Estrategias Generales .	142
Estrategias Operativas . .	143
Políticas de las empresas en reestructuración .	145
CONCLUSIONES . .	149
RECOMENDACIONES .	153
BIBLIOGRAFÍA .	155
ANEXOS .	157
ANEXO N ° 1. EMPRESAS EN EL SISTEMA DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL . .	157
ANEXO N° 2. CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO. RESUMEN GENERAL DE OBLIGACIONES . .	158
ANEXO N° 3. CREDITOS CLASE A: ACREEDORES QUE OTORGARAN LINEAS DE CREDITO .	158
ANEXO 4. CREDITOS CLASE B: ACREEDORES REESTRUCTURADOS .	159
ANEXO 5. TOTAL DEUDA – CLASIFICACIÓN AL 31/07/99 .	159
ANEXO N° 6. RESUMEN DE PROCESOS LEGALES, MONTOS DEMANDADOS Y CONTINGENCIAS .	160
ANEXO N° 7. TOTAL DEUDA DIRECTA AL 31/0799 .	161
ANEXO N° 8. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO .	162
ANEXO 9. FLUJO DE CAJA PROYECTADA . .	162

ANEXO 10. CRONOGRAMA DE PAGOS .	163
ANEXO 11. FLUJO DE CAJA PROYECTADO (EN US\$) .	163
ANEXO 12. LINEAS DE CREDITO TRANSITORIAS . .	164
ANEXO 13. LINEAS DE CREDITO REQUERIDAS .	165
ANEXO 14. CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A .	165
ANEXO 15. EXPEDIENTES PRINCIPALES PÚBLICOS. COMISIÓN DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL INDECOPI .	166

DEDICATORIA: *Al bendito Jehová Dios, al Dios de Israel, el único que hace maravillas, quién me permitió culminar una meta trazada en mi recorrido por este mundo. A mis padres Amadeo y Laura a quienes debo mi existencia. A mi esposa Esperanza a mis hijas Roxana, Sofía y Patricia que constituyen mi razón de vivir. A todos aquellos seres especiales que me apoyaron e incentivaron en esta ardua tarea.*

ABSTRACT

In the last years one comes questioning the economic, financial and political effects of the Economic Globalización, in special in the underdeveloped countries had in the first place to the Capitalist prevailing System of the Economic Neoliberalism whose free competition greatly favors to the countries developed by the abysmal differences that exist in relation to the technologies and scientific advances whose activities are more competitive in all the fields of the economic activity. Indeed these competitive differences have left outside race the incipientes industries of the underdeveloped countries, causing the closing of you make, leisure and misery.

The present work, indeed takes care of one of those problems: The Enterprise Reconstruction and the Peruvian Economic Crisis in a Context of Economic Globalización the Methodology that was applied to the work of investigation corresponds to the scheme of Investigation established by the Unit of Post Degree of the Faculty of Countable Sciences of the U.N.M.S.M. Being the propose Hypotheses for the solution of the created problem the following ones:

1. The Economic Globalización favors fundamentally to the great industries of the countries developed in decline of the incipientes industries of the underdeveloped countries, by the abysmal scientific and technological differences on which it is based his competitive advantages. The propose solution is to establish administrative and economic a policy of reingeniería of the companies, taking advantage of the facilities the Internet and asking for aid to the government in the sense to establish agreements with multinational companies that are committed to enable to the Peruvian personnel with technology of end in contracts of privatization or investment in general.

2. The Peruvian Companies must study what strategic activities have the opportunity to develop as far as possible avoiding to compete with the great companies that very have developed competitive advantages, looking for as far as possible to use the creativity to operate national resources that are profitable as much by their comparative advantages as by their competitive advantages.

3. Internally the State must be a promotional State of the national industry giving laws that truly they protect to this one and not that they are only an instrument of political propaganda as is the case of the Law of Patrimonial Reconstruction.

4. The Peruvian industrialist must become qualified mainly in planning strategic to be competitive and to know to handle strategies to confront the changes and crisis that the context presents/displays.

5. The law of Patrimonial Reconstruction has not given results, reason why a new device is due to give that responds to the necessities of reflatamiento of the companies in crisis and not a device that to a great extent favors the Creditors, without concerning the destiny of the company of its workers and the country.

The Methodology used for the development the work I frame myself within the following logical methods: The Deductive Method was applied to formally study the conceptual frame referring to the Economic Globalización and Enterprise Reconstruction, as well as all the legal devices that govern the procedure of Patrimonial Reconstruction. The Inductive Method was applied in the work of field for, by an inference process, to confirm and to validate the raised hypotheses the synthetic Analytical Method, allowed me to study the sample type for the study

of the phenomenon of the Reconstruction of the Textile Companies, taking as it bases, the particular study of Textile the Consorcio Company of Pacífico S.A.. For the study of the nature and behavior of the textile companies in crisis use became of the Hermenéutico methods, Apodíctico and Dialéctico, and finally for the objective demonstrations it was used the Statistical Method and the Mathematical Method.

In the First Chapter the work begins with the study of Conceptual Marco of the Economic Globalización and its implicancias in the Industrial Sector in Peru.

The main Subject is referred the companies of Textile Enterprise Sector 1997. 2001 in processes of Patrimonial Reconstruction and the Conceptualización and application of the law of Enterprise Reconstruction in the occasion of the economic crisis of the companies. The First Chapter talks about to the PROBLEM OF the GLOBALIZACIÓN and the IMPLICANCIAS IN the ENTERPRISE SECTOR, in where it appears the conceptual frame of the Economic Globalización and its repercussion in the Peruvian industries. The Second Chapter deals with the LEGAL BASE OF the ENTERPRISE RECONSTRUCTION IN PERU, in where Marco appears legal that prevails to the Patrimonial Reconstruction in its different stages from the established systems of Reconstruction from 1992 from 2001. One becomes a special study of the Law of Enterprise Reconstruction, its requirements to enter the system, the procedures of the Patrimonial Reconstruction, the administration of the companies in reconstruction and means of supervision and control.

The Third Chapter deals with the Problem of the Recession in Peru and the Companies in Crisis, establishing the causes of the crisis in Peru, being one of the important causes but of the Recession, the caused one by the Economic Globalización. Also in this chapter it deals with the policy of reactivation and the estimate of the companies in crisis. The Fourth Chapter, deals with the project of Patrimonial Reconstruction demanded to the companies in reconstruction according to the Law N° and to the Legislative Decree 845,27146 N° as well as the comparative study of the 10 main textile companies that have entered liquidation the failed salary their process of reconstruction. The Fifth Chapter deals with the Patrimonial Reconstruction in the Textile companies of Lima Metropolitan, taking as study sample the Textile Partnership of Pacífico S.A., to study all the process of Patrimonial Reconstruction.

The Chapter Sixth deals with the Proposal of a Model of Patrimonial Reconstruction like alternative of solution to the created problem. The Work finishes with the respective Conclusions and Recommendations.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se viene cuestionando los efectos económicos, financieros y políticos de la Globalización Económica, en especial en los países subdesarrollados debido en primer lugar al Sistema imperante Capitalista del Neoliberalismo Económico cuya libre competencia favorece grandemente a los países desarrollados por las diferencias abismales que existe con relación a las tecnologías y adelantos científicos cuyas actividades son más competitivas en todos los campos de la actividad económica. Precisamente estas diferencias competitivas han dejado fuera de carrera a las incipientes industrias de los países subdesarrollados, provocando el cierre de fabricas, desocupación y miseria.

El presente trabajo, precisamente se ocupa de uno de esos problemas : La Reestructuración Empresarial y la Crisis Económica Peruana en un Contexto de Globalización Económica

La Metodología que se aplicó al trabajo de investigación corresponde al esquema de investigación establecido por la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias Contables de la U.N.M.S.M.

Siendo las Hipótesis propuestas para la solución del problema planteado las siguientes:

1. La Globalización Económica favorece fundamentalmente a las grandes industrias de los países desarrollados en desmedro de las incipientes industrias de los países subdesarrollados, por las abismales diferencias científicas y tecnológicas en las que se

basa sus ventajas competitivas. La solución propuesta es establecer una política de reingeniería administrativa y económica de las empresas, aprovechando las facilidades del Internet y solicitando ayuda al gobierno en el sentido de establecer convenios con empresas multinacionales que se comprometan a capacitar al personal peruano con tecnología de punta en los contratos de privatización o de inversión en general.

2. Las Empresas peruanas deben estudiar qué actividades estratégicas tienen la oportunidad de desarrollar evitando en lo posible competir con las grandes empresas que tienen ventajas competitivas muy desarrolladas, buscando en lo posible emplear la creatividad para explotar recursos nacionales que sean rentables tanto por sus ventajas comparativas como por sus ventajas competitivas.

3. Internamente el Estado debe ser un Estado promotor de la industria nacional dando leyes que verdaderamente protejan a ésta y no que sólo sean un instrumento de propaganda política como es el caso de la Ley de Reestructuración Patrimonial.

4. El empresario peruano debe capacitarse sobre todo en planeamiento estratégico para ser competitivo y saber manejar estrategias para afrontar los cambios y crisis que presenta el contexto.

5. La ley de Reestructuración Patrimonial no ha dado resultados, por lo que se debe dar un nuevo dispositivo que responda a las necesidades de reflotamiento de las empresas en crisis y no un dispositivo que en gran medida favorezca a los Acreedores ,sin importar el destino de la empresa de sus trabajadores y del país.

La Metodología empleada para el desarrollo el trabajo se enmarco dentro de los siguientes métodos lógicos:

El Método Deductivo fue aplicado para estudiar formalmente el marco conceptual referente a la Globalización Económica y Reestructuración Empresarial, así como todos los dispositivos legales que rigen el procedimiento de Reestructuración Patrimonial.

El Método Inductivo fue aplicado en el trabajo de campo para, por un proceso de inferencia, confirmar y validar las hipótesis planteadas

El Método Analítico sintético, me permitió estudiar la muestra tipo para el estudio del fenómeno de la Reestructuración de las Empresas Textiles, tomando como base , el estudio particular de la Empresa Consorcio Textil del Pacífico S.A.

Para el estudio de la naturaleza y comportamiento de las empresas textiles en crisis se hizo uso de los métodos Hermenéutico, Apodíctico y Dialéctico, y por último para las demostraciones objetivas se utilizó el Método Estadístico y el Método Matemático.

En el Primer Capítulo el trabajo se inicia con el estudio del Marco Conceptual de la Globalización Económica y sus implicancias en el Sector Industrial en el Perú.

El Tema principal está referido a las empresas del Sector Empresarial Textil 1997 - 2001 en procesos de Reestructuración Patrimonial y de la Conceptualización y aplicación de la ley de Reestructuración Empresarial con motivo de la crisis económica de las empresas.

El Primer Capítulo se refiere a EL PROBLEMA DE LA GLOBALIZACIÓN Y LAS IMPLICANCIAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL, en donde se presenta el marco

conceptual de la Globalización Económica y su repercusión en las industrias peruanas.

El Segundo Capítulo trata de la BASE LEGAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL EN EL PERÚ, en donde se presenta el Marco legal que rige a la Reestructuración Patrimonial en sus diferentes etapas desde los sistemas de Reestructuración establecidos desde 1992 a 2001.

Se hace un estudio especial de la Ley de Reestructuración Empresarial, sus requisitos para entrar al sistema, los procedimientos de la Reestructuración Patrimonial , La administración de las empresas en reestructuración y los medios de supervisión y control.

El Tercer Capítulo trata del Problema de la Recesión en el Perú y las Empresas en Crisis, estableciendo las causas de la crisis en el Perú, siendo una de las causas mas importantes de la Recesión , la provocada por la Globalización Económica. También en este capítulo trata de la política de reactivación y la valuación de las empresas en crisis.

El Cuarto Capítulo, trata del Proyecto de Reestructuración Patrimonial exigido a las empresas en reestructuración de acuerdo a la Ley N° 27146 y al Decreto Legislativo N° 845. así como el estudio comparativo de las 10 principales empresas textiles que han entrado en liquidación al haber fracasado su proceso de reestructuración.

El Quinto Capítulo trata de la Reestructuración Patrimonial en las empresas Textiles de Lima Metropolitana, tomando como muestra de estudio el Consorcio Textil del Pacífico S.A, para estudiar todo el proceso de Reestructuración Patrimonial.

El Capítulo Sexto trata de la Propuesta de un Modelo de Reestructuración Patrimonial como alternativa de solución al problema planteado.

El Trabajo termina con las respectivas Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA GLOBALIZACIÓN Y LAS IMPLICANCIAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Conceptualizaciones sobre Globalización

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

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

Es frecuente dar por hecho la globalización económica de las comunicaciones, de los

mercados, del sistema monetario, e incluso de la política mundial. (Lucha contra el Terrorismo y la pobreza)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La Última Globalización se inicia en los años 1980.

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

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

En esta realidad, STONER, A. F. dice: “la globalización de los negocios es uno de los cambios más importantes en el medio ambiente externo y un número cada vez mayor de empresas operan en instalaciones de producción fuera de los Estados Unidos y comercializan sus productos en el extranjero. Aún las empresas que sólo funcionan a nivel nacional, se enfrentan a la competencia internacional cuando las empresas nacionales operan en el exterior”.

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

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

a. Tiene la posibilidad de comprar participaciones en las empresas propietarias de esos activos a través del portafolio de inversiones extranjeras otorgándoseles el derecho a obtener utilidades, pero no intervenir en la administración.

b. Recurrir a inversiones directas que es la compra y administración de activos a través de una empresa multinacional. Es decir, una empresa grande cuyas divisiones y operaciones se extienden a lo largo de varios países pero que son controladas por oficinas centrales.

No es lo mismo globalización que comercio internacional, el cual viene desarrollándose desde el siglo pasado en donde existía un régimen para las

transacciones comerciales por acuerdos internacionales entre las naciones que los suscribían. En este régimen los mercados eran controlados por las políticas económicas y si bien existían Empresas Transnacionales, éstas debían someterse a las regulaciones de cada país. En la globalización económica la tendencia es a la apertura de mercados sin barreras, rigiéndose por la ley de Libre Competencia.

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

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

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

Entre otros conceptos de globalización, se puede mencionar:

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

Por otro lado en cuanto a la globalización **HEIBRONER**, Robert, expresa la siguiente opinión “la nueva economía es una economía global. Lo nuevo es que en la economía

nacional ahora trabaja como unidad a nivel mundial. En este sentido no sólo se está asistiendo a un proceso de internacionalización de la economía, sino de interpretación de la actividad económica y de la economías nacionales a nivel global”.

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

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

La competitividad ha adquirido la categoría de credo universal; el rango de ideología, se proclama a los cuatro vientos que se está incubando una nueva economía global, cuyos principales protagonistas son empresas multinacionales con sede en América del Norte, Europa Occidental, los tigres del Asia y Japón.

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

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

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

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

Paul KENEDY nos dice al respecto: “Hoy nos enfrentamos, con mayor fuerza que nunca, a estos problemas interrelacionados; superpoblación, presión sobre la tierra, emigración e inestabilidad social, por un lado y poder de la tecnología para incrementar la productividad y sustituir las ocupaciones tradicionales por el otro. Aunque son pocos los dirigentes políticos, en caso de que haya alguno, que parecen dispuestos a enfrentarse a este hecho, la mayor prueba a la que será sometida la sociedad humana en el siglo XXI consistirá en el modo de utilizar el poder de la tecnología”, para satisfacer las demandas planteada por “ el poder de la población”, esto es, cómo encontrar soluciones globales eficaces con el fin de librar a las tres cuartas partes más pobres de la humanidad, de la creciente trampa de la falta de los recursos, la agitación social, la emigración forzosa y los conflictos armados, consecuencias que aunque menos directamente, también pondrán en peligro a los países ricos.

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

Por otra lado **Jerry RIFKIN** expresa: “En la actualidad (1994) por primera vez, el

trabajo humano está siendo sistemáticamente eliminado del proceso de producción. Las máquinas inteligentes están sustituyendo poco a poco, a los seres humanos en todo tipo de tareas, forzando a millones de trabajadores de producción y administración a formar parte del mundo de los desempleados o peor aún, a vivir en la miseria”.

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

Bajo este vocablo, “Globalización”, se encuentra hoy un fenómeno complejo de múltiples dimensiones, que mezclan el desarrollo de los países antaño libres, la desregulación de los mercados y la disminución de la tasa de crecimiento”. En una economía global un trabajador puede ofrecer dos cosas: habilidades o la voluntad de trabajar por salarios bajos. Como consecuencia de los adelantos de la automatización se pronostica que en los próximos 30 años tan sólo un 2% de la actual fuerza laboral, será necesaria para producir todos los bienes necesarios para satisfacer la demanda total.

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

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

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

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

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

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

-Deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio.

-Para mantener la ventaja se necesita que sus fuentes se perfeccionen.

-Para mantener la ventaja se requiere un planteamiento mundial de la estrategia.

-La ventaja competitiva se mantiene gracias a mejoras incesantes.

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

Conceptualizaciones sobre Reestructuración Empresarial

Como consecuencia de la Globalización Económica el Mundo empresarial ha tenido que cambiar de modo de pensar y de actuar, para adaptarse a las nuevas condiciones que le exige el Mundo Globalizado, ya sea para continuar siendo competitivos en un caso (Países desarrollados) o para sobrevivir al impacto de la Globalización o desaparecer (Países subdesarrollados). Una de las formas de sobrevivir de las empresas está dada por las medidas políticas que han adoptado algunos países subdesarrollados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“Los motivos para reestructurar una empresa pueden ser”:

a. Determinados por cambios importantes en el entorno. Por ejemplo un país de economía cerrada abre la economía (al caer las protecciones aduaneras la empresa enfrenta productos competencia externa que usualmente presenta de buena calidad y bajo costo), se modifican precios internacionales (el barril de petróleo tenía un precio muy diferente en 1980, a principios de 1990 y a principios de 1991 en valores constantes), aparece una novedad tecnológica importante, el consumidor cambia de gusto, etc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Además, el autor **PINKAS** Flint realiza un estudio sobre las empresas que no tienen la visión de poder saber en qué momento se pueden encontrar bajo una situación de poder reestructurar sus empresas. Hace una evaluación y dice que existen señales en la empresa que nos mostrarán que es necesario entrar en el proceso de Reestructuración,

² **PINKAS**, Flint, ob. Cit. P. 22

quien menciona al respecto diciendo:

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

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

Reingeniería que significa recrear o reinventar procesos.

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

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

El autor **PINKAS**, Flint menciona las fases del proceso del turnaround, con las cuales establece una completa información que ayudará a las empresas a poder evaluar su situación y dar soluciones prácticas y eficaces con el fin de salvaguardar la empresa. El Turnaround es de aplicación en las empresas que inicialmente deseen entrar en un proceso de reestructuración empresarial, pues este proceso es a largo plazo, con la intervención de los bancos y los acreedores, mientras que el turnaround es un proceso administrativo, empleado en las empresas en forma interna. En este sentido turnaround es de aplicación práctica en las empresas. Es por ello que **PINKAS**, Flint dice:

“Las 4 fases del proceso del turnaround son:

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

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

HAMBRICK, Donald, ha realizado estudios sobre este tipo de procedimiento para el rescate financiero de las empresas, con lo cual establece un gran aporte al conocimiento de formas administrativas que ayudan a las empresas. Su conocimiento es muy importante para los empresarios, pues en sus manos tienen conocimientos que pueden

³ **PINKAS**, Flint, ob. Cit. P. 20

ser aplicados antes de tomar la decisión por la reestructuración empresarial, pues está respaldada por el gobierno peruano con el fin de obtener buenos resultados y que puedan salir de su estancamiento. En esta oportunidad, el autor establece para el turnaround tres etapas del proceso que son:

“Existen tres tipos de turnaround, a saber:

- Crisis
- Estabilización
- Reconstrucción.

FINKIN, Eugene, hace un aporte significativo al Turnaround, pues establece las partes que componen el Turnaround. Haciendo un estudio de gran importancia. El autor FINKIN, Eugene establece dichas partes comparando al proceso como el ciclo de vida del ser humano.

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

Son varias las etapas del proceso de Reestructuración:

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

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

3ra. Etapa : Comunicación del plan”⁴

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

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

Ahora pasemos a ilustrarnos con BIASCA Rodolfo, quien en su libro Reestructuración Empresarial, nos habla de la magnitud que puede tener la reestructuración; una vez tomada. Además menciona en su libro el tiempo que se empleará para llevar a cabo la reestructuración, pudiendo ser éste de uno a dos a tres

⁴ **PINKAS**, Flint, ob. cit. p.340

años. Para ello se deberá tomar medidas drásticas y de rápido efecto. El autor en su libro revela la forma en que las empresas se pueden financiar durante el lapso de la Reestructuración. Todo proceso toma un tiempo prudente y al parecer toda reestructuración debe de tomar más de tres años, por el simple hecho que para mejorar en todo sentido no sería posible realizarlo en tan poco tiempo. A pesar de ello el autor dice:

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

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

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

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

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

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

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

-Adecuada financiación.

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

Ideas típicas de reestructuración son propuestas tales como:

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

-Disminuir los niveles de supervisión.

-Vender activos no utilizados o aumentar la capacidad instalada.

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

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

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

Aspectos estructurales:

1) Tamaño:

-Reducir la cantidad de fabricas y oficinas

-Crear oficinas de ventas en otros países

2) Localización y uso del espacio

-Relocalización

-Vender o alquilar espacios no usados

3) Instalaciones, Tecnología usada, Escala:

-Proceso genérico (no especializado) de manufactura que permita fabricar diferentes productos en una línea.

-Proceso que permita una automatización en etapas.

-Proceso con bajo tiempo de puesta en marcha y bajo tiempo de recambio de productos.

-Tecnología que permita competir internacionalmente.

-Tecnología que evite el deterioro del medio ambiente.

-Factor de utilización de la capacidad instalada.

4) Inventarios

-Bajos inventarios

5) Integración Vertical

-Baja integración Vertical

6) Red de proveedores

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

-No comprar teniendo en cuenta solo el precio

7) Aspectos Administrativos

7.1. Organización

-Alcance del control (en el primer nivel)

-Niveles verticales en la organización: poca cantidad

-Tareas no rutinarias, no repetitivas, realizadas con responsabilidad y esmero

-En algunos casos, planta organizada en su conjunto de subplantas

-Integración entre las áreas: Alta

-Eliminación de barreras entre el diseño y la ingeniería de procesos

-Interconexión total entre Comercialización y producción

-Toma de decisiones: Descentralizada

-Flujo de información: más horizontal que vertical

7.2. Procedimientos y métodos

-Simplicidad y velocidad en los procedimientos y métodos

-Compromiso con la empresa

7.3. Gerencia

-Estilo de liderazgo mas participativo

-Delegación

-Destreza gerencial buscada: La integración (no uso de técnicas o conocimientos específicos)

-Nuevo rol de la supervisión de primera línea

-El control es reemplazado por el autocontrol

-Personalidad de integrantes de Alta Dirección que no interfieran con la estrategia y estructura adoptada

8) Aspectos financieros

Pasivo

-Compra de deudas con descuento

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

-Conversión de deudas en acciones.

-Cambio de plazo (corto a largo) en créditos

8.2. Activos

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

8.3. Aspectos Legales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El Procedimiento de Insolvencia

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

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

-Que más de las dos terceras partes del total de sus obligaciones se encuentran impagas por un período mayor de 30 días; o

-Que tenga pérdidas acumuladas, deducidas las reservas, cuyo importe sea mayor que las dos terceras partes del capital pagado.

Concurso Previo

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

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

El Procedimiento Simplificado

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

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

El Procedimiento Transitorio

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

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

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

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

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

Doctrinariamente se le distinguen tres:

-Presupuesto objetivo, es decir que se verifique la existencia de una causa válida para que el deudor sea declarado insolvente,

-El presupuesto activo, en el que el sujeto solicita que la acción se encuentre debidamente facultada y por último

-Un presupuesto pasivo, en cuanto a quién recae la acción.

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

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

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

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

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

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

Principales ventajas del Procedimiento Transitorio

-Tiene una vía de tramitación más rápida y está descentralizado a través de más de 130 fedatarios a nivel nacional.

-Otorga protección al patrimonio de la empresa de manera anticipada.

-Se agiliza el trámite de la verificación y reconocimiento de créditos.

-Cuenta con una instancia exclusiva para resolver discrepancias respecto de los importes de créditos de forma que son las Comisiones Ad-Hoc.

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

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

-Requiere de documentación mínima y con la ventaja que puede tramitarse ante cualquier notario público del país, la Comisión de reestructuración Patrimonial o las entidades delegadas por INDECOPI.

-Al igual que en Concurso Previo, este procedimiento procura evitar la insolvencia del deudor otorgándole la posibilidad de lograr un convenio de reprogramación de pagos.

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

Insolvencia, Concurso Preventivo, Procedimiento Simplificado y Procedimiento Transitorio:

Requisitos para acogerse al procedimiento de Insolvencia

La empresa deberá presentar la siguiente documentación acompañando su solicitud:

1.- Comprobante de pago de los derechos administrativos ascendentes al 80% de la UIT

2.- Copia del acta de la Junta General de Accionistas o del órgano social correspondiente en la que conste el acuerdo de iniciar el presente procedimiento.

3.- Información relativa a la empresa señalando su nombre o Razón Social, su actividad económica, su domicilio legal, y los domicilios y localidades en los que mantengan oficinas o realice actividades productivas, la entidad de su representante legal y los poderes con los que será facultado, así como una breve explicación de la situación de la empresa mencionando los factores que han afectado su marcha.

4.- Copia de los poderes de su representante legal.

5.- Copia del balance General y del estado de Ganancias y Pérdidas de los dos últimos ejercicios actualizados, elaborados de conformidad con las normas de Contabilidad y con una antigüedad no mayor de dos meses.

6.- Copia de las fojas del libro de planillas correspondientes a la últimas tres meses.

7.- Una relación detallada de sus obligaciones, incluidas las laborales, precisando la identidad y domicilio de cada acreedor, los montos adeudados por concepto de capital, intereses y gastos a la fecha del vencimiento de cada una de las obligaciones. La relación deberá incluir las obligaciones de carácter contingente, así como aquellas que se encuentren controvertidas judicialmente, precisando en este caso la posición del deudor respecto a su existencia y cuantía. Dicha relación debe reflejar los pasivos de la empresa con una antigüedad no mayor de dos meses de la fecha de presentación de la solicitud.

8.- Una relación detallada de los bienes muebles e inmuebles indicando las cargas y gravámenes que pesan sobre ellos, la misma que no debe tener una antigüedad mayor a dos meses de la fecha de presentación de la solicitud.

9.- Una relación detallada de créditos por cobrar, indicando sus posibilidades de recuperación, la misma que no debe tener una antigüedad mayor a dos meses de la fecha de presentación de la solicitud.

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

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

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

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

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

2. En ambos casos, se deberá acompañar a la solicitud una relación pormenorizada de acreedores con indicación de los montos adeudados, distinguiendo los conceptos de capital, intereses y gastos, y señalando las respectivas fechas de vencimiento. Así mismo, el deudor persona natural o persona jurídica deberá informar bajo declaración Jurada que no mantiene ningún tipo de vinculación con sus acreedores, o caso contrario informar de la existencia de vinculación con alguno o algunos de sus acreedores.

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

Los requisitos en este proceso son:

-Se presenta un proyecto de acuerdo global de refinanciación de sus deudas.

-Toda la información establecida para el caso del procedimiento de insolvencia salvo la establecida en los literales 5) y 6) de los requisitos de la declaración de Insolvencia a pedido del deudor.

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

Los requisitos para poder acogerse al procedimiento Simplificado son:

1.- Recibo de pago de la tasa correspondiente a 0.50 % de la UIT vigente a la fecha de inicio del procedimiento.

2.- Copia simple del acta de Junta de accionistas o del órgano correspondiente en la que conste el acuerdo para acogerse al procedimiento simplificado.:

3.- Información relativa a la empresa, señalando su nombre o razón Social, su actividad económica, su domicilio legal, y los domicilios y localidades en los que mantenga o realice actividades productivas; la identidad de su representante legal y los poderes con que está facultado, así como copia simple de la documentación sustentatoria correspondiente.

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

5.- Una relación detallada de sus bienes muebles e inmuebles indicando los gravámenes que pesa sobre ellos.

6.- Un proyecto del Convenio de Reprogramación de pagos el cual deberá contar con los elementos señalados en el artículo 100 del Texto Único Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial.

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

Los requisitos para acogerse al Proceso Transitorio son:

1.- Recibo de pago de la tasa correspondiente de 0.50% de la UIT

2.- Copia simple del Acta de Junta de Accionistas o del órgano correspondiente en el conste el acuerdo para acogerse al procedimiento Transitorio

3.- Información relativa a la empresa, señalando su nombre o razón Social, su actividad económica, su domicilio legal y los domicilios y localidades en los que mantenga oficinas o realice actividades productivas, la identidad de su representante legal y los poderes con los que esta facultado, así como la copia simple de la documentación sustentatoria.

Una relación detallada de sus obligaciones, incluidas las laborales, precisando la identidad y domicilio de cada acreedor, los montos adeudados por concepto de capital

intereses y gastos a la fecha del vencimiento de cada una de dichas obligaciones, junto con una declaración Jurada del deudor de que no mantiene vinculación con los acreedores o la información de la existencia con alguno de ellos.

4.-Una relación detallada de los bienes muebles e inmuebles indicando los gravámenes que pesan sobre ellos

5.- Una propuesta debidamente sustentada sobre los términos generales del Programa de Saneamiento que debe aplicarse en la empresa con el objeto de permitir su viabilidad.

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

CAPÍTULO II. BASE LEGAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL EN EL PERÚ

LA CONSTITUCIÓN DEL PERÚ

Artículo 4°

La comunidad y el Estado: La Comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, al adolescente, a la madre y al anciano en situaciones de abandono. También protegen a la familia y promueven el matrimonio. Reconoce estos últimos como institutos naturales y fundamentales de la Sociedad

Artículo 58°

La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Artículo 59°

El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad, en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

Artículo 60°

El Estado reconoce el pluralismo económico. La Economía Nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad, y de empresa. Solo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirectamente, por razón de alto interés público, o de manifestación de conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES

Es la ley con la cual se regirán todas las empresas industriales, comerciales y sociedades civiles con fines de lucro. Con el fin de cumplir con los requisitos formales que cumplen todas las Sociedades Mercantiles. Su buen conocimiento garantiza la debida aplicación en cuanto a los deberes y obligaciones que poseen los organismos que administran las empresas, que según el tipo de empresas deben adecuarse a este marco legal.

LEY DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL DEL 30 DICIEMBRE 1992 Y SU REGLAMENTO EL DS N°044 EF 1993

LEY DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DECRETO SUPREMO N°014-99 ITINCI

En el cual se delinea el proceso de Reestructuración patrimonial de las empresas que se encuentran en problemas económicos de diversos orígenes, y tengan deseos de seguir en el mercado para mantenerse en competencia.

INDECOPI Resolución N° 2381- 1999/CRP, artículo 131 de la Ley de Reestructuración Patrimonial

Se encarga del trámite, evaluación, análisis de los créditos, levantamiento del estado de Insolvencia, designación de entidades que tendrán a su cargo la del deudor y la imposición de multas y sanciones establecidas en la ley, así como en la establecida en el artículo 5° del decreto legislativo N ° 907 (Facultades y normas y organización de INDECOPI)

ARTÍCULO 5° DEL DECRETO LEGISLATIVO N ° 907 (FACULTADES Y NORMAS Y ORGANIZACIÓN DE INDECOPI)

Artículo 5°

Faculta a INDECOPI a aplicar multas no menor de una UIT ni mayor de 50 UIT, sin perjuicio de la responsabilidad penal que corresponda. La multa podrá duplicarse sucesivamente en caso de reincidencia.

NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD

Constituye delito de culpa inexcusable no ajustar a las normas internacionales de contabilidad, al elaborar la información contable.

LA LEY DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL .- DECRETO LEGISLATIVO N° 845

Comentario del contenido de la Ley de Reestructuración Patrimonial

Según el Boletín de INDECOPI se establece el siguiente procedimiento:

1.- Declaración de Insolvencia de las empresas en crisis

La "Comisión de Salida del mercado" de INDECOPI declara la insolvencia de las personas naturales o jurídicas, independientemente que estas últimas realicen o no actividad empresarial. Así mismo reconoce la titularidad, origen, legitimidad y cuantía de los créditos, supervisa el desarrollo de las Juntas de Acreedores, así como la legalidad de todos los demás asuntos relacionados con el problema.

La Comisión de salida de mercado puede delegar estas funciones a las Cámaras de Comercio como la de Lima o a instituciones profesionales representativas, como el Colegio de Abogados y el Colegio de Contadores Públicos de Lima.

2.- Cuándo una empresa o persona natural puede ser declarada en estado de insolvencia?

Una persona natural o Jurídica se puede declarar en estado de insolvencia :

a) Cuando el deudor ha sufrido pérdida de más de las dos terceras partes de su patrimonio.

b) Cuando el deudor tiene deudas exigibles y vencidas por más de 30 días calendario superiores a las 50 Unidades Impositivas Tributarias vigentes a la fecha de presentación de la solicitud.

Tratándose de créditos que vienen por armadas o cuotas, solo se computarán aquellas que tengan vencimiento con antigüedad mayor de 30 días calendario.

3.- Solicitud de la declaración de insolvencia

Pueden solicitar declaración de insolvencia:

a) El deudor, siempre y cuando demuestre que ha perdido más de las dos terceras partes de su patrimonio.

b) Uno o más acreedores, siempre que cuente con un crédito impago por más de 30 días calendario y mayor de 50 UIT.

Los requisitos que deben cumplir las solicitudes respectivas tienen un formato especial.

El deudor debe ratificar su pedido de insolvencia dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha de notificación de la resolución que expida la Comisión. De lo contrario no será declarado insolvente, aún cuando su solicitud cumpla con todos los requisitos establecidos en la ley.

4.- Acciones que debe tomar el deudor contra un pedido de insolvencia

El deudor que tiene en contra un pedido de insolvencia debe tomar las siguientes acciones:

a) Acreditar que tiene capacidad de pago, cancelando el total de la deuda u ofreciendo cancelarla otorgando las debidas garantías

b) Oponerse a los créditos invocados, fundamentando dicha oposición con la documentación respectiva.

c) Declarar la imposibilidad del pago de sus deudas.

d) Acreditar ante la comisión que no es insolvente, para lo cual deberá presentar una relación de aquellos bienes susceptibles de embargo, acreditando el valor contable o de tasación de los mismos y las cargas que pudieran afectarlos.

5.- Efecto que produce la declaración de Insolvencia

El principal efecto que produce la declaración de insolvencia es la protección del patrimonio del deudor y la suspensión de la exigibilidad de todas sus obligaciones desde la fecha en que se emita la resolución que declara su insolvencia. Dicha protección del patrimonio se manifiesta en el hecho de que no podrán trabarse embargos sobre los bienes del deudor y se suspenderá la ejecución de los ya existentes. La exigibilidad e inejutable de las obligaciones del insolvente no se extienden a los terceros que hayan prestado garantías.

6.- La Protección sobre el Patrimonio

Dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en que la declaración de insolvencia haya quedado consentida, el insolvente o su representante legal deberá presentar ante la autoridad correspondiente (juez, árbitro, ejecutor coactivo etc.) que conoce del proceso seguido contra el deudor (proceso, judicial, arbitral, coactivo etc.), copia de la resolución de la declaración de insolvencia legalizada por un representante de la Comisión.

7.- Acciones que pueden tomar los acreedores si el deudor dispone de sus bienes

Si el deudor dispone de bienes dentro del plazo que media entre la presentación de la solicitud de insolvencia y el nombramiento o ratificación del administrador o liquidador, el acreedor que se vea perjudicado podrá solicitar ante el Juez Especializado en lo Civil la nulidad de dicho acto o contrato. Así, los acreedores se encuentran protegidos contra eventuales intentos del deudor de librarse de sus obligaciones.

8.- Publicación del Estado de Insolvencia

La Comisión dispondrá la Convocatoria a Junta de Acreedores mediante publicaciones a cargo y cuenta del solicitante, en el diario oficial El Peruano y uno de circulación de la localidad del deudor. De no efectuarse las publicaciones correspondientes, el estado de insolvencia quedará levantado de pleno derecho.

9.- Reconocimiento de Acreedores

Pueden ser reconocidos como acreedores aquellas personas que tengan créditos frente al deudor declarado insolvente, se encuentren vencidos o no.

10.- Participación del acreedor en la Primera Junta de acreedores

El acreedor deberá solicitar ante la Comisión o entidad delegada respectiva el reconocimiento de los créditos que mantenga frente al deudor hasta 15 días hábiles anteriores a la fecha señalada para la Junta. Para estos efectos, deberá presentar la documentación que sustente el crédito en copia simple, pagando por derechos administrativos el 2% de la deuda invocada hasta un máximo de 1 UIT. Los acreedores laborales y tributarios están exonerados de dicho pago para los fines del reconocimiento de sus créditos.

Los requisitos de la solicitud de reconocimiento figuran en formato especial.

Los acreedores perderán el derecho a participar en la primera Junta de Acreedores, si no presentan su solicitud en el plazo indicado. Sin embargo podrá solicitar el reconocimiento de su crédito en cualquier momento y participar en la Junta que se realicen con posterioridad a la fecha de reconocimiento de sus créditos.

11.- Participación de los trabajadores en la Junta de Acreedores

Los créditos de los trabajadores serán considerados como uno solo y estos acreedores serán representados por quien designe el Ministerio de trabajo y Promoción Social conforme al procedimiento establecido para tal efecto. El representante laboral designado contará con facultades suficientes para participar en la adopción de los acuerdos respecto del destino de la empresa según su porcentaje de participación en el total de créditos reconocidos por la Comisión.

12.- Orden de preferencia de los Créditos

La preferencia de los créditos implica que en los procesos de liquidación, los acreedores cobrarán sus créditos excluyéndose unos a los otros según el orden establecido hasta donde alcancen los bienes del insolvente. En consecuencia, primero cobrarán los trabajadores y de existir un saldo, cobrarán sucesivamente los acreedores correspondientes al segundo lugar, tercero, cuarto y quinto según el orden.

13.- Reconocimiento de intereses y gastos

Los acreedores pueden solicitar el reconocimiento tanto de los intereses devengados de la deuda, como de los gastos originados en ella. Para el caso de los intereses, de haber pactado una tasa convencional deberán acompañar la documentación que la sustente. En caso contrario, la Comisión liquidará los intereses solicitados de acuerdo a la tasa legal correspondiente que publica el Banco Central de Reserva del Perú.

Por otra parte los gastos deberán ser sustentados con la documentación pertinente, tales como facturas, boletas de pago etc.

14.- Créditos que son susceptibles de reconocimiento por la Comisión de Salida del Mercado y qué créditos no son reconocibles

La Comisión solo reconocerá los créditos por concepto de capital, intereses y gastos devengados hasta la fecha de declaración de la insolvencia del deudor.

Esto quiere decir que los intereses deberán liquidarse solo hasta esa fecha.

Las deudas derivadas de actos realizados con posterioridad a la referida fecha, serán pagados en forma regular a su vencimiento, siendo estas preferencialmente exigibles. Así mismo, los embargos y demás medidas cautelares trabados sobre inmuebles o dinero del deudor podrán ser ejecutados.

15.- Los créditos Contingentes

Se denominan créditos contingentes a aquellos que están siendo cuestionados ante la autoridad judicial y que no cuentan con sentencia alguna, o sentencia firme, motivo por el cual la Comisión los reconoce como contingentes. El titular de estos créditos participa en las Juntas de Acreedores solo con derecho a voz pero sin voto.

16.- Participación de los Acreedores en la Junta

Los acreedores tienen iguales derechos en la Junta sin importar el monto o el orden de preferencia de sus créditos. Sin embargo, al momento de votar, el monto de la deuda está expresado en un porcentaje de la participación, lo que determina el poder de decisión de cada acreedor. De esta manera, un acreedor que tiene un porcentaje de participación de 40% tendrá mayor poder de decisión que dos acreedores que tengan 10% cada uno, dado que el sistema no es de un voto por persona.

17.- La Junta de Acreedores y el destino de la empresa

El INDECOPI no toma la decisión en el destino de la empresa. Es la Junta de Acreedores la única que tiene el poder para decidir el destino de la empresa.

De esta manera la Junta puede optar entre las siguientes alternativas:

a) Reestructuración Patrimonial

b) La disolución o liquidación extrajudicial y la consiguiente salida del mercado.

Para optar el acuerdo sobre el destino de la empresa se requiere el voto de acreedores que representen mas de 66% del total de los créditos reconocidos por la Comisión. Esto quiere decir que los acreedores votan en función al porcentaje de créditos que poseen. No es un voto por persona.

Es rol del INDECOPI velar por que las decisiones que se tomen en Junta de Acreedores sean conforme a ley.

18.- Acciones que pueden tomar los acreedores que no están de acuerdo con las decisiones adoptadas por la Junta de Acreedores.

Los acreedores que no están conforme con los acuerdo tomados en las Juntas de Acreedores, podrán impugnarlas ante la Comisión de salida de Mercado, dentro de los 10 días hábiles siguientes de adoptados dichos acuerdos, siempre que representen cuando menos el 10% del monto total de los créditos reconocidos por la Comisión, y hayan dejado constancia en el acta de su oposición al acuerdo.

Tratándose de acreedores que hubiesen estado presentes en la Junta, el plazo de los diez días hábiles se computará desde la fecha en que tomaron conocimiento del acuerdo adoptado, siempre que acrediten haber estado imposibilitados de conocer la convocatoria de la Junta. En cualquier caso, el derecho a impugnar caducará a los treinta días hábiles de adoptado el acuerdo.

Así mismo, los acuerdos adoptados por la Junta de Acreedores también podrán ser impugnados por el propio insolvente ante la Comisión, dentro del plazo de diez días hábiles anteriormente señalado.

19.- Tiempo que dura un proceso de Reestructuración

El plazo máximo de este proceso es un año desde la fecha en que se decide el destino de la empresa. Este plazo es prorrogable el numero de veces que los acreedores lo estimen necesario. No obstante la Junta de Acreedores puede variar esta decisión, optando por la disolución o liquidación en cualquier momento.

20.- Proceso de liquidación del patrimonio.

El liquidador pagará los créditos reconocidos por la Comisión según el orden de preferencia establecido en la ley de Reestructuración Patrimonial y de quedar acreedores pendientes de pago, solicitará la declaración judicial de quiebra.

El juez Especializado en lo civil declarará la quiebra del insolvente y emitirá los certificados de incobrabilidad respectivos.

INDECOPI en ningún caso, paga a los creadores, es la administración en el proceso de Reestructuración y el Liquidador en el proceso de Disolución y Liquidación. En este último caso el pago se efectúa siguiendo el orden de preferencia dispuesto en la ley de Reestructuración Patrimonial.

21.- Designación del Liquidador

El INDECOPI por intermedio de la Comisión de salida de mercado , es la entidad encargada de calificar a cierta empresa para que desempeñe dicha función. Por este

motivo solo pueden ser liquidadores aquellas entidades registradas en INDECOPI.

22.- En qué consiste el concurso Previo?

Es un proceso alternativo a la declaración de Insolvencia, que se inicia cuando el deudor celebra con sus acreedores un Pre-acuerdo de Refinanciación Global. Para llevarse a cabo no es necesario que este acuerdo se celebre con la totalidad de los acreedores. Basta con un número de acreedores que representen más del 50% de la totalidad de sus deudas.

Una vez celebrado el Pre-acuerdo, el deudor lo presentará a la Comisión de salida de mercado, junto con la documentación señalada y posteriormente la Junta de Acreedores decidirá si dicho Pre-acuerdo se convierte en un acuerdo Global de Refinanciación.

23.- Aprobación del Acuerdo Global de Refinanciación

El Acuerdo Global de Refinanciación decide por la Junta de Acreedores con el voto de acreedores que representan más del 66.66% del monto total de los créditos reconocidos por la Comisión de Salida de mercado. En segunda y tercera convocatoria será suficiente el voto favorable de acreedores representantes de más del 66.66% del total de los créditos asistentes a la Junta.

24.- Qué protección brinda el Concurso Previo al Patrimonio del Deudor?

La sola presentación del Acuerdo Global de Refinanciación aprobado en la Junta de Acreedores suspenderá la exigibilidad de todas las obligaciones que el deudor tuviese pendientes. Hay que recordar que esta protección comprende a todas las obligaciones pendientes que fueron devengadas hasta la fecha de la presentación de la solicitud para iniciar el procedimiento.

Si el deudor incumple con el primer pago o cualquier pago posterior, el acreedor perjudicado podrá solicitar ante Juez especializado en lo civil las medidas necesarias para recuperar sus créditos. De esta forma queda sin efecto la protección al patrimonio antes señalada.

25.- El Procedimiento Simplificado

El procedimiento simplificado, al igual que el Concurso Previo, es un proceso alternativo a la declaración de Insolvencia, pero se diferencia de este último. El procedimiento simplificado requiere que el total del pasivo del deudor no supere las 200 UIT y puede tramitarse ante un notario público.

Este procedimiento también protege al Patrimonio del deudor pues bastará la presentación del Convenio de Reprogramación de Pago para que se suspenda la exigibilidad de todas las obligaciones que el deudor tuviera pendientes.

26.- El Convenio de Reprogramación de Pagos

Es el documento aprobado en Junta de acreedores a efectos de determinar la relación de obligaciones devengadas, el cronograma de pagos de los créditos hasta su cancelación, la política laboral a adoptarse, el régimen de intereses, entre otras disposiciones. Quien solicita un procedimiento simplificado tiene la obligación de presentar un proyecto de convenio de reprogramación de pagos.

El Convenio de reprogramación de pagos deberá contener cuando menos lo siguiente:

- a) Las acciones que se propone ejecutar el administrador
- b) La relación de las obligaciones devengadas hasta la fecha en que se inició el procedimiento
- c) El cronograma de los pagos de los créditos hasta su cancelación, el mismo que deberá comprender la totalidad de las obligaciones de la empresa, inclusive aquellas cuyos titulares no se hubieran apersonado al procedimiento a la fecha de la aprobación del Convenio.
- d) Los mecanismos propuestos para el financiamiento de la inversión requerida para la continuación de las actividades de la empresa.
- e) La Política laboral a adoptarse.
- f) El régimen de intereses.
- g) El presupuesto que contenga los gastos y honorarios que demande la administración.

Adicionalmente el Convenio podrá contener disposiciones referidas a la condonación o capitalización de créditos, las mismas que únicamente serán oponibles a los acreedores que expresamente votaron a favor de ella.

El Convenio de Reprogramación de pagos se aprueba en el mismo acto de instalación de la Junta de Acreedores requiriéndose el voto favorable de acreedores que representen mas del 66.66 % del total de los créditos reconocidos por la Comisión de Salida. En segunda y tercera convocatoria bastará el voto de acreedores representantes de más de 66.66% del total de los acreedores asistentes a la Junta.

27.- Incompatibilidad entre el Régimen al amparo de la ley de Reestructuración Empresarial y la Ley de Reestructuración Patrimonial

Todo proceso iniciado antes del 22 de Setiembre de 1996 se rige hasta su término por la ley de Reestructuración Empresarial. La única excepción es para el caso de la protección al patrimonio, en la cual se aplica el artículo 17° de la Ley de reestructuración Patrimonial incluso para los procesos iniciados con anterioridad a la vigencia de dicha ley.

CAPÍTULO III. EL PERÚ FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN Y SUS EFECTOS EN EL SECTOR EMPRESARIAL. POLÍTICAS PARA REFLOTAR LAS EMPRESAS

LA CRISIS EN EL PERÚ

Podemos establecer que la crisis en el Perú se origina, de acuerdo a un diagnóstico preliminar realizado, por dos tipos de causas: las causas externas y las causas internas.

Causas externas

a) El dominio del imperio económico de las empresas transnacionales respaldadas por el Sistema NeoLiberal Económico triunfante, cuya consecuencia inmediata fue la Globalización Económica, donde los precios son fijados por los grupos económicos más poderosos a través de los mercados Internacionales de las materias primas, base de la Economía de los países subdesarrollados.

b) Las coyunturas económicas derivadas de los vaivenes de los mercados de capitales mundiales los cuales son muy sensibles a los cambios económicos y sociales de los países, que producen estampida o corrida de capitales en los lugares donde dominan un área importante del mercado financiero cuya influencia en las inversiones es decisiva para las economías de los países afectados, produciéndose las crisis tales como: la de Rusia, la Crisis Mexicana y hoy la crisis Argentina., crisis que por el fenómeno de la Globalización repercute en las demás Economías del Mundo, como es el caso de Sudamérica , siendo un caso particular el Perú.

c) El libre manejo especulativo del mercado de capitales bajo un sistema eminentemente monetarista perturba la Economía Mundial con la corrida de capitales de un mercado a otro. Es aquí cuando surgen los llamados “paraísos tributarios” que ofrecen estabilidad política y tributaria, para explotar cualquier potencial económico disponible, desangrando al país anfitrión toda su riqueza de recursos naturales, y creando miseria y desocupación con la imposición de las nuevas tecnologías; pero además garantizando el retorno íntegro de sus capitales invertidos, minimizando los riesgos en las inversiones y ofreciendo una estabilidad que privilegia la especialización y perjudica a los países desprevenidos del llamado “tercer mundo”.

d) La Irresponsabilidad de los gobiernos por endeudar al país mas allá de sus posibilidades de crédito, creando un pasivo esclavizante para las futuras generaciones y una traba para el desarrollo económico y social, ya que los posibles fondos de inversión sirven para pagar una deuda externa que adquiere características de vitalicia.

e) Los adelantos científicos y tecnológicos, en especial en el área de la informática y de las telecomunicaciones, que han determinado acortar distancias y tiempo, y por las cuales el mundo cada vez está mas comunicado en tiempo real sin necesidad de recorrer grandes espacios, gracias a la comunicación virtual. A tal fenómeno se le ha denominado “La Aldea Global” la cual es aprovechada por las grandes empresas para manejar sus negocios en el Mundo.

Causas Internas

a. La falta de preparación de los empresarios de países subdesarrollados para enfrentar el fenómeno de la Globalización Económica, en lo referente a la competencia tecnológica y financiera de las grandes empresas transnacionales y por otra parte la falta de medios financieros y preparación en el manejo estratégico de las empresas.

b. Alto nivel de apalancamiento de las empresas cuyas deudas acumulan la cartera pesada de las empresas financieras.

c. Gerencias en mano de grupos familiares muchas veces incapaces.

d. Obsolescencia tecnológica y falta de equipos con tecnología de punta.

e. Bancos que cobran intereses usureros por el riesgo que tienen que cubrir.

f. Problema de la garantía de la pequeñas empresas.

g. El problema de la financiación de las micros y pequeñas empresas.

h. Los desastres naturales, que desestabilizan la economía.

El Perú ha vivido las crisis más largas de su historia: la Hiperinflación a partir del Gobierno de Belaúnde (1962) hasta el primer gobierno de Alberto Fujimori (1990) y la Hiperrecesión desde el segundo gobierno de Fujimori(1997) hasta nuestros días.

La crisis se genera -hemos dicho- externamente, por la baja de los precios internacionales de nuestras materias primas, y la falta de capitales de inversión, pues las naciones poderosas necesitan ahorrar para incrementar su industria en poderío bélico y económico, ahorro que se obtiene manipulando los precios internacionales, rebajando los precios mediante la técnica de Stock (Almacenamiento) de materias primas durante la época de crisis de los países subdesarrollados que, hambrientos, rematan su producción a la pérdida o también con la política de Dumping para no dejar subir los precios, produciéndose también pérdidas. Pérdidas que los mismos países poderosos se encargan de cubrir con préstamos de interés flotante iniciándose así el incremento de la deuda en cascada, es decir deuda sobre deuda, cuyo peso termina por encadenar por vida a los países subdesarrollados.

Internamente la falta de preparación de los empresarios para enfrentar la competencia en el contexto Globalizado, muchas veces desleal, de las grandes potencias monopolistas por un lado, y la terquedad y apego a los métodos tradicionales hacen incompetentes a las empresas que terminan por quebrar o liquidar.

Los empresarios no son capaces de buscar otras alternativas en un contexto de mercado competitivo, cambiante y turbulento, por falta de preparación.

LA POLÍTICA DE REESTRUTURACIÓN ECONÓMICA

En cuánto a la política de reestructuración económica de las empresas establecida por el Estado Peruano a partir del año 1992, hasta ahora no ha dado los frutos esperados, debido a que es una política errada por las siguientes razones.

1.- La reestructuración está en manos de la Junta de los acreedores quienes buscarán por todos los medios recuperar su dinero sin importarles la recuperación de la empresa.

2.- Indecopi es la institución encargada de buscar la recuperación de las empresas en crisis buscando la reducción del costo del crédito y constituyéndose en un ente de intermediación para la negociación con los acreedores para conseguir un alivio en sus deudas, pero esto es solo una posición política mas no efectiva, pues basta el hecho que la empresa se inscriba en Indecopi para su reestructuración, que de inmediato se le cierran los créditos en el mercado por el alto riesgo que ello representa. Por tanto Indecopi es el panteón de las empresas en crisis.

3.- En el desarrollo del presente trabajo de investigación analizaremos en profundidad las causas internas de la crisis de la empresa peruana y sus alternativas de solución, pero definitivamente la política de gobierno a través de Indecopi no es la mejor

solución para las empresas en crisis.

Las posibles soluciones al problema de acuerdo a nuestra propuesta son:

a) Las empresas deben estudiar su posicionamiento en el mercado y su posibilidad de ser competitivas en su mercado, de lo contrario tomar la estrategia de ser complementarias a las actividades de la gran empresa.

Otra alternativa sería ver la posibilidad de si realizando alianzas económicas con otras empresas puedan tener nicho en el mercado, estableciéndose una cadena de valor productiva.

También es importante aprovechar las coyunturas de nicho de actividades que no le interesen a las grandes empresas.

Hay empresas que desarrollan en crisis, ya sea por ventajas competitivas o porque encontraron un nicho no explotado ya sea por descubrimiento o por creatividad.

En todos los casos la Economía no crece porque no hay quien compre; se necesita un agente dinamizador de la economía que permita iniciar el espiral de crecimiento, pudiendo este ser: el trabajo creativo, el descubrimiento de nuevas riquezas o el aprovechamiento de una coyuntura económica (Una sequía en otras latitudes, una catástrofe, o una guerra etc.).

En los países subdesarrollados no funciona la Economía de escala por falta de mercado. La producción se debe iniciar a nivel de subsistencia para luego con un programa de tecnificación y ampliación de mercado, ir creciendo como hicieron los países asiáticos.

Por otra parte las caídas de las pequeñas empresas no son tan fuertes como el de las grandes empresas, de ahí la importancia de establecer una política de desarrollo para pequeñas empresas que no implicaría mucha inversión

Fases de la Crisis de las empresas

Del estudio de las crisis empresariales en los últimos tiempos podemos establecer las tres etapas por las que pasa una crisis empresarial: a) Primeros indicios o Síntomas, b) Identificación de los Problemas y c) Incapacidad de la Dirección para frenar el deterioro de la empresa. En esta etapa la supervivencia queda amenazada y se cae en la insolvencia.

Primera etapa : Síntomas de Crisis

a) La empresa pierde dinero desde el punto de vista operativo, es decir que el giro del negocio ya no es rentable.

b) Se producen pérdidas del segmento del mercado durante los últimos 12 o 24 meses.

Segunda etapa : Identificación de problemas

- a. La supervivencia en el mercado disminuye vertiginosamente.
- b. No hay renovación tecnológica por lo que la competencia disminuye.
- c. Hay problemas en el manejo de la empresa por el empleo de métodos obsoletos.
- d. La Empresa tiene dificultades para generar caja o la consume rápidamente.
- e. Se inician las dificultades de crédito y morosidad.
- f. Declinan los estándares y la empresa luce descuidada.
- g. El Inventario corriente no corresponde a la combinación de productos que pide el mercado consumidor y por otro lado hay exceso de productos que no se mueven
- h. La reducción de gastos ha determinado el recorte en la inversión, en investigación y desarrollo.

Tercera etapa : Incapacidad de la Gerencia para afrontar el deterioro de la empresa

- a. La Gerencia de alto nivel abandona la empresa.
- b. La moral disminuye en todos los niveles organizacionales y también la generación de ideas.
- c. Los directivos y ejecutivos de segundo nivel se sienten desorientados frente a los nuevos acontecimientos de insolvencia y morosidad de los clientes.
- d. La cartera pesada aumenta y se declara la insolvencia para afrontar las deudas.

Posibles medidas a tomar frente a la Crisis empresarial. A manera de hipótesis podemos enunciar las siguientes medidas a tomar para afrontar las crisis económicas de las empresas:

- 1) Encarar la tendencia al descalabro económico y financiero acudiendo a las instancias de Gobierno a pedir algunas medidas de emergencia para salvar a las empresas.
- 2) Reactivar el negocio en declive mediante medidas de emergencia.
- 3) Adoptar una Gerencia Estratégica muy operativa para afrontar los problemas financieros y de gestión de las empresas.
- 4) Acumular información externa e interna referente a los problemas y posibles alternativas de solución.
- 5) Determinar el equipo que participará en la reactivación de la empresa en crisis.
- 6) Evaluar la capacidad instalada y los activos intangibles si los hay.
- 7) Crear un Plan Maestro Estratégico.
- 8) Fijar metas reales en el plan Operativo.
- 9) Crear una metodología de generación de ideas tendiente a la salida de la crisis.
- 10) Crear un sistema de flujo de Caja de emergencia.
- 11) Evaluar los resultados del Plan Operativo y de las políticas establecidas para la primera etapa de emergencia.

Considero recomendable dedicar un párrafo particular sobre los “intangibles” puesto que ocupan una posición actual privilegiada en la evaluación empresarial. Desde el punto de vista clásico y tradicional, las marcas y las patentes focalizaban lo esencial para calcular o determinar el “Activo Intangible”. Sin embargo, a raíz de las nuevas condiciones y exigencias que impone la modernidad, el contenido conceptual se ha ampliado y profundizado comprendiendo a todos los factores que proporcionen a la empresa alguna ventaja en el futuro y que signifique la probabilidad de una fuerza competitiva estimable que, utilizando la matemática financiera, puede llegar a medirse utilizando fórmulas del valor actualizado.

Concurren en este concepto elementos tales como clientela cautiva, estudios de proyectos, capacitación invertida en personal, investigación y tecnología, proyección del cash flow, etc.

Todo parece indicar que en el caso del consorcio textil que constituye el experimento muestral de la presente tesis, el análisis de activos intangibles no se ha tomado absolutamente en cuenta.

En la Resolución de CONASEV NRO. 103-99-EF se dice textualmente:

Activos Intangibles⁶

“Incluye el valor de los activos que careciendo de naturaleza material, se usan para la producción o suministro de bienes o servicios, se arriendan a terceros o se aplican para fines administrativos, los cuales implican derechos de larga duración y de ciertas ventajas competitivas adquiridas por una empresa”.

En el Plan operativo podemos fijar las siguientes metas cuantificables a lograr:

1. Incrementar las ventas con nuevas estrategias de mercadeo.
2. Mejorar el nivel de rentabilidad operativa cambiando de tecnología.
3. Mejorar el margen bruto total mediante programas de eficiencia y eficacia.
4. Mejorar su posicionamiento en el Mercado.
5. Mejorar el sistema de Información Empresarial.
6. Reducción en el tiempo de la creación de nuevos productos.
7. Incrementar el uso de la capacidad instalada renovada.
8. Incluir nuevos Gerentes (actualizados) en el, negocio.
9. Mejorar la Promoción interna previo reentrenamiento de personal.
10. Mejorar el acceso a la alta Dirección y apoyar las iniciativas de trabajadores.
11. Cambiar las políticas sindicales buscando soluciones integrales.
12. Expandir la línea de productos actuales con una buena publicidad.

⁶ Reglamento de Información Financiera - CONASEV - 24 de Noviembre de 1999.

La Reactivación Económica de las empresas en crisis

El objeto de la Ley de Reestructuración Patrimonial N° 27146 es obtener en la medida de lo posible la reactivación económica de las empresas en crisis, para ello lo primero que tenemos que hacer es elaborar un Plan Estratégico de Reactivación de acuerdo a los lineamientos de la Ley.

Plan Estratégico de Emergencia de Reactivación de la empresa

De acuerdo a la metodología de la Planificación estratégica, primero debemos hacer un diagnóstico sobre eventos futuros, para tener una visión o Imagen Objetivo a alcanzar. En el diagnóstico -sabemos se emplean dos tipos de variables: La variables exógenas o de contexto, constituidas por las oportunidades y las amenazas y las variables endógenas o de la empresa constituidas por las fortalezas y debilidades del sistema de la empresa.

Una vez establecida la imagen objetivo, se establece la misión a la que se abocará la empresa y las estrategias y medios para alcanzarla .

En el caso concreto de una empresa en reestructuración Patrimonial, la visión futura está dada por el programa de reestructuración, previo diagnóstico de la situación crítica de la empresa. La imagen objetivo será la empresa futura, reestructurada, operativa y competente, es decir con un desarrollo sostenido

Estrategias:

Las estrategias son los medios oportunos que empleamos para alcanzar los objetivos y metas del planeamiento que, para el caso de la reactivación, serían:

- 1.- Medidas para conseguir mejorar la mano de obra.
 - a. Reducción del tiempo de operación con modernos procedimientos.
 - b. Reducción de las planillas por la racionalización de la mano de obra de producción.
 - c. Paso de las operaciones directas a las operaciones de control indirecto a través de la automatización.
 - d. Incrementar el volumen de la producción demandada.
 - e. Reducir la tareas de grupos de trabajo. Privilegiar la economía de escala cuando

sea necesario.

2.- Medidas para mejorar el clima laboral.

- a. Establecer una clara política de información y de concertación trabajador-patronal.
- b. Establecer negociaciones continuas.
- c. Tratar problemas generales de la empresa con representantes nacionales y problemas específicos con representantes del Sindicato de Trabajadores de la empresa.

3.- Medidas para conseguir mejoras de liquidez.

- a. Obtener protección y subvenciones fiscales y del público interesado en el reflotamiento de la empresa.
- b. Enajenación o venta de activos no afectos a la explotación.
- c. Reducción de los inventarios excedentes o congelados.
- d. Reducción de los plazos de cobranza e incremento de los plazos de pago.
- e. Capitalización de las deudas.
- f. Renegociación de los plazos de créditos.
- g. Ampliación del capital.

4.- Medidas para mejorar la productividad de la planta e instalaciones productivas

- a. Concentración de la producción en el menor número de plantas y equipos.
- b. Incremento de niveles tecnológicos de producción.
- c. Reducción de tiempo de preparación.
- d. Coordinación y especialización.

5.- Medidas para mejorar la Venta

- a. Incremento relativo de los precios en un segmento geográfico en los que hay menor riesgo de reacción competitiva.
- b. Integración ascendente o descendente según las circunstancias.
- c. Inversión en transformación y/o en distribución.
- d. Joint Venture con distribuidores.

6.- Medidas para mejorar la calidad y servicio

- a. Medidas de sensibilización de los mandos intermedios.
- b. Racionalización de la gama de productos por márgenes de contribución.
- c. Rediseño del producto.

Tácticas

Se propone, a manera de hipótesis, las siguientes propuestas de reactivación de las

empresas dentro del Plan de Emergencia.

1.- Táctica de reducción de costos

- a. Incrementar la eficacia operativa con modernos métodos en los procesos
- b. Implantar una gestión óptima en el manejo de inventarios
- c. Reducir los gastos operativos que no proporcionan valor agregado
- d. Diseñar modelos para reducir los costos

2.-Táctica de Diferenciación del producto

- a. Establecer riesgos diferenciadores
- b. Medición de la fidelidad de la Clientela y la óptima prestación de servicios
- c. Determinar la calidad del producto
- d. Establecer la continuidad en el mercado.

3.-Tácticas para potenciar el Liderazgo

- a. Enfoque en la responsabilidad de operaciones
- b. Estabilidad de Equipos Directivos
- c. Experiencia en la Industria
- d. Experiencia técnica
- e. Congruencia interna con los recursos de la empresa
- f. Cambios incrementales
- g. Planteamiento ético

4.- Algunas tácticas para la reactivación de la empresa por segregación

- a. Dividir la empresa por unidades de negocio
- b. Dividir guiados por la oportunidad o coyuntura
- c. Formulación de distintos puestos según el valor de conjuntos diferentes por sus componente
- d. Determinar el sistema de arriendo
- e. Establecer contratos de Gestión.

Análisis de las Estrategias.- Las estrategias a tomar en una empresa en crisis no son las mismas para todas las empresas ya que a cada tipo corresponde a estrategias diferentes; así podemos distinguir estrategias para la gran empresa , la mediana empresa y la pequeña empresa.

a) Estrategia para la Gran empresa.- Este concepto es relativo, pues depende del país y del contexto económico en el que se desenvuelve. así lo que es gran empresa para el Perú, puede ser pequeña o mediana empresa para los EEUU de Norteamérica.

La crisis en la gran empresa se produce por el impacto de la Globalización Económica, ya sea por los cambios bruscos en el mercado de capitales o por la aparición de una competidora que tecnológicamente desplaza del mercado a sus productos, tal es

el caso de la industria automotriz de EE.UU que fue desplazada por la japonesa.

Generalmente son empresas de gran inversión y movimiento comercial cuyo mercado abarca varias zonas geográficas por medio de sucursales y filiales.

Una de las estrategias a tomar es la reducción de márgenes de algunas líneas de productos para amenguar a la competencia y obtener caja para hacer frente a sus obligaciones.

Otras de las estrategias es vender las sucursales que no dan rentabilidad o que tienden a reducirla, para sustituirlas con nuevas sucursales mejor posesionadas y con una renovación de equipo que la haga más competitiva. Su objeto principal es mantenerse en competencia en el mercado.

En el Perú la gran Empresa Consorcio Textil el Pacífico Textil S.A. , materia de nuestro estudio, ha entrado en crisis por la recesión económica nacional y por la competencia mundial a sus productos por efecto de la Globalización Económica.

La crisis de la mediana empresa .- La crisis en la mediana competencia requiere de fuertes sumas de dinero para conseguir su equilibrio. Su problema es financiero fundamentalmente por el gran costo que tiene hoy el capital en particular en el Perú.

Se ha comprobado incluso que, en ocasiones, algunas empresas han maquillado la información para obtener financiación y luego, inmediatamente cayeron en la insolvencia.

La Pequeña empresa es la más afectada por las épocas de crisis, pues las grandes y medianas empresas aplicando economía de escala las barren del mercado dejándolas fuera de competencia

Las estrategias a tomar podrían ser las siguientes:

Buscar nuevos espacios, fuera de la influencia competitiva de las medianas empresas

b) Realizar actividades complementarias a las de las grandes y medianas empresas en las cuales ellas no tiene interés por no ser rentables o por que la población es muy pequeña y de bajos ingresos

c) Realizar alianzas económicas que permitan actividades integradas.

La valoración de las empresas en crisis

Uno de los problemas fundamentales para determinar el grado de crisis económica y financiera de las empresas es su valuación a fin de calcular el grado de gravedad en que se encuentran.

Sabemos que hay muchos método para valuar empresas, tales como método basados en el valor del negocio o Good Will, y últimamente método basados en los flujos de caja o Cash Flow, siendo los más importantes entre los primeros:

1- El método de valoración clásico

Este método toma el valor del good will como elemento de valoración y le agrega el valor del activo neto. A su vez el Good will se valora como "n" veces el beneficio neto de la empresa, o como un determinado porcentaje de la facturación (Ventas) la fórmula de este método su fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$V = A + (n \times B) \text{ o bien } V = A + (Z \times F)$$

Donde:

A = Valor de activo neto

n = Coeficiente comprendido entre 1.5 y 3

B = Beneficio neto

z = Porcentaje de cifra de venta

F = Facturación

En el caso concreto de empresa Consorcio Textil del Pacífico S.A. que es la muestra de nuestra investigación tendríamos el siguiente cálculo:

A = Activo neto = Valor de mercado del Inmovilizado material + valor de Circulante neto en la fecha

El Circulante neto = Patrimonio neto contable (tomando proyecciones de resultados) – Activo fijo neto.

B = Resultado después del impuesto

Valor Neto de Inmuebles Maquinarias y Equipo al 31-12-00	69'048,621
Más : Revaluación técnica	20'000,000
	<hr/>
Valor neto Inmobiliario	89'048,621
	<hr/>

Circulante Neto al 31-12-00 = PNC - VNI

Circulante Neto = 21'905,302 – 69'048,621 = - 47'143,319

Valor Activo neto = Valor neto Inmobiliario + Circulante Neto

Valor Activo Neto = 89'048,621 – 47'143,319 = 41'905,302

Beneficio neto = Promedio = -14'362,704

Valor de empresa = 41'905,302 + (-14352,704 x 1.5) = 20'361,246

Si comparamos este valor con el Patrimonio neto del balance encontramos que la diferencia es mínima:

Patrimonio neto de balance 2000 =	21'905,302
Valor de empresa =	20'361,246
Diferencia	1'544,056

La primera fórmula se emplea en empresas industriales mientras la segunda en empresas comerciales especialmente minoristas.

Una variante del método es que se utilice el Cash Flow (Flujo de caja) en lugar de beneficio neto.

2.- El método simplificado de la renta abreviada del good will o método de la UEC (Unión de expertos contables europeos) simplificado, se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$V = A + an (B - iA)$$

Donde:

A = Activo neto corregido o valor sustancial neto.

An = Valor actual a un tipo t, de n anualidades unitarias, con n entre 5 y 8 años.

B = Beneficio neto del último año o el previsto para el año próximo

i = Tipo de interés de colocación alternativa, que puede ser el de las obligaciones, el rendimiento de las acciones o el rendimiento de las inversiones inmobiliarias (Después del impuesto)

$$\text{El Good Will es} = an (B - iA)$$

Esta fórmula se explica de la siguiente manera:

El valor de una empresa es el valor de su patrimonio neto ajustado, mas el valor Good Will o valor comercial, que se obtienen capitalizando, por aplicación de un coeficiente an , un superbeneficio igual a la diferencia entre el beneficio neto y la inversión de activo neto \ddot{A} en el mercado de capitales al tipo de interés 'i' correspondiente a la tasa sin riesgo.

3.- Método Indirecto o Método Práctico

La fórmula de éste método es la siguiente:

$$V = A + B / i / 2 \text{ que también puede expresarse así: } V = A + (B - iA) / 2i$$

La tasa i que se utiliza suele ser el tipo de interés de los títulos de renta fija del Estado a largo plazo. Como se puede apreciar en la primera expresión, este método

pondera igual el valor del activo neto (valor substancial) y el valor de la rentabilidad. Este método tiene muchas variantes que resultan de ponderar de manera distinta el valor substancial y el valor de la capitalización de los beneficios.

4.- Método Anglosajón o método directo

Este método utiliza la siguiente fórmula: $V = A + (B - iA) / tm$

En este caso el valor del Good Will se obtiene actualizado para una duración infinita el valor del superbeneficio obtenido por la empresa. Este superbeneficio es la diferencia entre el beneficio neto y lo que se obtendría de la colocación, al tipo de interés i , de capitales iguales al valor de activo de la empresa. La tasa tm es la tasa de interés de los títulos de renta fija multiplicada por el coeficiente comprendido entre 1.25 y 1.5 para tener en cuenta el riesgo.

A este método se le denomina también método de capitalización de superbeneficio para una duración infinita.

5.- Método de las tasas con riesgo y de la tasa sin riesgo

Este método determina el valor de una empresa a través de la siguiente fórmula:

$$V = A + (B - iV) / t; \text{ despejando } V = (A + B / t) (1+i / t)$$

La tasa i es la tasa de una colocación alternativa sin riesgo; la tasa t es la tasa con riesgo que sirve para actualizar el superbeneficio y es igual a la tasa i aumentada con un coeficiente de riesgo, según éste método, el valor de una empresa es igual al activo neto aumentado con la actualización del superbeneficio. Como puede apreciarse, la fórmula es una derivación del método UEC cuando el número de años tiende a infinito.

Métodos basados en el descuento de flujo de caja (Cash Flow)

Estos métodos corresponden al enfoque moderno de la planificación estratégica de las empresas, pues apuntan a especular con el movimiento futuro estimado de los flujos de dinero que genera la empresa, para luego ser descontados a una tasa de descuento apropiada según los riesgos de dichos flujos.

Los métodos basados en el Good Will ya están siendo sustituidos por los basados en el descuento del flujo de caja por que constituye el método de valoración que más se aproxima conceptualmente a la realidad.

El valor de la empresa basados en el Good Will, en el beneficio y el valor patrimonial, tienen el inconveniente de basarse en los Estados Financieros que solo dan datos históricos, pero que no tienen en cuenta las perspectivas de la empresa, su potencial de

ventas, el comportamiento de los beneficios y los márgenes de sus condiciones de competencia y estabilidad etc.

El método más apropiado para valorar una empresa es descontar los flujos de efectivo futuros esperados, ya que el valor de las acciones de una empresa - suponiendo su continuidad- proviene de la capacidad de la empresa para generar dinero para los propietarios de las acciones.

En el presente trabajo nosotros trataremos de establecer las relaciones de los flujos de caja y su influencia en el endeudamiento y riesgo de la empresa.

Los métodos de descuento de flujos se basa en el pronóstico detallado y cuidadoso, para cada período , de cada una de las partidas financieras que se vinculan con la generación de los flujos de efectivo correspondiente a las operaciones de la empresa. Por ejemplo, el cobro de ventas, los pagos de salarios, de gastos operativos etc. y por otro lado la devolución de créditos; en realidad estos métodos son similares a los Presupuestos de Caja.

En la valoración basada en el descuento de flujos, se determina una tasa de descuento adecuada para cada flujo de efectivo. La determinación de la tasa es uno de los puntos más importantes. Se realiza teniendo en cuenta el riesgo, las volatilidades pasadas y, muchas veces el tipo de descuento mínimo lo fijan los interesados (Compradores o vendedores no dispuestos a invertir o vender por lo menos dentro de determinados porcentajes. etc.).

Método generalizado de descuento de Flujo.

De acuerdo a la metodología empleada por los financistas cuya valoración de empresa se basa en descuento de flujo de efectivo, parten de la siguiente fórmula:

$$V = CF1 / 1+k + CF2 / (1+K) + CF3 / (1+K) ++ CFn + Vn / (1+k)n$$

De donde:

CFi = Flujo de efectivo generado por la empresa en el período 1.

Vn = Valor residual de la empresa en el año n

K = Tasa de descuento apropiada para el riesgo de los flujos de fondos

Un procedimiento simplificado para considerar una duración indefinida de los flujos futuros a partir del año "n" es suponer una tasas de crecimiento constante (g) de los flujos a partir de ese período, y obtener el valor residual en el año n aplicando la fórmula simplificada de descuento de flujos indefinidos con crecimiento constante:

$$Vn = CFn+1 / k -g = CFn / k - g (1 + g)$$

A pesar de que los flujos pueden tener una duración indefinida, puede ser admisible despreciar su valor a partir de un determinado período, dado que su valor actual es menor cuanto más lejano es el horizonte temporal. Por otro lado, la ventaja competitiva de muchos negocios tiende a desaparecer el cabo de unos años.

Los principales métodos de valoración basados en el descuento de los flujos de efectivo más importantes son:

1.- Determinación del Cash flow adecuado para descontar y el balance financiero de la Empresa

Para entender cuales son los cash flows que se pueden considerar en una valoración, en el cuadro siguiente se representa un esquema de las distintas corrientes de fondos que genera un empresa y las tasas de descuento apropiadas para cada flujo:

FLUJO DE FONDOS	TASA DE DESCUENTO APROPIADA
FCF = Flujo de fondos libre	WACC= Costo ponderado de los recursos
Cfac = Flujo de fondos disponibles	Ke = Rentabilidad exigida a las Acciones para accionistas
CFd = Flujo de fondos disponible para deuda	Kd = Rentabilidad exigida a la deuda

Existen tres flujos de fondo básico: el flujo de fondo libre, el flujo de fondos disponibles para los accionistas y el flujo de fondos para los proveedores de deuda.

Para valorar una empresa en su totalidad (Deuda mas acciones) o para calcular el valor de las acciones, se pueden utilizar los siguientes flujos de fondos:

- a) Flujo de fondos libre (o Free cash flow)
- b) Flujo de fondos disponibles para accionistas
- c) Dividendos

El Free Cash Flow

El Free Cash Flow (FCF) también llamado flujo de fondo libre, es el flujo de fondos operativos, esto es el flujo de fondos generado por las operaciones, sin tener en cuenta el endeudamiento (Deuda financiera) después del impuesto. Es el dinero que quedaría disponible en el empresa después de haber cubierto las necesidades de reinversión en activos fijos y en las necesidades operativas de fondos (NLCG) suponiendo que no existe deuda y que por tanto no hay cargas financieras.

Para calcular los flujos de fondo libres futuros se debe hacer una previsión del dinero que recibiremos y que deberemos pagar en cada uno de los períodos, tal como hacemos con el presupuesto de tesorería. Sin embargo la proyección abarca mayor distancia de tiempo.

La Contabilidad tradicional no puede proveernos directamente de dichos datos porque por una parte utiliza el enfoque de lo devengado y. por otra, porque asigna sus ingresos, costos y gastos basándose en mecanismos que no dejan de ser arbitrarios. Estas dos características de la Contabilidad distorsionan la percepción del enfoque

relevante a la hora de calcular flujos de fondos, que debe ser el enfoque de caja, es decir dinero efectivamente recibido o entregado (Cobros y pagos). Sin embargo ajustando la Contabilidad según esta última perspectiva se puede aproximar la cifra de flujo de caja que nos interesa calcular.

A continuación trataremos de identificar los componentes básicos de un flujo libre de fondos con el siguiente ejemplo:

Cuenta de Resultados de la Empresa Consorcio Textil del Pacífico

	1998	1999	2000
Ventas	63'774,612	80'907850	61'160,754
Costo de mercadería vendida	48'581,701	62'671,807	51'640,744
Utilidad Bruta	15,192,911	18'236,043	9'520,010
Gastos Operativos	9'539,727	12'794,753	12'196,765
Utilidad de Operación	5'653,184	5'441,290	(2'676,745)
Otros Gastos e Ingresos	664,788	2'116,859	16'907422
	4'988,396	3'324,431	19.584,167
Gastos financieros	11'982,407	17'824,757	16'441,542
Pérdida	6'994,011	14'500,317	36'025,709

Tomemos el año de la Reestructuración Patrimonial 1999 para calcular Cash Flow Libre, considerando solo la utilidad operativa sin deuda.

Para el cálculo del Cash Flow Libre por definición debemos de partir del beneficio antes de los intereses e impuestos (BAIT).

Flujo de Fondo Libre	1998	1999	2000
Beneficio antes de los intereses e Impuesto	5'653,184	5'441,290	(2'676,745)
Impuesto sobre Beneficio antes de Int. e Imp		1'695,955	1'632.387
Beneficio Neto de la Empresa sin deuda	3'957,228	3'808,903	(2'676,745)
Amortización	8'694,890	7'271,983	17'715,902
Incremento de Activo Fijo	00000000	00000000	00000000
Incremento del Fdo de Operación liquido	(7'960,295)	(25'509,303)	(26'819,425)
CashFlow Libre (sin considerar deudas)	20'612,413	36'590,189	41'858,582

La tasa relevante para el caso de la empresa de la referencia que estamos valorando en su conjunto (deudas mas capital accionario) es la tasa de descuento correspondiente al costo ponderado de los recursos donde se debe considerar la rentabilidad exigida a la deuda y a las acciones en la proporción que financian la empresa.

Para calcular el valor de la empresa a través del free Cash Flow debemos actualizar los libres cash flow de los distintos períodos utilizados como tasa de descuentos el coste promedio ponderado de los recursos, WACC es decir el costo promedio ponderado de deuda y acciones o costo promedio ponderado de los recursos. Esta tasa se calcula ponderando el costo de la deuda (Kd.) y el costo de las acciones (Ke) en función de la estructura financiera de la empresa.

$$\text{WACC} = E, K_e + D, K_d (1-T) / E + D$$

De donde:

D = Valor de mercado de la deuda

E = Valor de mercado de las acciones

Kd. = Costo de la deuda antes del impuesto

T = Tasa impositiva

Ke = Rentabilidad exigida a las acciones, que reflejan el riesgo de las mismas

Aplicando a nuestra muestra Corporación Textil del Pacífico tenemos:

$$\text{WACC} = E K_e + D K_d (1-T) / E + D$$

$$= 21'905,302 \times 0.10 + 133'258,776 \times 0.12 (1-0.30) / 21905302 + 133258776$$

$$= 2'190,530 + 11'193,737 / 155'164,078$$

$$= 13'384,267 / 155'164,078 = 0.0862 = 8.62\%$$

Para calcular el valor de la empresa a través del free cash flow aplicamos las siguientes fórmulas:

n i

$$E+D = \sum_{i=1}^n \text{FCFi} / (1 + \text{WACC})$$

i=1

$$E+D = 99'061,184 / (1 + 0.0862)^{12} = 99'061,184 / 2.70 = 36'689,327$$

Observamos que este método tiene una significativa diferencia con relación al anterior de valoración en función del Good Will, quizás porque se han considerados los fondos de operación negativos como parte líquida del negocio.

El método más apropiado para valorar una empresa es el basado en el descuento de flujos de efectivo futuros esperados, ya que el valor de las acciones de una empresa - suponiendo continuidad provienen de la capacidad de la misma para generar dinero para los propietarios de las acciones; y no depende de la subjetividad del tasador.

Para lograr una correcta valoración es necesario el cálculo concienzudo de los flujos de fondos (o Cash Flow futuros) así como la tasa de descuento apropiada para cada tipo de flujo, según el riesgo de los mismos. Este método es el considerado en el Acuerdo Global de financiación

Una vez determinado el valor de la empresa en crisis, recién se puede determinar si es posible su reflotamiento o su liquidación definitiva.

CAPÍTULO IV. LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES QUE INCIDEN EN LO FINANCIERO Y ECONÓMICO EN EL PERÚ, POR EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN TOMANDO COMO MUESTRA EL SECTOR INDUSTRIAL TEXTIL PERUANO

Hemos visto que uno de los problemas que influyen en la recesión es el fenómeno de la Globalización Económica en el Continente sudamericano y en especial en el Perú, la que ha provocado la crisis Económica y el cierre o crisis en las empresas sobre todo las empresas industriales, las mismas que se han convertido en un problema Nacional, razón por la cual se están dando leyes especiales de reactivación como la ley de Reestructuración Patrimonial.

El Proyecto de Reestructuración Patrimonial

De acuerdo a la Ley de Reestructuración Patrimonial N° 27146 y al decreto Legislativo No. 845, formando parte del Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciamiento se requiere la presentación del Plan de Reestructuración Patrimonial que en términos generales podemos enmarcarlo dentro del siguiente modelo, que pasamos a describir:

1) Marco General de la Situación de la empresa

Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciación, ítem (1) del Consorcio Textil del Pacífico S.A.

2) Visión estratégica del Plan de reestructuración empresarial

Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciación, ítem (1) del Consorcio Textil del Pacífico S.A.

3) Desarrollo de estrategias de reactivación

Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciación, ítem (1) del Consorcio Textil del Pacífico S.A.

4) Proyecciones Económicas y Financieras

Acuerdo global de Financiación del referido Consorcio del Pacífico S.A.

La Situación General de la empresa comprende:

- a. Antecedentes
- b. Información Societaria
- c. Composición del capital o accionaria
- d. Suspensión de la exigibilidad de obligaciones
- e. Declaración de insolvencia

La Visión Estratégica del Plan de reestructuración empresarial comprende:

- a. Diagnóstico actual de la empresa
- b. Áreas problemáticas a afrontar
- c. Reestructuración Organizacional
- d. Objetivos a alcanzar
- e. En los servicios y/o productos
 - En la estrategia de Mercado
 - Política del Planeamiento estratégico para recuperación empresarial
 - Presupuestos de producción
 - Medios e instrumentos de producción

-Canales de distribución

Desarrollo, de las Estrategias

- a. Estrategias de Producción
- b. Estrategias Administrativas
- c. rategias Comerciales
- d. Estrategias Financieras

Proyecciones Económicas y Financieras

Todos estos items figuran en el Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciación del Consorcio Textil del Pacífico S.A. desarrollado en el Proceso de Reestructuración Patrimonial.

El objeto de la reestructuración empresarial según Dr, Pinkas Flint, es acceder el crédito para refinanciación de la deuda, pero eso no basta, pues la administración de la empresa necesita crédito fresco para iniciar una recuperación sostenida. La fuente de financiación son generalmente los bancos, pero éstos son instituciones renuentes a otorgar créditos a empresas en reestructuración, considerando que no reúnen las garantías necesarias para otorgarles préstamos o financiación.

Según las políticas bancarias las condiciones o reglas de juego mínimas para otorgar crédito son:

- a. Presentar un flujo de caja futuro sustentado
- b. Realizar los cálculos del valor presente de dichos flujos
- c. Calcular la tasa de descuento en base a los tipos de riesgos considerados
- d. Exigir las garantías que cubran dichos riesgos
- e. Los principales riesgos son: a) riesgos de demanda del producto a financiar
b)Riesgos de convertibilidad de los valores que respaldan la garantía
- f. La función financiera se basa en la Confianza y esta radica en la seriedad y capacidad de la empresa para honrar sus compromisos.

Lo importante no es tanto pagar la deuda sino el cumplimiento de la reglas de juego establecidas en los contratos respectivos, para eso se exige las garantías respectivas, las cuales varían según el tipo de riesgo.

Dentro de las garantías se exige un cierto nivel de equilibrio adecuado entre las partes de tal manera que no existan ventajas de una sobre otra.

Otro de los aspectos que hay que considerar en la financiación es el que corresponde al riesgo de inversión estableciendo los respectivos Target (objetivos posibles) en el avance del programa de recuperación, manejando estratégicamente la oportunidades y amenazas de la competencia. Ejemplo, el caso del uso de la red

hidroeléctrica del Mantaro, en vez del uso de grupos electrógenos que consumen petróleo.

Las partes del modelo de contratación financiera es un todo armónico e integrado, basado en mecanismos de equilibrio y de confianza que permitan una recuperación sostenida.

LA REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN EL PERÚ NO RESPONDE A LAS EXPECTATIVAS DE LA LEY

De acuerdo al trabajo de Campo se han acogido al Sistema de Reestructuración Patrimonial en el Perú en el Período comprendido entre 1993 y Mayo del 2001 : 7922 según anexo.

Empresas acogidas al Sistema	
Año 1993	90
Año 1994	128
Año 1995	178
Año 1997	344
Año 1998	766
Año 1999	824
Año 2000	1698
Año 2001	761

En Caso de Procedimiento de Insolvencia, Preventivo y Simplificado, se incluye a personas naturales que no realizan actividad empresarial

Como podemos observar, la cantidad de empresas que acogen al Sistema coincide con la iniciación del período de crisis Económica, del gobierno de Alberto Fujimori (1997, al 2000). y por las mayores facilidades que se otorgó a las empresas en crisis con malas modificaciones a la ley de Reestructuración Patrimonial como podemos apreciar en el cuadro arriba mencionado en especial en los años 2000 y el 2001.

En el 2000 y Mayo de 2001 , se acogieron al sistema de Insolvencia 997, al sistema simplificado 3, al Sistema Preventivo 34 , y en la Sistema Transitorio 664 haciendo un total de 1698., En el 2001, la proporción es parecida

Otra característica del Período 2000, 2001 , es que la iniciativa no parte por los acreedores sino por personería del deudor. así en año 2000, se acogieron al sistema por Personería del Deudor :

CAPÍTULO IV. LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES QUE INCIDEN EN LO FINANCIERO Y ECONÓMICO EN EL PERÚ, POR EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN TOMANDO COMO MUESTRA

Año	Insolvencia		Preventivo			Simplificado		Transitorio		Total	
	P. Natur	P. Juríd	P. Natur	P. Juríd	P. Natur	P. Juríd	P. Natur	P. Juríd	P. Natur	P. Juríd	
2000	447	550	16	18	1	2	259	405	723	975	

Esto es confirmado según el anexo, en donde de 1698 solicitudes 57% fueron hechas por iniciativa del deudor y 43% por iniciativa del acreedor, debido a las facilidades otorgadas por los últimos Sistema concursales.

También podemos observar según el cuadro, que Lima esta en primer lugar en acogerse al sistema, así en el período 2000 - Mayo 2001 se acogieron en Lima 1,170 empresas, en Arequipa 181, en Trujillo 123, en Piura 95, en Chiclayo 84, en Loreto 42 y en Cuzco 3.

INGRESOS Y SALIDAS DE LA EMPRESAS EN EL SISTEMA HAN AUMENTADO PERO NO HAN RESUELTO SU PROBLEMA

Según el cuadro, el movimiento de entradas y salidas de empresas en el Sistema en el período 2000 y Mayo 2001 lo siguiente:

Año	Entradas		Salidas		Stock
	Preventivo Simplificado	Transitorio	Preventivo Simplificado	Transitorio	
2000	1034	664	1231	319	1029
2001	480	281	432	178	1105

Las salidas incluyen los procedimientos con solicitudes rechazadas (Declaradas improcedentes, inadmisibles, infundadas, e inexistentes de concurso) y aquellos que cuenten con decisiones sobre el destino de la empresa (reestructuración y liquidación).

El cuadro incluye empresas del procedimiento transitorio cuya convocatoria a Junta de Acreedores se efectuó durante los meses de Abril y Mayo 2001.

Tipos de Empresas que han entrado en el Sistema de Reestructuración en el período 1994 Mayo 2001

Para un universo de 1558 empresas según el cuadro 1.8 podemos clasificar a las

empresas que han accedido al Sistema de Reestructuración Patrimonial según los siguientes Sectores económicos:

Sector Comercial	316
Sector Serv. Comerciales	303
Sector Serv Profesionales	243
Sector Serv. Industriales	226
Sector Textil	63
Sector Persona natural	60
Sector Construcción	57
Sector Transporte	52
Sector Pesca	50
Sector Soc. Conyugal	50
Sector Agropecuario	47
Sector Minería	17
Sector Hotelería	14
Otros	51
	1558

Observamos que las empresas más numerosas en crisis son las empresas Comerciales incluyendo servicios comerciales, en especial las pequeñas y medianas, debido a la falta de demanda, por la crisis y desocupación, lo que ha paralizado a la Economía y por la influencia de los supermercados que ofrecen mercadería importada a precios por debajo de los niveles de competencia Nacional, gracias a la política neoliberal del gobierno que no ha tenido en cuenta las condiciones de subdesarrollo de nuestro país para entrar en competencia dentro de la Globalización Económica.

Los servicios profesionales han sido afectados por la crisis por las mismas razones de la crisis comercial y porque al paralizar el comercio no se hace necesario muchos profesionales que asesoren las empresas, aparte de las que van desapareciendo, sin haber entrado a los sistemas de reestructuración patrimonial.

En Tercer lugar están las empresas Industriales, en especial las pequeñas y medianas debido a las ventajas competitivas de la Industria extranjera que ofrecen productos de mayor calidad y menor precio. Por su puesto que esto se debe también al alto nivel tecnológico de la empresas extranjera.

Las pocas empresas que sobreviven no tiene ni personal suficientemente preparado para responder a los retos de la moderna industria ni los medios financieros suficientes para realizar inversiones en tecnología de punta, para responder a las exigencias de la Globalización Económica.

La Industria Textil merece un comentario aparte, pues los sustitutos coreanos y chinos prácticamente han desplazado a la industria peruana por la ventajas competitivas en especial en los precios; y si bien es cierto que la tela de algodón peruano es de mayor calidad, por la pobreza que cada día se agudiza más, el pueblo no puede comprar un

producto de calidad y opta por lo más barato.

También las industrias extractivas han sufrido los impactos de la política liberal pero más por la influencia de los precios internacionales manejados dentro de la Globalización Económica. como observamos en la pequeña Minería, la Pesca, y la Agricultura.

El transporte pesado es el que más ha sufrido por la crisis , pues debido a la paralización económica, la carga ha disminuido notoriamente. Y con ello la falta de solvencia para honrar sus deudas por reparación y reemplazo de máquinas.

Las demás empresas que han entrado en el Sistema de Reestructuración Patrimonial son consecuencia de crisis Económica que vive el Perú. en general.

Una esperanza razonable que abriga el sector textil peruano está cifrada en la exportación de productos manufacturados al mercado USA utilizando la prerrogativa arancelaria que dispensaría el ATPA.

Reconociendo el valor moral y el coraje que comprometen los países pobres de los Andes al sacrificar miles de millones de dólares en ingresos por venta de estupefacientes, el gobierno estadounidense consciente de su responsabilidad en el problema de las drogas, no pudo negar que más peso representa la prepotencia y poder de consumo que la presencia de campesinos productores de arbustos. Para compensar el sacrificio (Perú llegó a obtener tres mil millones de dólares anuales entre 1986 y 1988) los Estados Unidos pusieron en práctica el "Andean Trade Preferential Act", es decir la ley de aranceles preferenciales andinas a productos de exportación de Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia.

El Perú tiene su mayor ilusión, justa y razonable, puesta en el sector textil. Todos saben que el algodón peruano ocupa un lugar de primer orden en el mundo.

El Consorcio Textil del Pacífico S.A., experimentaría con ley de preferencias arancelarias – ATPA- un muy importante alivio.

Según el tipo de procedimientos

Podemos observar en el mencionado cuadro, que la mayoría de las empresas han optado por el sistema de Insolvencia, acogiéndose del universo de 1558 empresas, la cantidad de 1496, quedando para el Sistema de Concurso Preventivo 56 empresas y para el Sistema Simplificado 6.

Las Comisiones delegadas de Reestructuración Patrimonial en el Perú

Las comisiones de Reestructuración Patrimonial en el Perú son:

La Cámara de Comercio de Lima

El Colegio de Contadores Públicos de Lima

La Pontificia Universidad Católica del Perú

La Universidad de Lima

La Cámara de Comercio e Industria de Arequipa

La Cámara de Comercio y Producción de La Libertad

La Cámara de Comercio y Producción de Piura

La Cámara de Comercio y Producción de Lambayaque

La Cámara de Comercio Industria y Turismo de Loreto

Evaluación actual de los Procedimientos de Reestructuración Patrimonial en el Período comprendido entre 1994 y Mayo del 2001.

Los resultados a que se ha arribado según informe de INDECOPI en el período arriba mencionado en un universo de 1558 es el siguiente:

Sistemas de Reestructuración	Nº de Empresas
Liquidación	730
Reestructuración	138
Insolvencia Publicada	304
Inexistencia de Concurso	205
Junta Convocada	92
Junta Instalada	30
Acuerdo Aprobado	28
Acuerdo Desaprobado	9
Quiebra	9
Concurso Publicado	3
	<hr/>
	1,558

Observamos que la tendencia de la reestructuración empresarial por medio de la Ley de Reestructuración Patrimonial es a la de liquidar más que a reflotar a las empresas. Si bien es cierto que según la presente evaluación quedan gran cantidad de empresas en la condición de Reestructuración e Insolvencia Publicada, lo cierto es que nadie garantiza que dichas empresa saldrán a flote en el período fijado de reflotamiento, pues mientras haya recesión, es probable que no habrá reactivación en las empresas.

Sin embargo con las últimas medidas de Desagio tributario se les va a dar un pequeño respiro para poder por lo menos sobrevivir un tiempo más

Esta hipótesis es confirmada por los datos publicados en la Memoria Anual de salida del Mercado 1996 publicado por INDECOPI en donde el gráfico VII (Pag. 27) Demuestra el destino de los Insolventes en las siguientes proporciones: 42% van a la Quiebra, 36% a la Liquidación y solo 22% van a la Reestructuración Patrimonial. Todavía no hay datos de cuantas pueden haber reflotado.

Principales Acreedores

Según la referida Memoria Anual de INDECOPI, nos demuestra el total de créditos reconocidos por la Comisión y por las entidades delegadas, como sigue: 64 % son Comerciales, 26% son tributarios y 10% son laborales. Observamos que los créditos comerciales incluyen los créditos financieros (Bancarios) cuyos intereses moratorios duplican y triplican a los intereses normales siendo a veces el costo del crédito mayor que la deuda misma. Como observaremos en las muestra de los casos a presentar.

Los créditos tributarios también son ampliamente incrementados por las multas que muchas veces sobrepasan los ingresos de la empresa y por los intereses moratorios que también son elevadísimos.

Los únicos créditos que no son incrementados son los créditos laborales.

Estudio Comparativo de las 10 mas importantes Empresas Textiles en Liquidación

Según informe del INDECOPI, se encuentran en liquidación las siguientes más importantes Empresas textiles:

Año Empresas	Comisión delegada	Line Proced.	Ultima Fecha	Estado
1993 Cia Unid Vitarte Inca S.A	Cam.Comerc Lima	Insolvencia	09-06-96	Liquidación
1994 Darda S.A	Cám.Comerc Lima	Insolvencia	15-03-96	Liquidación
1996 Fab.Hilados y Tejidos S.J	Cam.Comerc Lima	Insolvencia	25-07-97	Liquidación
1997 Indemim S.A	Cám.Comerc Lima	Insolvencia	11-02-98	Liquidación
1998 Manufacturas del Perú	Colegio Contad.Lima	Insolvencia	12-04-99	Liquidación
1999 Soc.Comy.Tomas Valdivia	Cám.Comerc.Arequipa	Insolvencia	25-02-00	Liquidación
1999 Bellino Pelle S.A	Cám.Comerc Lima	Insolvencia	18-01-00	Liquidación
2000 Indyle Conf Textil S.A	Pont.Univ.Catolica	Insolvencia	14-07-00	Liquidación
2000 Textil San Francisco S.A	Universidad de Lima	Insolvencia	16-01-01	Liquidación
2000 Hilandería S.Cecilia S.A	Universidad de Lima	Insolvencia	22-05-01	Liquidación

Podemos observar que de las 63 empresas textiles en reestructuración Patrimonial el 20 % están en liquidación, siendo las importantes las referidas 10 empresas, cuyo análisis del proceso de reestructuración y liquidación pasamos a exponer.

CAPÍTULO V. LA REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN LAS EMPRESAS TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA

La Reestructuración Empresarial en el Perú se inicia en el año 1992 con la Ley de Reestructuración Empresarial del 30 de Diciembre de 1992 y reglamentada por Decreto Supremo 044.EF-93 donde por primera vez se da la oportunidad a las empresas en crisis de tener la posibilidad de rehabilitarse económica y financieramente, por acuerdo de la Junta de Acreedores, pero fueron tantas las dificultades que ponían los requisitos para acogerse que inicialmente muy pocos recurrieron a ella. Y por que además, los que se acogieron no lograron la ansiada reestructuración. Como cosa anecdótica la primera empresa que cumplió el Plan de Reestructuración Empresarial fue Tejidos La Unión S.A, empresa líder en el Perú con 5000 trabajadores y cuya crisis se inició en 1989 y fue declarada en insolvencia en Abril de 1993 a pedido del acreedor principal, Banco Continental.

Como podemos observar en el cuadro N° 1.8 cuya fuente es el Boletín de INDECOP, en el Perú una gran cantidad de empresas se encuentran afectadas por la crisis y la recesión cuyas consecuencias son la Insolvencia para afrontar sus obligaciones siguiendo el camino de la quiebra o la liquidación, lo que ha producido desocupación, miseria, pobreza, en la clase trabajadora y recesión económica a nivel nacional.

En el sector de la Industria Textil, en el Perú, el impacto de la Globalización ha sido

muy fuerte, por las malas condiciones administrativas y tecnológicas en que se encontraba la industria en esos momentos, pues la crisis empresarial compromete a más del 30% del total de las empresas, sin embargo muy pocas han entrado al régimen de reestructuración Patrimonial.

Siguiendo la metodología arriba mencionada estudiemos como una muestra del proceso de reestructuración el caso de una importante empresa Textil de Lima Metropolitana: "El Consorcio Textil del Pacífico" acogida al sistema de Concurso Preventivo cuyo desarrollo y resultados de la aplicación de la Ley de reestructuración Patrimonial se detallan a continuación:

Los requisitos para acogerse al sistema de la referencia son los siguientes:

1. Solicitud a la Comisión de INDECOPI
2. Proyecto de acuerdo Global de Refinanciamiento de Deudas
3. Copia del acta de la Junta de Acreedores del 05 de Julio de 1999
4. Copia del acta de directorio del 17 de Agosto de 1999

5. Informe relativo a la empresa, señalando su nombre o razón social, su actividad económica, su domicilio legal y los domicilios y localización en las que tenga oficinas o realice actividades productivas, la identidad de su representante legal, y los poderes con los que está facultado, así como una breve explicación de la situación de la empresa mencionando los factores que han afectado su marcha.

6. Relación detallada de las obligaciones precisando la identidad, domicilio de cada acreedor, los montos adeudados por concepto de capital, intereses y gastos y la fecha de vencimiento de cada una,

- 6.1.- Resumen general de obligaciones
- 6.2.- Posición de las obligaciones financieras
- 6.3.- Posición de las obligaciones directas con el sistema financiero
- 6.4.- Posición de Obligaciones Indirectas con el sistema financiero
- 6.5.- Saldos de arrendamiento financiero (Leasing) concertados
- 6.6.- Posición de obligaciones no financieras
- 6.7.- Resumen de deuda del grupo Michell
- 6.8.- Detalle de la Deuda del Grupo Michell
- 6.9.- Detalle de la Deuda a proveedores
- 6.10.- Resumen de Remuneraciones por pagar
- 6.11 Detalle de Remuneraciones por pagar
- 6.12.- Resumen de la Deuda Tributaria
- 6.13.- Detalle de la Deuda Tributaria

7. Relación detallada de obligaciones controvertidas jurídicamente precisando la posición de demandantes y demandados respecto a su existencia y cuantía

- 7.1. Resumen general de deuda contingente
- 7.2. Detalle de deuda en controversia judicial con bancos
- 7.3. Detalle de deuda contingente con aduanas
- 7.4. Resumen de deuda contingente laboral
- 7.5 Detalle de deuda contingente laboral
- 7.6. Detalle de deuda contingente con SUNAT
- 8.- Relación detallada de los bienes muebles e inmuebles, indicando cargas y gravámenes que pesan sobre ellos
 - 8.1. Resumen general de activos
 - 8.2. Detalle de maquinarias y equipo
 - 8.3. Detalle de inmuebles
 - 8.4. Detalle de existencias gravadas
- 9.- Relación detallada de cuentas por cobrar, indicando posibilidades de recuperación
 - 9.1. Resumen general de cuentas por cobrar comerciales
 - 9.2. Detalle de cuentas por cobrar de exportaciones
 - 9.3. Detalle de cuentas por cobrar nacionales
 - 9.4. Detalle de otras cuentas por cobrar
- 10. Declaración Jurada de relación con acreedores vinculados(Acreedores del grupo).
- 11. Copia de poderes otorgados

Tomemos como muestra de estudio a una de las grandes empresas textiles en el Perú, El Consorcio Textil del Pacífico S.A, para analizar el proceso de reestructuración Patrimonial, y estudiar las debilidades de la ley, así como las deficiencias en la administración de la misma para salir de su crisis.

Los datos obtenidos tienen como fuente principal los boletines de información de INDECOPI así como otras fuentes de publicaciones emitidas por organismos vinculados a la Reestructuración Patrimonial y funcionarios vinculados al ramo

INICIACIÓN DEL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DE CONSORCIO TEXTIL PACÍFICO S.A

De acuerdo a la Ley de Reestructuración Patrimonial, el Consorcio Textil del Pacífico S.A inició su proceso de Reestructuración Patrimonial, en la modalidad de Concurso Preventivo siguiendo las etapas siguientes.

Plan de Reactivación de la Empresa Consorcio Textil del Pacífico SA.

1.- Solicitud de Concurso Preventivo y Presentación del Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciamiento

Señores

Oficina Descentralizada de INDECOPI, Cámara de Comercio de Lima

Comisión de Reestructuración Patrimonial

Jesús María

De nuestra mayor consideración :

En cumplimiento al acuerdo aprobado por la Junta General de Acreedores de fecha 05-07-99 y el Acuerdo de Directorio de fecha 17 de Agosto 1999, venimos a postular ante Uds. Nuestra decisión de acogernos al régimen de Concurso Preventivo previsto en el Título IX del Decreto Legislativo N° 845 y artículos 105,107 ,109 y siguientes aplicables modificados por la ley 27146, para cuyo efecto cumplimos con adjuntar tanto el proyecto de Acuerdo Global de Refinanciamiento que hemos preparado, como toda la documentación e información requerida en los dispositivos legales citados para éste propósito.

I.- Antecedentes

1. Información Societaria

El Consorcio Textil del Pacífico S.A es una sociedad anónima que se constituyó por escritura pública de Fusión por Absorción de sociedades, de la fecha 31 de Diciembre de 1993, extendida ante el notario Público Dr. Ricardo Fernandini Barrera, la misma que se inscribió en la ficha N° 336 asiento 14-B del Registro Mercantil de Lima.

Con posterioridad al acto de constitución social del Consorcio éste ha formalizado sucesivamente los aumentos de capital y la modificación total de los estatutos para adecuarlos a los requerimientos de la nueva Ley General de Sociedades mediante los actos e instrumentos que por orden cronológico a continuación se detallan:

a) Aumento de capital y Modificación parcial del Estatuto por Escritura Pública de fecha 06 Julio de 1994, extendida ante el Notario Público Dr. Ricardo Fernandini Barreda, incrito en la ficha N° 356 asiento 15-b/43C de fecha 14 de Julio 1994.

b) Aumento de capital y modificación parcial de Estatutos por Escritura Pública de fecha 23 de Febrero de 1995, extendida ante el Notario Público Dr. Ricardo Fernandini Barreda inscrito en la ficha N° 356, asiento 16-b de fecha 30 de Mayo de 1995

c) Igual aumento hubo en los años 1995 y 1996

d) El 24 de Junio 1997 hubo un aumento de capital, elección del nuevo Directorio y Modificación parcial de estatutos extendida ante el Notario Público Ricardo Fernandini Barreda inscrito en ficha 356 asiento 20-B/50C de fecha 16 de Julio 1997

e) Aumento de capital, Elecciones de Directorio y adecuación a la Nueva Ley General de Sociedades por escritura pública de fecha 22 de Mayo de 1998 extendida ante el Notario Público Ricardo Fernandini Barreda inscrito en el título N° 00094624 de fecha 08 de Junio de 1998

2. De la Composición accionaria

A la fecha, el capital social del Consorcio es de S/. 59'457, nuevos soles, representado por 59'457,677 acciones de un valor nominal de un nuevo sol (S/.1.00) cada una.

Son accionistas comunes del Consorcio:

a) Michell & Cia S.A. titular de 14'668,576 acciones que representan el 24.67% del capital Social.

b) Cornwall Trading Ltd, titular de 8'408,234 acciones que representan el 14.14 % del Capital Social

c) Michell Industrial S-A titular de 7'423,932 acciones que representan el 12.49 % del Capital Social

d) Corporación Misti S.A titular de 6'077,519 acciones que representan el 6.77 % del Capital Social

e) Lázaro S.A titular de 4'027,612 acciones que representan el 6,77% del capital Social

f) Pennine Fund Ltd. Titular de 3'744,041 acciones que representa el 6.30 % del Capital Social

g) Olaf Hein Christiani de 3'108,067 acciones que representa el 5.23 % del Capital Social

h) Calypso Melodies Ltd. Titular de 2'511,361 acciones que representa el 15.96% del Capital Social

i) Otros titulares de 9'488,335 acciones que representa el 15.96 % del Capital Social.

II) Suspensión de exigibilidad de Obligaciones

La postulación que hacemos para ser incorporados al Régimen del Concurso Preventivo conlleva la solicitud a Uds., tanto para que se presente a consideración de nuestros acreedores la aprobación del Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciamiento adjunto, para que desde el inicio de este proceso se suspenda la exigibilidad de las obligaciones a nuestro cargo de acuerdo a lo estipulado en el primer párrafo del artículo 111 de la Ley 27146, y se establezca el marco de protección legal del Patrimonio previsto en el artículo 17 de la misma ley.

III) Declaración de Insolvencia

En calidad de Deudores, solicitamos así mismo que de no aprobarse el presente proyecto de Acuerdo Global de Refinanciación en la Junta de Acreedores que concierne a este Concurso preventivo, y en lo que a nosotros corresponde, desde ya se emita la Declaración de Insolvencia a que hubiere lugar, de acuerdo a lo señalado en el numero cuatro del artículo 14 de la citada ley 27146.

Por favor tome nota que para todos estos efecto cumplimos con acompañar como recaudos de la presente solicitud los siguiente documentos:

1. Copia certificada del acta de la Junta de Acreedores del 5 de Julio de 1999

2. Copia certificada del acta de Directorio del 19 de Agosto de 1999 en la que consta el acuerdo de acogerse a los procedimientos derivados de la citada ley
3. Proyecto de acuerdo Global de Refinanciamiento de deuda
4. Información relativa a la empresa
5. Relación detallada de las obligaciones de la empresa bancaria, comercial, y laborales al 31 de Julio 1999
6. Relación detallada de deudas contingentes al 31 de Julio de 1999
7. Relación completa de los bienes muebles e inmuebles con gravámenes y libre de ellos al 31 Junio 1999
8. Relación detallada de cuentas por cobrar, en la cual se incluye categorización según probabilidades de recuperación al 31 de Julio de 1999
9. Declaración jurada de créditos vinculados
10. Copia legalizada de poderes de los funcionarios que nos representa en el proceso:
 - a) Sr. Olaf Hein Christini
 - b) Sr. Oscar Schuler Arrieta
 - c) Sr Fernando Chu Chinchayán

ACUERDO GLOBAL DE REFINANCIACION

Conste por el presente documento el ACUERDO GLOBAL DE REFINANCIACION aprobado en la fecha por la JUNTA DE ACREEDORES de la empresa CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A., en adelante EL DEUDOR, convocada de acuerdo a la Ley de Reestructuración Empresarial, según los actuados que corren en el Expediente N° 008-CP-1999/CRP-ODI-CAMARA, iniciado a solicitud de dicha empresa, ante INDECOPI para acogerse al proceso de Concurso Preventivo, y que fuera admitido mediante Resolución de INDECOPI N° 1981—1999/CRP-ODO-CAMARA de fecha 05 de octubre de 1999, publicada en el Diario El Peruano el 11 de octubre de 1999 y cuyos antecedentes referencias, contenido y apéndices, son los siguientes:

ANTECEDENTES

1. EL DEUDOR es una empresa industrial que opera en el sector textil, cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de tejidos planos peinados y cardados, así como confecciones de tejido de punto a partir del pelo de alpaca, lana de ovino y sus combinaciones con otras fibras naturales, sintéticas y artificiales.

2. Por Resolución de INDECOPI N° 1981-1999/CRP-ODI-CAMARA del 5 de Octubre de 1999 se admitió a trámite la solicitud presentada por EL DEUDOR para acogerse al proceso de Concurso Preventivo y por aviso publicado el 11 de octubre de 1999, se hizo saber a los acreedores e interesados que EL DEUDOR se había acogido al régimen de Concurso Preventivo, indicándose el efecto que dicha publicación produce al suspender la exigibilidad de todas las obligaciones del DEUDOR que se hubieran devengado hasta esa fecha.

3. Al 11 de octubre de 1999, EL DEUDOR reconoce que mantiene obligaciones pendientes de pago por la suma de US\$ 30'505,577.58 según se detalla.

4. LOS ACREEDORES son todos aquellos que mantengan acreencias frente a EL DEUDOR, que hayan sido o no reconocidos por la Comisión de Reestructuración Patrimonial y con tal denominación, de LOS ACREEDORES se les identificará en lo sucesivo.

5. En aplicación de lo dispuesto en los artículos 105° y siguientes del Texto Unico Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial y del Decreto de Urgencia N° 064-99, mediante el presente documento EL DEUDOR Y LOS ACREEDORES, con acuerdo aprobatorio de la Junta de Acreedores reunida en la fecha, suscriben el presente ACUERDO GLOBAL DE REFINANCIACION en los términos y condiciones que se puntualizan en las cláusulas y apéndices siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA

LOS ACREEDORES convienen en refinanciar los créditos que mantienen frente a EL DEUDOR de acuerdo y con sujeción a las condiciones consignadas en el Plan de Refinanciación que se adjunta al presente documento como Apéndice B; sin que dicha convención signifique la novación de tales obligaciones en aplicación de lo preceptuados en los artículos 1279 del Código Civil y 111 del Texto Unico Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial.

CLÁUSULA SEGUNDA

LOS ACREEDORES declaran conocer que EL DEUDOR a su solicitud ha obtenido mediante Resolución N° 1981-1999/CRP-ODI-CAMARA que corre en Expediente N° 008-CP-1999/CRP-ODI-CAMARA, la admisión a trámite de la solicitud que ha presentado ante la Cámara de Comercio de Lima, como Oficina Descentralizada de INDECOPI de la Comisión de Reestructuración Patrimonial para acogerse al proceso de Concurso Preventivo, bajo los términos establecidos en el Texto Único Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial. En consecuencia LOS ACREEDORES reconocen que la publicación de la precitada Resolución efectuada el 11 de octubre de 1999, marca el inicio del Concurso Preventivo, suspende la exigibilidad de todas las obligaciones que el DEUDOR tuviera pendientes y que se hubieran devengado hasta la fecha de dicha publicación y que así mismo opera la suspensión temporal y únicamente de la ejecución de los procesos judiciales entablados en contra de EL DEUDOR, de conformidad con los

dispuesto en los Arts. 16 y 17 de la Ley de Reestructuración Patrimonial.

CLÁUSULA TERCERA

LOS ACREEDORES constituirán un Comité de Vigilancia, que efectuará recomendaciones, supervisará y controlará la evolución del proceso y que quedará obligado a preservar el cumplimiento de todo lo indicado en el Apéndice B, Capítulo VI: Lineamientos de la Administración, conforme al artículo 109 del Texto Unico Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial.

El Comité de Vigilancia evaluará la gestión de EL DEUDOR, con el exclusivo fin de preservar el cumplimiento de lo dispuesto en el citado capítulo IV del apéndice B, mientras se encuentre en proceso y en vigencia la refinanciación aprobada por la JUNTA DE ACREEDORES.

Sin perjuicio de las labores del Comité de Vigilancia, la JUNTA DE ACREEDORES designará dos representantes quienes participarán ante el Directorio de EL DEUDOR con derecho de voz y voto, mientras dure la reprogramación de pagos.

Asimismo, el Veedor nombrado por la JUNTA DE ACREEDORES participará en todas la Junta Generales de Accionistas de EL DEUDOR.

CLÁUSULA CUARTA

Por su parte EL DEUDOR, contratará los servicios de una empresa consultora o de persona natural idónea que deberá ser designada por el Comité de Vigilancia, para que supervise y controle las operaciones de Consorcio Textil del Pacífico S.A. en toda su extensión, con sujeción a los alcances que se detallan en el Apéndice B, Capítulo VI: Lineamientos de la Administración.

CLÁUSULA QUINTA

Queda entendido que cualquier incumplimiento de los lineamientos contemplados en el Capítulo IV del Apéndice B, así como del cronograma de pagos incluido en éste o cualquier otra obligación contenida en el presente acuerdo, incluso sus apéndices o anexos, será condición suficiente para la resolución del presente Acuerdo Global de Refinanciación.

CLÁUSULA SEXTA

EL DEUDOR se compromete a mantener, con todas las entidades financieras, garantías por un monto equivalente al 100% en respaldo de sus obligaciones.

Adicionalmente, se formalizará la constitución de primera prenda sobre las acciones representativas del capital social de la empresa deudora, de propiedad de los accionistas mayoritarios y/o de personas vinculadas a estos y/o de personas vinculadas a la

administración, de acuerdo a lo estipulado respecto a garantías en el Apéndice B, Capítulo IV adjunto al presente convenio, en favor y en garantía de las líneas de crédito adicionales que otorguen los Bancos.

CLÁUSULA SETIMA

La aprobación del presente Acuerdo Global de Refinanciamiento que comprende como parte integrante del mismo los Apéndices A y B que lo acompañan, de conformidad con lo establecido en el Art. 109° de la Ley de Reestructuración Patrimonial se materializa con la suscripción que del mismo y de sus Apéndices hacen EL DEUDOR, LOS ACREEDORES, representados por el Presidente de la Junta de Acreedores y el Representante de la Comisión de Reestructuración Patrimonial.

CLÁUSULA OCTAVA

En todo aquello no especificado en este documento, son de aplicación las normas del Código Civil, del Texto Unido Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial y demás normas complementarias y supletorias

En señal de conformidad, las partes firman el presente documento en Lima, el 18 de febrero del 2000.

REPRESENTANTE DE LA COMISION DE REESTRUCTURACION	
EL DEUDOR	PRESIDENTE DE LA JUNTA DE ACREEDORES

JUNTA DE ACREEDORES DE CONSORCIO TEXTIL DEL PACÍFICO S.A.

En Lima, siendo las 12.30 p.m. en el local de la Comisión de Reestructuración Patrimonial de la Oficina Descentralizada de INDECOPI en la Cámara de Comercio de Lima, sito en Av. Gregorio Escobedo N° 398, Jesús María, Lima, se reunió en primera convocatoria, la Junta de Acreedores de CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A. de conformidad con lo dispuesto en el artículo 109 del Texto Unico Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial aprobado por D.S.014-99-ITINCE.

Asistieron los acreedores que se detallan en la relación adjunta a la presente Acta, los mismos que habían sido debidamente convocados mediante avisos publicados en el diario oficial El Peruano el 31 de enero del 2000.

Se constató que se encontraban presentes y/o representados acreedores con el

quórum de 89.981% del total de los créditos reconocidos por la Comisión.

Acto seguido, a propuesta del representante del Banco Interamericano de Finanzas, con el voto favorable del 89.981% de los créditos reconocidos, se eligió como Presidente de la Junta de Acreedores al Banco Wiese Sudameris. Asimismo, a propuesta de éste último, y con el mismo porcentaje, se eligió como Vicepresidente de la Junta al Banco Sudamericano. A propuesta del representante del Banco Wiese Sudameris, se eligió como Secretario de la Junta a Michell & Cía. S.A. (hoy Michell Industrial S.A.), también con el voto favorable del 89.981% de los créditos reconocidos.

El Presidente manifestó que, por sugerencia de los acreedores financieros, era necesario introducir mejoras en el Acuerdo Global de Refinanciación, por lo que, al amparo de lo dispuesto en el artículo 110 del Texto Único Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial aprobado por D.S. 014-99-ITINCI, propuso se suspenda la sesión por diez días.

Acto seguido, los señores acreedores acordaron, con el voto favorable del 89.981% de los créditos reconocidos, suspender la Junta conforme a lo propuesto, para reanudarla el día viernes 3 de marzo del 2000 a la 12 horas.

REANUDACION DE LA SESIÓN

En Lima, siendo las 12.30 p.m. del 3 de marzo del 2000, se reinicia la Junta de Acreedores de CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A., Sr. Olaf Hein Christiani, para hacer una breve exposición sobre la adecuación al Acuerdo Global de Refinanciación propuesto a la Junta de Acreedores.

El representante legal de CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A., en su condición de Gerente General de dicha empresa, procedió a efectuar la exposición solicitada, la misma que no motivó comentarios u observaciones de los acreedores.

En este estado, se dejó constancia que se habían incorporado a la presente Junta, dos acreedores adicionales, por lo que el quórum se elevaba al 84.484% de los créditos reconocidos por la Comisión.

Acto seguido, se sometió a votación la aprobación del Acuerdo Global de Refinanciación, el mismo que fue aprobado por unanimidad por los acreedores presentes y/o representados en la Junta, es decir, con el 84.484% de los créditos reconocidos.

Acto seguido, el Presidente sometió a consideración de la Junta de Acreedores, la conformación del Comité de Vigilancia, el cual fue aprobado por unanimidad, por lo que se procedió a elegir a los integrantes del mismo.

A propuesta de los respectivos representantes del Banco Wiese Sudameris y del Grupo Michell, se eligió por unanimidad como miembros del Comité de Vigilancia, al Banco Interamericano de Finanzas y al Banco Sudamericano, respectivamente.

Seguidamente, el Presidente sometió a consideración de la Junta, la designación de dos representantes de los acreedores para que participen con derecho a voz y voto en el Directorio de la empresa, lo cual fue aprobado por unanimidad, es decir, por el 84.484% de los créditos reconocidos.

A propuesta de los respectivos representantes del Banco Sudamericano y del Banco

Interamericano de Finanzas, se designó por unanimidad al Banco Wiese Sudameris y al Banco Latino, respectivamente, como representantes de los acreedores en el Directorio de CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A.

Acto seguido, el Presidente sometió a consideración de la Junta, la designación de un representante de los acreedores para que en calidad de Veedor, participe en las Juntas de Accionistas de CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A.

A propuesta del representante del Banco Sudamericano, se designó por unanimidad al Banco Wiese Sudameris como Veedor en las Juntas de Accionistas de dicha empresa.

Finalmente y a propuesta del representante del Banco Wiese Sudameris, se eligió por unanimidad al representante de los créditos tributarios para suscribir la presente Acta, en representación de los acreedores.

No habiendo otro asunto que tratar, se levantó la sesión, siendo las 12.40 p.m.

Consortio Textil	Comisión de Reestructuración
Junta de Acreedores Consortio	Patrimonial -ODI-CAMARA

RECONOCIMIENTO DEL REPRESENTANTE LABORAL DE CONSORCIO TEXTIL PACÍFICO S.A. ANTE LA JUNTA DE ACREDORES

Lima, 15 de agosto de 2000

Doctora

Beatriz Boza Dibos

Presidenta de INDECOPI

Ciudad.-

De mi más alta y especial consideración:

En mi condición de Gerente de Relaciones Laborales y Representantes Titular de las Acreencia Laborales de Consortio Textil del Pacífico SA. ; de acuerdo a la ley de Reestructuración Empresarial, según los actuados que corren en el Expediente N°008-CP-1999/CRP-ODI-CAMARA, iniciado a solicitud de la pre-citada empresa, ante el INDECOPI para acogerse al proceso de Concurso Preventivo, y que fuera admitida mediante resolución del INDECOPI N° 1981-1999/CRP-ODI-CAMARA de fecha 05 de octubre de 1999, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 11 de octubre de 1999, y cuyo Acuerdo Global de Refinanciación se aprobó por unanimidad el pasado 03 de marzo.

Es el caso distinguida Presidenta, que con fecha 12 de junio del 2000, se llevo a cabo una Sesión de Directorio, cuya agenda principal comprendió la aceptación de la

carta de renuncia del Gerente General Sr. Olaf Hein Christiani por parte del Directorio, la revocatoria de todos los poderes anteriores al 12.06.2000 y nombramiento de nuevos apoderados. Cabe agregar que el Sr. Olaf Hein continúa como Vicepresidente del Directorio. Dicha sesión tuvo una duración de aproximadamente 40 minutos entre las 09.00 y 09.40 horas, momento en que ingresaron trece personas procedentes de la ciudad de Arequipa, vinculados al Grupo Michell & Cía. S.A. quienes de inmediato asumieron las funciones de varias gerencias. Lo sucedido demuestra total desconocimiento por parte del Directorio de los Artículos 43 y 45 del Decreto Supremo N°014-99-ITINCI, Texto Unico Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial toda vez que el REGIMEN DE ADMINISTRACION acordado y aprobado por la Junta de Acreedores de Consorcio Textil del Pacífico S.A., es la CONTINUACION DEL MISMO REGIMEN DE ADMINSTRACION.

De otro lado estimada Doctora Presidenta del INDECOPI, el Acuerdo Global de Refinanciación se aprobó por unanimidad el 03.03.2000 y el mismo ha sido incumplido por Michell Industrial S.A. al no incorporar un aporte de capital total de US \$ 3'500,000, de los cuales US \$ 2'500,000 se realizarán en efectivo mediante compra de materia prima en el año 1 y US \$ 1'000,000 adicional en materia prima, luego de agotado el primer monto indicado. Michell Industrial S.A. produce la materia prima que representa el aporte antes mencionado y su accionista mayoritario es el Sr. Michael Michell Stafford, que también es accionista de la Empresa insolvente Consorcio Textil del Pacífico S.A. y que inexplicablemente no viene cumpliendo con el Acuerdo Global de Refinanciación, y por ello es lógico y razonable que las seis entidades bancarias acreedoras que otorgaran líneas de crédito por US \$ 8'300,000 aprox. No lo vengán haciendo de manera regular, toda vez que el propio dueño o accionista mayoritario de Consorcio Textil del Pacífico S.A. no está cumpliendo con el Acuerdo Global de Refinanciación es decir con la Ley de Reestructuración Patrimonial que el Supremo Gobierno promulgó como una forma de salvar y reflotar a las empresas en crisis, Ley importantísima para reactivar empresas con problemas principalmente financieros y que el propio Presidente de la República de manera especial mencionó en su Mensaje a la Nación el último 28 de julio.

Permítame recordar sin ánimo de hacer comparaciones, mencionar que en los momentos actuales es muy necesario la ayuda entre peruanos; y por ello cabe señalar que recientemente COFIDE salvó de la quiebra al Banco Latino, mediante un préstamo de US \$ 60'000,000, siendo miembro del directorio de dicho Banco precisamente el Sr. Michael Michell Stafford, con lo cual se evitó trascendencia internacional por tratarse de una entidad financiera y al mismo tiempo se mantuvieron puestos de trabajo que en próximo quinquenio especialmente los empresarios privados y el Gobierno deben generar para terminar con la agobiante recesión que hoy padecemos.

En Consorcio Textil del Pacífico S.A. laboran mil trabajadores entre empleados y obreros, de quienes dependen cuatro mil personal más, y la totalidad de trabajadores están dispuestos a seguir desarrollando un trabajo eficiente para evitar la LIQUIDACION DE LA EMPRESA, lo cual estamos seguros que con el esfuerzo de todos, lo vamos a conseguir, más aún teniendo en cuenta que la Empresa ha sido considerada viable por la prestigiosa firma consultora Málaga & Webb, y también porque los productos de LANA y ALPACA que fabricamos son de gran aceptación en el mercado nacional e internacional.

Doctora Beatriz Boza, usted siempre se ha distinguido por ser una persona muy inteligente y de gran sensibilidad humana, no permita por favor que por US \$ 3`500,000 en materia prima que hasta el momento no cumple con incorporar como aporte Michell Industrial S.A.; tenga que entrar a un proceso de liquidación nuestra Empresa Consorcio Textil del Pacífico S.A. en donde todos perderíamos, especialmente las entidades bancarias que son las mayores acreedores y quienes en todo momento han demostrado gran interés por otorgar líneas de crédito para mantener la empresa en marcha, conservar los puestos de trabajo y pagar a todos los acreedores.

No lo puedo probar, pero tampoco puedo dejar de mencionar, que una persona vinculada a la actual Administración de Consorcio Textil del Pacífico S.A. , me manifestó a manera de comentario, que el Sr. Michael Michell no pondría un centavo más en Consorcio Textil del Pacífico S.A. y que la misión de esta nueva administración sería la de sacar al 31.03.2001. la mayor cantidad de dinero que signifique recuperación de aporte del accionista mayoritario, lo cual coincide de alguna manera con el incumplimiento que viene demostrando el no aportar la materia prima antes referida, por lo que los interesados debemos ponernos en evidente alerta, mejorando la Supervisión para evitar cualquier acción irregular.

Finalmente debo señalar que al parecer en la nueva estructura de poderes otorgadas en la Sesión de Directorio del 12 de junio del año en curso, no se ha otorgado poderes para suscribir y/o renovar contratos de trabajo y por esta razón han ganado estabilidad laboral 398 trabajadores contratados. Esto ha sido revisado por dos abogados, quienes han coincidido en la indicada omisión, pero aún así pido la colaboración sobre todo de los acreedores bancarios, para que a través de sus asesores legales, den su opinión al respecto.

Atentamente,

CPC Alberto García Collazos

Representante Titular

L.E. 07730475

Calle Aguamarinas N° 196

Urb.San Antonio-Bellavista

Callao

c.c.	Comisión de Reestructuración -ODI-CAMARA
	Banco Wiese Sudameris- Gerencia General
	Banco Latino- Gerencia General
	Banco Interamericano de Finanzas- Gerencia General
	Banco Sudamericano -Gerencia General
	Banco Interbank- Gerencia General
	Banco Financiero -Gerencia General

SEÑORES

SUBDIRECCIÓN DE REGISTROS GENERALES Y PERICIAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN SOCIAL

De conformidad con el Art. 8º de la Resolución Ministerial N° 148-99-TR, en mi condición de candidato elegido como representante Titular de Créditos de Origen Laboral ante la Junta de Acreedores de Consorcio Textil del Pacífico S.A., solicito se formalice mi designación dentro del plazo legal, para lo cual adjunto originales del Acta de Elección de Representante de Acreedores Laborales, debidamente suscrita por los trabajadores que de acuerdo al Art.7º de la precitada Resolución Ministerial actuaron como Presidente y Secretario de la reunión, como asimismo por dos acreedores laborales designados en el mismo acto eleccionario; de la Carta Poder exhibida y presentada por el Sr. Oscar Schuler Arrieta en la que se le nombra apoderado de 327 trabajadores para representarlos en la reunión; de la Carta Poder exhibida y presentada por la Srta. María Ofelia Aguero García en la que se le nombra apoderada de 282 trabajadores para representarlos en la reunión; del Padrón de Asistencia, consignando la firma de los asistentes a la reunión; en la que se incluye el número de libreta electoral, acreencias en nuevos soles y en porcentaje al 11.10.99 de cada trabajador asistente; y fotocopia de la Convocatoria publicada el 19 de octubre de 1999 en el Diario Oficial El Peruano y en el Diario El Sol.

Los documentos originales descritos en el párrafo anterior, llevan el refrendo del Notario Público de Lima Dr. Aurelio Díaz Rodríguez, quien dió fe de toda la celebración de la reunión llevada a cabo el día domingo 24 de octubre de 1999, en la Av. Argentina 2400 Lima.

En adición, cabe señalar, que la omisión de Reestructuración Patrimonial de la Oficina Descentralizada de INDECOPI, ubicada en la Cámara de Comercio de Lima mediante Resolución N° 1981 -1999/CRP-ODI-CAMARA, admitió la solicitud de Consorcio Textil del Pacífico S.A. para acogerse al régimen del proceso de CONCURSO PREVENTIVO, con Expediente 008-CP, publicado el 11 de octubre de 1999 en el Diario Oficial El Peruano, según aviso cuya fotocopia se adjunta.

Por lo expuesto:

Es gracia que espero alcanzar por ser de justicia.

Lima, 26 de octubre de 1999

Atentamente,

Alberto García Collazos

L.E.07730475-Av.Argentina 2400-Lima

ACTA DE ELECCIÓN DE REPRESENTANTES DE ACREEDORES LABORALES (TRABAJADORES Y EX-TRABAJADORES) DE CONSORCIO TEXTIL DEL PACÍFICO S.A.

Siendo las 10:00 horas del día domingo 24 de octubre de 1999, en el local de **Consortio Textil del Pacífico S.A.**, sito en Av. Argentina 2400 - Lima, registrándose un quórum de 76.402% del monto total de las acreencias laborales, se reunieron en primera convocatoria, los trabajadores y ex - trabajadores que registran acreencias laborales al 11 de octubre de 1999, en representación de ellos mismos ó de otros acreedores laborales según carta poder que presentaron; los cuales figuran a su vez en la relación adjunta a la presente, de acuerdo a la convocatoria pública hecha por la empresa el día martes 19 de octubre de 1999 tanto en el diario oficial El Peruano como en el diario El Sol, con la finalidad de nombrar a los representantes de las acreencias laborales que tiene la misma, quienes actuarán a su vez en el proceso de Concurso Preventivo al que se ha acogido la empresa y que ha sido admitido por la Comisión de Reestructuración Patrimonial de la Oficina Descentralizada de INDECOPI ubicada en la Cámara de Comercio de Lima, según **Resolución No. 1981-1999/ODI-CAMARA.**

A este acto, a efectos de dar fe a lo celebrado, concurrió el notario Público Dr. Aurelio Díaz Rodriguez.

Antes de dar inicio a la reunión, se dió lectura a las publicaciones de la convocatoria, manifestando los asistentes su conformidad al respecto y asimismo su conformidad en que dicho acto se celebre en la sede legal y administrativa de la empresa, habida cuenta que la planta ubicada en el Centro Poblado Menor de Santa María de Huachipa se halla dentro del mismo ámbito geográfico de la ciudad de Lima Metropolitana.

Con los asistentes ya señalados, los cuales en su conjunto representan un porcentaje de acreencias de 76.402% (setentiséis punto cuatrocientos dos por ciento) respecto al total, se dio inicio a la reunión con la presentación del Gerente de Relaciones Laborales de la empresa **Sr. Alberto García Collazos**, quien manifestó que para un adecuado desarrollo del proceso era necesario en primer lugar proceder al nombramiento de una mesa directiva conformada por un Presidente y Secretario, los cuales se encargarán de dirigir el indicado proceso siguiendo los lineamientos que se establecen en la **Resolución Ministerial No. 148-99-TR**, publicada este 13 de octubre de 1999 en el diario oficial El Peruano.

Luego de una breve deliberación de los asistentes, el **Sr. Oscar Schuler Arrieta**, que representa el 53.460% del total de acreencias propuso al **Sr. Olaf Hein Christiani**, como candidato a Presidente de la mesa directiva. Esta propuesta tuvo la adherencia de la **Srta. María Aguero García**, quien representa el 12.006% del total de acreencias.

Al requerirse la propuesta de candidatura de otro candidato y no habiendo propuesta alguna se procedió a continuación a someter a la aprobación de los asistentes la única propuesta, resultando elegido el **Sr. Olaf Hein Christiani**, identificado con L.E.08782404, como Presidente de la reunión con el 76.402% del total de acreencias.

De igual manera la **Srta. María Ofelia Aguero García**, que representa el 12.006% del total de acreencias, con la adherencia del Sr. **Oscar Schuler Arrieta**, propuso al **Sr. Rommel Nemecio Ventosilla Goñe**, como Secretario de la mesa directiva, resultando elegido el mismo, quien se identifica con L.E.No. 07930760, con 76.402% del total de acreencias.

A continuación, el **Sr. Olaf Hein Christiani**, en su calidad de Presidente de la reunión manifestó que los asistentes quedaban en libertad para presentar las propuestas, ya sea en listas o en forma individual, para elegir al representante titular y los dos representantes suplentes de los acreedores laborales de la empresa. Al respecto, los asistentes por unanimidad decidieron efectuar la elección mediante listas.

Con las deliberaciones del caso por parte de los asistentes, el **Sr Oscar Schuler Arrieta**, quien representa al 53.460% del total de acreencias laborales, con la adherencia de la **Srta. María Aguero García**, quien representa el 12.006% del total de acreencias, propone la lista conformada por los señores: **Alberto García Collazos** como representante titular, **Jorge Carlos Cueva Mejía**, como primer representante suplente y **Pablo Napanga Huamán** como segundo representante suplente.

Al no haber otra propuesta por parte de los asistentes se efectuó la elección, resultando elegida por unanimidad la lista conformada por los señores: **Alberto García Collazos** como representante titular, **Jorge Carlos Cueva Mejía** como primer representante suplente y **Pablo Napanga Huamán** como segundo representante suplente, con el 76.402% del total de las acreencias laborales.

El Sr. **Olaf Hein Christiani** invitó luego a la mesa directiva a los señores **Alberto García Collazos**, identificado con L.E.No. 07730475, **Jorge Carlos Cueva Mejía**, identificado con L.E.No. 10272652 y **Pablo Napanga Huamán**, identificado con L.E.No.06229138 para que se presenten ante los asistentes y se manifiesten respecto a esta responsabilidad que les ha sido encomendada.

El **Sr. Alberto García Collazos**, haciendo uso de la palabra manifestó que agradecía la confianza depositada en su persona y se comprometió a representar digna y cabalmente los intereses de las acreencias laborales en las Juntas de Acreedores de **CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A.**, que tendrán que efectuarse por lo señalado en la introducción de la presente acta. Los dos representantes suplentes asimismo hacen suya esta responsabilidad.

Acto seguido, el Sr. Presidente de la mesa directiva invitó a los asistentes a elegir dos acreedores laborales para que firmasen la presente acta, siendo elegidos por

unanimidad los señores Oscar Schuler Arrieta, identificado con L.E. 10266811 y María Ofelia Agüero García, identificada con L.E. 09091859.

No habiendo otro asunto más que tratar y siendo las 13:30 horas se dió por concluída la reunión.

Lima, 24 de octubre de 1999

Sr. Olaf Hein Christiani	Sr. Rommel N. Ventosilla Goñe
Presidente	Secretario
L.E. 08782404	L.E. 07930760
Sr. Oscar Schuler Arrieta	Srta. María Ofelia Agüero García
Acreedor Laboral	Acreedor Laboral
L.E. 10166811	L.E. 09091859

CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A. PROYECTO DE ACUERDO GLOBAL DE REFINANCIACIÓN DE DEUDAS

SETIEMBRE 1999

I. DATOS DE LA EMPRESA

1.- Razón Social: Consorcio Textil del Pacífico S.A.

2.- Actividad Económica.- La empresa opera en el sector manufacturero textil, su actividad principal es la fabricación y comercialización de tejidos planos peinados y cardados, así como confecciones de tejidos de punto a partir del pelo de alpaca, lana de ovino y sus combinaciones con otras naturales, sintéticas y artificiales. Los principales productos que ofrece son : lanillas, casimires, franelas, paños, abrigos, frazadas, mantas, chales, chalinás, suéteres y chalecos entre otros, dirigidos tanto al mercado nacional como al de exportación, siendo los principales clientes los confeccionistas, distribuidores e instituciones públicas y privadas (mercado interno) y en el exterior clientes de alto nivel como Textile Import (USA), Manifattura Marzotto (Italia), Almacenes Merylan (Ecuador), entre otros.

3.- Accionistas

Se han emitido 59'457,677 acciones comunes por un valor nominal de s/. 1.00 cada una. Los accionistas son:

- Michell & Cía. S.A. titular de 14' 668.576 acciones (24.67%).
- Cornwall Trading Ltd. Titular de 8'408,231 acciones (14.14%).

- Michell Industrial S.A. titular de 7`423,932 acciones (12.49%).
- Corporación Misti S.A. titular de 6`077, 519 acciones (10.22%).
- Lázaro Ltd. Titular de 4`027,612 acciones (6.77%).
- Pennine Fund Ltd. titular de 3`744, 041 acciones (6.30%).
- Olaf Hein Christiani titular de 3`108,067 acciones (5.23%).
- Calypso Melodies Ltd. titular de 2`511,361 acciones (4.22%).
- Anthony Michell Stafford titular de 2`115,598 acciones (3.56%).
- Ramón Eyzaguirre Quesney titular de 1`370,575 acciones (2.31%).
- Cía de Seguros La Fénix Peruana S.A. titular de 722, 283 acciones (1.21%).
- Constantino Chirinos Chirinos titular de 612,434 acciones (1.03%).
- Clara Bell Investment Ltd. titular de 581,076 acciones (0.98%).
- Alberto Sparrow Robles titular de 572,172 acciones (0.96%).
- Carlos Ortega Wiesse titular de 552,879 acciones (0.93%).
- Manuel Moreyra Loredo titular de 491,286 acciones (0.83%).
- Michell Michell Stafford titular de 463,814 acciones (0.78%).
- Pilar Olivares Rivero titular de 379,994 acciones (0.64%).
- José Picasso Salinas titular de 288,606 acciones (0.49%).
- Alfonso Bustamante y Bustamante titular 269,362 acciones (0.45%).
- Cantuta S.A. titular de 209,822 acciones (0.35%).
- Antonio Schneider Chaigneau titular de 162,731 acciones (0.27%).
- Praxair Perú S.A. titular de 154,226 acciones (0.26%).
- Javier Pardo Olazabal titular de 116,912 acciones (0.20%).
- Sucesión Klaus Kothe titular de 105,525 acciones (0.18%).
- Luis Ricketts Llosa titular de 90,135 acciones (0.15%).
- Pablo Moreyra Loredo titular de 88,850 acciones (0.15%).
- Mariner S.A. titular de 70,034 acciones (0.12%).
- Drago Kisic Wagner titular de 69,994 (0.12%).
- Gonzalo Bedoya Stafford titular de 27 acciones (0.00%).

4.- Domicilio Av.Argentina N° 2400 Cercado de Lima

RUC: 10003130

5.- Representante Legal: Sr.: Olaf Hein Christiani - Gerente General -L.E. 08782404

6.- Poderes: Facultades I, II, III, y IV de la estructura de poderes de la sociedad inscritos mediante escritura pública de la Notaría Fernandini Barreda del 21.03.94 en la ficha No. 356 asiento 44-C del Registro Mercantil.

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para situar en el contexto real de la empresa en el presente Plan, es importantes detallar los principales hechos del entorno económico y los factores internos que motivaron la crisis:

1. ENTORNO ECONÓMICO

-La presencia del Fenómeno del Niño durante 1997 y 1998 y su fuerte impacto en el clima tuvo un efecto negativo en los volúmenes de venta de la empresa, tanto en el mercado local como en el regional.

-La crisis económica global, afectó la cartera de clientes, tanto en términos de volúmenes de negocios como en la recuperación de cuentas por cobrar. **La falta de liquidez ocasionada impulsó a la administración a aumentar su exposición crediticia con el sistema financiero.**

-Bajo esta coyuntura, se hizo imposible atender simultáneamente las necesidades corrientes y cumplir con las acreencias que en su mayoría vencían en el muy corto plazo.

2. FACTORES INTERNOS.

-Una estructura no adecuada de pasivos, existente desde la creación de Consorcio Textil del Pacífico S.A., como resultado de la fusión de Textil Perú Pacífico S.A. (TPP), Compañía de Industrias Nacionales S.A. (CINSA) y Top Knit S.A. (TK).

-Deficientes sistemas de gestión especialmente en cuanto a planeamiento, reporte y evaluación del desempeño, que atentan contra la optimización de la productividad.

-Procesamiento de la información de manera poco confiable, lo que impide el uso de herramientas modernas de gestión par ala toma de decisiones.

-Falta de un planeamiento estratégico, que determine políticas, objetivos y metas claramente definidas que faciliten la dirección de la empresa.

III. PROYECCIONES FINANCIERAS

Las proyecciones sustentan el cronograma de pagos que de acuerdo al artículo 109 del D.Leg. No. 845, debe incluirse en el Acuerdo Global de Refinanciación.

Las siguientes son las premisas utilizadas para la elaboración del Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado, así como el correspondiente Flujo de Caja:

1. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

-Las ventas variarían desde US\$ 23.7 MM en el año 1 hasta US\$ 26.9MM en el año 6, tal como se muestra en el Anexo.

-Cabe mencionar que se ha logrado vender en 1996 y 1997 montos superiores a los treinta millones de dólares.

-Se alcanzaría una utilidad bruta anual, en promedio, de 23% en el primer año 26% en el siguiente período, 28% en los dos siguientes y 29% a partir del quinto período.

-Se incorpora un millón de dólares de ahorros anualizados a partir del segundo año.

-Los gastos de administración que se mantendrían son cercanos al millón de dólares anuales. Los gastos de ventas representan aproximadamente el 7% de las ventas.

-La Utilidad operativa fluctuará entre 9% el primer año y 19% en el sexto año.

-La empresa utilizará el crédito tributario proveniente de las pérdidas acumuladas (US\$ 7.1MM), para el pago del impuesto a la renta durante los primeros cuatro años.

2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Las siguientes son las premisas que sustentan la proyección de las cifras del flujo de caja:

-Se han utilizado los mismos supuestos que para la elaboración del Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado.

-El interés para la deuda sometida al presente proceso de reestructuración patrimonial es de 8.3% tasa efectiva anual en dólares y el equivalente a la variación del IPC (Índice de Precios al Consumidor) + 2% anual en soles.

-Se plantea un año de gracia para el pago del principal a todas las clases, a excepción de los acreedores operativos comerciales, que por la naturaleza de sus relación comercial con **EL DEUDOR**, deberán atenderse como deuda corriente a su vencimiento.

-Las amortizaciones y pago de intereses se calculan en la modalidad de período vencido.

-Los pagos se harán cuatrimestralmente, a excepción de las operaciones de arrendamiento financiero que serán mensualmente.

-Se incorpora un aporte de capital total por US \$ 3.5MM. de los cuales US\$2.5MM se realizarán en efectivo en el año 1 y serán destinados a compras de materia prima a Michell Industrias S.A. a precios competitivos, según los requerimientos de abastecimientos de CTP S.A.; una vez agotado este monto, la empresa recibirá US \$ 1.0MM adicionales en materia prima comercializada por la empresa antes mencionada.

-Se considera una inversión de US\$ 0.3MM en el segundo año, para compra de un sistema de computo.

-Se considera una caja mínima de 600 mil dólares.

IV. PLAN DE REFINANCIACIÓN

1. CONDICIONES GENERALES DE LOS CRÉDITOS

La administración de la empresa estima necesario establecer ciertos parámetros para el tratamiento general de los créditos incorporados en el presente proceso. Estos parámetros están relacionados a la actualización de los créditos desde la fecha de la

aprobación del Acuerdo Global de Refinanciación hasta la prevista para el inicio del Plan de Refinanciación.

Como se indica más adelante, la fecha de inicio del Plan será aquella a partir de la cual entrará en vigencia el régimen aplicable a cada agrupamiento en que han sido divididos los acreedores. En consecuencia, se propone considerar las siguientes condiciones generales aplicables a los créditos desde la fecha de aprobación del Acuerdo Global hasta la fecha de inicio del Plan:

-Fecha de Inicio del Plan: se entiende por fecha de inicio del Plan a la fecha efectiva prevista para que los créditos incorporados en el proceso se regulen conforme a los términos previstos para cada agrupamiento y que para todos los fines se fija el 01 de marzo del 2000.

-Fecha de corte y créditos incorporados al proceso: se incorporarán al presente plan, todas las obligaciones a cargo de CTP reconocidas o no, existentes al 11 de Octubre de 1999 (en adelante, fecha de corte) y aquellas aún pendientes de pago a la fecha de inicio.

-Actualización de los créditos comprendidos en el proceso desde la fecha de corte a la fecha de inicio: los créditos incorporados al presente proceso, serán actualizados desde la fecha de corte a la fecha de inicio, en la moneda y condiciones pactadas con cada uno de los acreedores de **EL DEUDOR**.

-Dadas las características de la deuda, en términos de plazos, tasas, garantías y tipos de crédito y según el tratamiento que van a recibir cada una de ellas, y con el sustento del estado de ganancias y pérdidas y del flujo de caja proyectado (ver anexos), se ha establecido un cronograma de pago según se detalla en anexo, en el que se puede apreciar la evolución de la deuda a reprogramar.

2. AGRUPAMIENTO DE ACREEDORES

2.1. Pasivos Excluidos

Conforme lo dispone el artículo 38 del Texto Unico Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial, el Plan contempla que sólo se incorporan el presente proceso aquellos créditos devengados (existentes) al 11 de octubre de 1999.

La deuda posterior, que corresponde principalmente a la deuda tributaria y laboral, y aquella que no ha sido registrada ante la Comisión de Reestructuración Patrimonial por haberse devengado con posterioridad a la aprobación, será cancelada a su vencimiento por tratarse de endeudamiento corriente que cuenta con medios de pago adecuados.

2.2. Criterios seguidos para conformar las clases

Se ha establecido una clasificación de los créditos a la fecha de aceptación de la solicitud de CTP, en función:

-A la naturaleza de cada crédito otorgado, es decir, acreencias de orden laboral, tributario, comercial y financiero, diferenciado los créditos vinculados a la empresa.

-A la determinación de un pasivo que sea cancelable.

-Al nivel de apoyo que brindarán estas entidades al proceso.

Por lo anterior es que se propone agrupar a los acreedores en las siguientes categorías:

2.2.1 Clase “A”: **Acreencias de entidades financieras que otorgarán líneas de crédito.** En esta clase se agrupan aquellas instituciones financieras que además de estar de acuerdo con la reprogramación de pago de su acreencias , devengadas a 11 de octubre de 1999, otorgarían líneas de crédito de acuerdo a las autorizaciones de sus respectivos directorios en las distintas modalidades que requiere la empresa, para mantenerse operativa.

2.2.2 Clase “B”: **Acreencias reestructuradas.** En esta agrupación se encuentran las demás instituciones financieras que no estarían dispuestas a otorgar líneas de crédito a EL DEUDOR pero que estarían de acuerdo en su refinanciación. En este grupo también se considera las acreencias tributarias en razón de tributos dejados de pagar (impuestos , tasas y contribuciones), a la fecha de aceptada la solicitud, así como los demás créditos concedidos a EL DEUDOR, no incluidos en las otras categorías.

2.2.3 Clase “C”: **Acreedores Laborales.** Se incluye a los acreedores reconocidos de origen laboral se relaciona a liquidaciones, remuneraciones, vacaciones por pagar a empleados de la empresa, las aportaciones a AFPs y a la ONP.

2.2.4. Clase “D”: **Acreedores operativo comerciales.** Bajo esta denominación se incorporan todos aquellos créditos no considerados en las categorías anteriores, que por corresponder a operaciones propias del giro del negocio, sus titulares poseen la condición de proveedores regulares que abastecen de insumos o servicios necesarios para la operatividad normal de la empresa.

2.2.5 Clase “E”: **Acreedores vinculados al accionariado de la empresa.** Se incorpora a este agrupamiento la deuda de aquellas personas naturales o jurídicas que tienen algún tipo de relación con los principales accionistas de EL DEUDOR, es decir empresas filiales o que pertenezcan al Grupo Michell.

3. TRATAMIENTO DE LAS CLASES

3.1. Clase “A”: **Acreencias de entidades que otorgarán líneas de crédito.** Se propone que los acreedores pertenecientes a este grupo mantengan su acreencia en moneda extranjera (dólares de los Estados Unidos de América) y recuperen las mismas en un plazo determinado por la capacidad de generación de efectivo por parte de la empresa. La tasa de interés estimada es de 8.3% efectiva anual en dólares.

Dado que este grupo es el que principalmente apoya el proceso de reestructuración, se le asignará en promedio el 78% de la caja disponible para amortizar deuda, luego de honrar las operaciones arrendamiento financiero y los pagos a las Clases “C” y “D”, de tal manera que se cancele totalmente su acreencia (capital más intereses) en cinco años. Cabe mencionar que el excedente que pueda presentarse en el flujo de caja será destinado, a prorrata sobre las líneas otorgadas , al presente grupo.

3.2. Clase “B”: **Acreencias reestructuradas.** Similar a la Clase “A”, se propone también que los acreedores pertenecientes a este grupo mantengan su acreencia en

moneda extranjera (dólares de los Estados Unidos de América). La tasa de interés estimada es de 8.3% efectiva anual en dólares. Sin embargo, dado que no apoyan con líneas de crédito, tienen una menor prioridad que la Clase "A", por lo que se le asigna en promedio el 13 % de la caja disponible, luego de honrar las operaciones arrendamiento financiero y los pagos a las Clases "C" y "D", de manera tal que se cancela la deuda (capital más intereses) en seis años.

3.3. Clase "C": Acreedores laborales . En este agrupamiento se incorpora el íntegro de la deuda laboral, que se mantendrá en moneda nacional, la misma que se cancelará considerando una tasa de interés efectiva anual equivalente a la variación del IPC + 2.0%. Es necesario mencionar que se le asigna a este grupo el 30% de la caja disponible, de tal manera que se cancelará el total de la deuda al término del primer año.

3.4. Clase "D": Acreedores operativo comerciales. En este grupo se ubican un conjunto de acreencias por montos no muy significativos y de gran número o que por su naturaleza son imprescindibles para el proceso productivo de EL DEUDOR, por lo que desde el punto de vista práctico se vienen cancelando a su vencimiento o en función de las posibilidades y requerimientos de la producción. En ese sentido los saldos que se muestran pueden haber sufrido variaciones respecto a los del 11 de octubre de 1999 por efecto de los pagos que se han producido.

3.5. Clase "E": Acreedores vinculados al accionariado de la empresa. La deuda relacionada a este grupo se subordina a todas las demás clases. Se considera la posibilidad de que pueda ser capitalizada pero no recibirá ningún tipo de dividendos hasta que se cancele totalmente la acreencia de las demás clases.

Se excluye de las clases anteriormente mencionadas las operaciones arrendamiento financiero, las cuales se han reprogramado íntegramente (cuotas vencidas y por devengarse) en plazos que llegan hasta siete años (Wiese Leasing).

En el caso que la empresa venda alguno de los activos comprometidos en dichas operaciones el importe se aplicará a disminuir el principal.

4. DE LAS GARANTIAS

4.1. Acerca de la garantías actuales.

Las garantías actuales se mantienen a favor de las instituciones con las que fueron constituidas hasta la cancelación de las deudas garantizadas. Sin embargo, es necesario realizar un sinceramiento de éstas , principalmente los warrants y prendas de mercaderías porque se encuentran valorizadas a valor venta y no al costo actual y porque probablemente no coincida el inventario físico con el inventario contable (utilizado para la constitución de las garantías), que llevaría a algunas instituciones a niveles de cobertura menores al 100%, de manera que las garantías se deberán completar a partir de la fecha de inicio del Plan de Refinanciación. Asimismo en el caso de aquellas instituciones financieras cuya cobertura de garantías excediera la relación 1:1 este exceso deberá liberarse a fin que puedan utilizarse para compensar o garantizar nuevos créditos.

4.2. Otorgamiento de nuevas garantías.

EL DEUDOR podrá extender garantías reales adicionales a las ya constituidas,

relacionadas a inmuebles, maquinarias e inventarios.

El otorgamiento de nuevas garantías seguirá la siguiente prioridad:

-Primero, se restituirá las garantías hasta lograr una cobertura máxima del 100% sobre la deuda directa, a aquellas instituciones que han restado su nivel de garantías por efecto del sinceramiento mencionado en el punto anterior.

-Segundo, cubrir a aquellas instituciones financieras de la Clases "A" y "B" hasta lograr una cobertura hasta el 100% sobre la deuda directa.

-Tercero, el excedente de estas garantías se destinarán proporcionalmente a las líneas otorgadas como hipotecas, prendas industriales y prenda global a las instituciones que apoyan el proceso, es decir a la Clase "A". Asimismo, canceladas las obligaciones de leasing y una vez ejercidas las opciones de compra se procederá a hipotecar y/o preñar dichos activos a los acreedores de la Clase "A", en cobertura de las nuevas facilidades crediticias de manera proporcional. En ambos casos se otorgarán garantías hasta lograr una cobertura del 100% de las nuevas líneas otorgadas.

-Por último, las acciones de la empresa propiedad de accionistas mayoritarios, personas vinculadas a dichos accionistas y a la administración del Grupo Michell, así como las marcas de CTP se prenderán también a favor de la Clase "A", en garantías de las líneas de crédito adicionales.

V. LÍNEAS DE CRÉDITO

Con el fin de alcanzar los volúmenes de venta previstos en las proyecciones y en vista de que la empresa, como lo demuestra su Balance General, no cuenta con el capital de trabajo necesario, la administración considera indispensable contar con líneas de crédito en diferentes modalidades.

Evidentemente, las facilidades solicitadas contarán con el debido respaldo en garantías reales, autoliquidable o no.

Estos requerimientos se muestran en el Anexo.

VI. LINEAMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración y los accionistas de la empresa reconocerán y respetarán lo que recomiende el Comité de Vigilancia tal como lo menciona la cláusula tercera del Acuerdo Global de Refinanciación. Dicho Comité ha de estar conformado por representantes de los principales acreedores de la empresa, debiendo tomar sus acuerdos por mayoría simple de conformidad a sus acreencias vigentes.

Asimismo, la administración de la empresa se someterá a las decisiones del Comité de Vigilancia que este disponga o recomiende.

A su vez, según la cláusula cuarta de dicho documento, la administración formalizará la contratación de servicios de una empresa consultora o persona natural, designada por Comité de Vigilancia para que supervise y controle las operaciones de EL DEUDOR.

Por otro, la administración de la empresa se compromete frente a sus acreedores a observar los lineamientos que se detallan a continuación:

1) La Política Laboral de la empresa será impartida por la Gerencia General, por delegación del Directorio, bajo los siguientes parámetros:

-Contratación de trabajadores estrictamente de acuerdo a las necesidades de la empresa . El tipo de contrato (indefinido o sujeto a modalidad) también será determinado conforme a dichas necesidades. Del mismo se podrá contratar a empresas de servicios para realizar las labores que se consideren pertinentes.

-Necesidad de contar en cada caso con la opinión favorable del supervisor o empresa supervisora que CTP contratará, conforme se estipula en este capítulo.

2) En adelante cualquier efecto positivo del Resultado por Exposición a la inflación sobre la cuenta Capital Social deberá ser compensada por una reducción por el mismo monto, aplicando pérdidas acumuladas.

3) No celebrará con sus directores, gerentes y demás personas o empresas vinculas directa o indirectamente a su gestión, transacciones que supongan conceder condiciones comerciales más favorables a las que usualmente otorga a sus clientes no relacionados.

4) Los sueldos y demás compensaciones económicas de sus directores, gerentes y asesores, se ajustarán a las reales condiciones financieras de CTP y no serán superiores a las que corresponden en promedio al sector económico en el que realiza sus actividades.

5) Contratar al supervisor o empresa supervisora, designados por los acreedores participantes en el presente proceso, en un plazo que no excederá de los 15 días de la fecha de aprobado y suscrito el Acuerdo. Esta contratación se fundamenta en que se requiere de un rediseño empresarial y de un mecanismo de supervisión para asegurar la viabilidad de la empresa. Las funciones mínimas a realizar por el supervisor serán las siguientes:

a. Verificar el cumplimiento de CTP de los compromisos que trata el presente Acuerdo Global de Refinanciación y en especial los de éste capítulo.

b. Controlar la correcta aplicación de los fondos líquidos a los rubros que tengan directa conexión con las actividades productivas y que redunden en la mejora de los índices de rentabilidad, conforme a los parámetros que le haya recomendado el supervisor al Directorio.

c. Diseñar un reglamento de uso de los fondos, en el que se definan los conceptos, autorizaciones e importes para la utilización de los mismos, el cual deberá ser aprobado por el Directorio, previa autorización del Comité de Vigilancia.

d. De ser necesario, formular observaciones a los flujos de caja y, en tal virtud, el Directorio dispondrá que la Gerencia General conceda las facilidades al supervisor para la verificación de la información contenida en los documentos sustentatorios correspondientes.

e. Informar periódicamente al Comité de Vigilancia sobre la marcha del Acuerdo de Refinanciación.

6) Tan pronto esté disponible y en ningún caso en un plazo que exceda de 120 días calendario de cerrado cada ejercicio anual, CTP deberá distribuir entre los acreedores financieros que participan del proceso, los estados financieros auditados de la empresa. El auditor deberá tener la aceptación del Comité de Vigilancia.

7) Tan pronto sea posible y en ningún caso en un plazo que exceda de los 15 días calendario de cerrado cada trimestre del ejercicio anual, la empresa distribuirá un reporte detallado con relación a la marcha del proceso, conforme a lo previsto en el Plan.

8) Asimismo, entregar a los acreedores que los soliciten, información relacionada con el desarrollo de los negocios, las cuentas del activo, del pasivo, así como de los resultados de sus operaciones y las perspectivas financieras que incidan en la situación de la compañía.

9) Dar al supervisor la más amplia autorización para examinar los reportes de operación de la empresa, los libros contables, evaluar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, extraer información como consecuencia de las inspecciones realizadas y revisar las proyecciones sobre la situación financiera y de ventas, tantas veces como resulte necesario. Las recomendaciones u observaciones del supervisor podrán ser expuestas en las sesiones de Directorio de CTP.

10) Conducir sus negocios en concordancia con las normas legales que le son aplicables y con aquellas de prudencia acordes a su real situación financiera, procurando el uso eficiente de los recursos disponibles y evitando asumir riesgos que agraven su situación, debiendo informar al supervisor y por su intermedio al Comité de Vigilancia, de cualquier contingencia que afecte el desarrollo de sus negocios en concordancia con el Plan.

11) Evitar apartarse de los términos previstos en el Plan aprobado por acreedores.

12) Implementar un sistema eficiente de control de costos y de información gerencial, para lo cual deberá aceptar las sugerencias que el Comité de Vigilancia o el supervisor designado le manifiesten.

13) No modificar parcial o totalmente su estatuto sin contar con la aprobación del Comité de Vigilancia o de los acreedores participantes en el Plan.

14) Mantener y distribuir entre los acreedores con derechos reales de garantía sobre bienes de CTP, la información sobre cualquier evento que afecte el valor de los bienes gravados.

Lamentablemente después del año de gestión, por incumplimiento en el Proyecto del Acuerdo Global de Refinanciación, producido por la falta de seriedad en los compromisos a su vez asumidos por los proveedores de primer nivel, como por ejemplo el Grupo Michell, al no otorgar el créditos para la obtención de materias primas , determinó que el primer acreedor el Banco Wiese Sudemeris, pidiera que se declare en Insolvencia a la empresa, sometiéndola a una Reestructuración Económica y Financiera para lo cual se nombre una nueva Comisión Mixta para el reinicio de su administración

La nueva Comisión de Administración Especial del Consorcio Textil del Pacífico S. A en reestructuración, inicia sus operaciones elaborando un nuevo proyecto de Reestructuración Patrimonial para lo cual, cumpliendo con el Acuerdo Global, solicita una

auditoría para conocer la situación Económica y financiera de la empresa, estando ésta a cargo de la Cia.Auditora: cuyo contenido pasamos a describir.

REINICIO DEL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN LA EMPRESA:

CONSORCIO TEXTIL PACÍFICO SA

Instalación de la Junta de Acreedores del Consorcio Textil del Pacífico S.A

En Lima siendo las 11 horas del 14 de marzo de 2001, de conformidad con los avisos publicados en el diario oficial El Peruano se reunió en primera convocatoria la Junta de Acreedores de Consorcio Textil del Pacífico S.A., contando con la asistencia de representantes del 95,145% de los créditos reconocidos por la Comisión.

Dando comienzo a la reunión, el representante de la Comisión, señor Ernesto Perla, dio lectura al aviso de convocatoria a la Junta de Acreedores de Consorcio Textil del Pacífico S.A.

COMISIÓN DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DE LA OFICINA DESCENTRALIZADA DEL INDECOPI EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA

CONVOCATORIA A JUNTA DE ACREEDORES

Se cita a los acreedores de **Consorcio Textil del Pacífico S.A.** a Junta de Acreedores, en tres convocatorias sucesivas para los días 14, 19 y 22 de marzo de 2001, a las 11:00 horas, en el local de La Cámara de Comercio de Lima, sito en Av. Gregorio Escobedo N° 398, Jesús María a fin de tomar las decisiones a que se refieren los artículos 28, 31, 35, 43 y 60 del Texto Unico Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial de ser el caso.

Conforme a lo dispuesto por el artículo 22 de la referida norma, sólo podrán participar en la Junta convocada, los acreedores que presentaron sus solicitudes de reconocimiento de créditos hasta el día **14 de noviembre del 2000** y cuyas acreencias fueron debidamente reconocidas.

Las solicitudes presentadas con posterioridad a la fecha mencionada, serán calificadas como extemporáneas, recibiendo el tratamiento previsto en el artículo 25 del referido Texto Unico Ordenado de la Ley de Reestructuración Patrimonial.

Lima, 19 de enero del 2001

Luis Fernando Martinot Oliart

Secretario Técnico de la CRP – ODI – CAMARA

I. ELECCIÓN DE LAS AUTORIDADES DE LA JUNTA DE ACREEDORES

Cumpliendo con lo establecido en el artículo 28 de la Ley de Reestructuración Patrimonial, el representante de la Comisión sometido a votación la elección de las autoridades de la Junta de Acreedores. Para tal efecto, se propuso al Banco Wiese Sudameris, Banco Internacional del Perú Interbank y Banco Interamericano de Finanzas BIF como Presidente, Vice-Presidente y Secretario de la Junta, respectivamente.

Por unanimidad, es decir con el voto favorable del 95.145%, de los créditos reconocidos por la Comisión se aprobó la propuesta planteada.

II. DESIGNACIÓN DEL COMITÉ DE ACREEDORES Y DELIMITACIÓN DE SUS FUNCIONES

Seguidamente, el Presidente de la Junta de Acreedores sometió a votación la elección del Comité de Acreedores, de conformidad con lo establecido en el artículo 31 de la ley de Reestructuración Patrimonial Para tal efecto, se propuso que dicho Comité esté integrado por el Banco Wiese Sudameris, en su calidad de Presidente de la Junta de Acreedores, el Banco Internacional del Perú Interbank y el representante de los Créditos Tributarios.

Por unanimidad, es decir con el voto favorable del 95,145% de los créditos reconocidos por la Comisión se aprobó la propuesta planteada. Asimismo por unanimidad, se acordó delegar en el Comité todas las atribuciones que le confiere el Texto único Ordenado de la Ley de

Reestructuración Patrimonial a la Junta de Acreedores, con excepción de aquellas que no son delegables por disposición de; artículo 31 de la norma antes señalada.

III DECISIÓN SOBRE EL DESTINO DE LA EMPRESA

A continuación, el Presidente de la Junta de Acreedores cedió la palabra el gerente general de Consorcio Textil del Pacífico S.A., señor Mauricio Chirinos, a fin de que realizara un análisis de viabilidad de la empresa, así como las causas que originaron la actual crisis económica y financiera de la misma y las posibilidades de superar dicha crisis en un escenario de reestructuración y/o liquidación.

Luego de un breve análisis, la administración de Consorcio Textil del Pacífico S.A. recomendó someter a dicha empresa a un proceso de reestructuración económica y financiera. El Presidente de la Junta de Acreedores hizo suya dicha recomendación y sometió a votación la propuesta sobre el destino de la empresa.

Atendiendo a la propuesta formulada por el Banco Wiese Sudameris, por unanimidad, se acordó someter a la empresa insolvente a un proceso de reestructuración

económica y financiera.

IV. RÉGIMEN DE ADMINISTRACIÓN

De conformidad con el artículo 43 de la Ley de Reestructuración Patrimonial, el destino de la empresa, el Presidente de la Junta de Acreedores sometió a votación el régimen de administración de Consorcio Textil del Pacífico.

En este punto, el Banco Interamericano de Finanzas por medio de su representante propuso que la empresa cuente con un régimen de administración Mixta. Atendiendo a la propuesta formulada por dicho representante, por unanimidad, se acordó que la empresa insolvente tenga un régimen de administración mixto.

Seguidamente, atendiendo a la propuesta formulada por el Banco Wiese Sudameris por unanimidad, se acordó delegar en el comité la designación de las personas que ocuparán los cargos administrativos y directivos que considere pertinentes.

V. SUSCRIPCIÓN DEL ACTA DE LA JUNTA DE ACREEDORES

Finalmente por unanimidad, se acordó designar al Banco Sudamericano para que suscribiera el Acta conjuntamente con el Presidente de la Junta y el representante de la Comisión de Reestructuración Patrimonial ODI □ CAMARA.

Cumpliendo con el acuerdo Global se sometió a la empresa Consorcio Textil del Pacífico a una auditoría con los siguientes resultados

Dictamen de Auditoría

CONSORCIO TEXTIL DEL PACÍFICO S.A.

ESTADOS FINANCIEROS

31 DE DICIEMBRE DEL 2000 Y 31 DE DICIEMBRE DE 1999

CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A.

ESTADOS FINANCIEROS

31 DE DICIEMBRE DEL 2000 Y 31 DE DICIEMBRE D E1999

CONTENIDO

Dictamen de los auditores independientes

Balance general

Estado de ganancias y pérdidas

Estado de cambios en el patrimonio neto

Estado de flujos de efectivo

Notas a los cuadros financieros

S/ = Nuevo sol

US\$ = Dólar Estadounidense

DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

16 de marzo del 2001

A los señores Accionistas y Directores Consorcio Textil del Pacífico SA.

Hemos auditado el balance general adjunto de; **Consorcio Textil del Pacífico SA.** al 31 de diciembre del 2000 y, los correspondientes estados de ganancias y pérdidas de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha. La preparación de dichos estados financieros es responsabilidad de la Gerencia de la compañía.

Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre éstos estados financieros basada en la auditoría que efectuamos. Los estados financieros al 31 de diciembre de 1999 fueron examinados por otros auditores independientes quienes en su dictamen de fecha 15 de marzo del 2000. emitieron una opinión con una salvedad□ referida al deterioro del patrimonio de la Compañía como consecuencia de las pérdidas acumuladas resultantes al 31 de diciembre de 1999 Para revertir esta situación la gerencia optó por reestructurar sus pasivos mediante la ejecución del Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciación solicitado y aprobado por INDECOPÍ el 11 de octubre de 1999. relacionado con el repago de sus acreencias en un período de seis años con el aporte de sus accionistas de US\$ 3.5 millones y el otorgamiento de nuevas líneas de crédito de parte de los bancos por US\$ 8.9 millones. en el marco de la Ley de Reestructuración Patrimonial. Como se explica en la Nota 1□b) a los estados Financieros. este Acuerdo Global de Refinanciación no prosperó.

Nuestra auditoría fue efectuada de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, tales normas requieren que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo con la finalidad de obtener una seguridad razonable de que los Estados Financieros no contienen errores importantes. Una Auditoría comprende el examen basado en comprobaciones selectivas de las evidencias que respaldan los importes y las divulgaciones expuestas en los Estados Financieros. Una Auditoría también comprende la evaluación de los principios de contabilidad aplicados y de las estimaciones significativas efectuadas por la Gerencia de la Compañía, así como una evaluación de la presentación general de los estados Financieros. Consideramos que la auditoría efectuada constituye una base razonable para fundamentar nuestra opinión.

En nuestra opinión los estados Financieros del 2000 antes indicados presentan razonablemente□ en todos sus aspectos significativos la situación Financiera del **Consorcio Textil del Pacífico S□A.** al 31 de Diciembre del 2000. Los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa Fecha□ de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en el Perú.

Los Estados Financieros adjuntos han sido preparados asumiendo que la Compañía continuará como una empresa en marcha. Como se explica en la Nota 1 de los estados Financieros. la Compañía durante los últimos años ha tenido pérdidas en sus

CAPÍTULO V. LA REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN LAS EMPRESAS TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA

operaciones. lo cual ha deteriorado significativamente su situación patrimonial, la situación financiera de la compañía y sus resultados en las operaciones dan lugar a dudas en cuanto a su capacidad para continuar como un negocio en marcha En la Nota 1 también se describen las medidas de cambio tomadas por la gerencia concerniente a este asunto. Los estados financieros adjuntos no incluyen ajuste alguno que pueda resultar del desenlace de esta incertidumbre.

16 de marzo del 2001

Consorcio Textil del Pacífico S.A.

Como se explica en la Nota 7 a los estados financieros , en el año 2000 la Compañía efectuó una evaluación de sus inmuebles y la maquinaria y equipo (excepto los activos fijos adquiridos mediante leasing), por S / 20 millones sobre la base de una tasación efectuada por un perito independiente. Dicho importe fue registrado con abono a cuenta del patrimonio neto.

Refrendado por

.....(socio)(socio)
Felix Hernán Díaz Gálvez	Juan Salas Garay
Contador Público Colegiado	Contador Público Colegiado
Matrícula N° 1803	Matrícula N° 1847

Pasivo y Patrimonio Neto

ACTIVO	31/12/2000		31/12/1999	
	S/	SP.	S/	SP.
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1,211,523	1,099,535		
Cuentas por cobrar comerciales (Nota 6)	31,404,593	304,231,048		
Préstamo al personal	300,370	461,546		
Otras cuentas por cobrar	581,280	593,281		
Reservación (Nota 5)	12,300,442	37,062,244		
Deudas pasivas a corto plazo (Nota 10)	1,546,011	1,007,002		
Total del activo corriente	38,444,519	357,454,616		
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO (Nota 7)	69,344,621	71,960,728		
OTROS ASSETIVOS	1,009,024	1,404,812		
	108,798,164	130,820,156		
PASIVO CORRIENTE				
Salvajes y obligaciones bancarias (Nota 8)	4,990,460	60,311,740		
Cuentas por pagar comerciales	7,289,234	6,400,000		
Empresa afiliada (Nota 9)	1,001,532	724,602		
Otras cuentas por pagar				
Títulos y contribuciones sociales (Nota 11)	703,421	3,140,254		
Remuneraciones y participaciones	1,204,888	2,460,167		
Dividendos (Nota 10)	7,170,214	4,889,293		
Parte corriente de deudas a largo plazo (Nota 11)	10,200,000	10,200,180		
Total del pasivo corriente	33,530,799	88,236,736		
DEUDA A LARGO PLAZO (Nota 11)	27,172,400	28,454,600		
PATRIMONIO NETO (Nota 12)				
Capital	51,985,470	51,985,470		
Alícuotas abonadas	3,135,840	3,137,386		
Excedente de revaluación	30,000,000			
Reserva legal	5,117	5,117		
Otros reservas	17,661	17,661		
Reservados acumulados	(52,531,293)	(18,514,019)		
	38,148,795	36,821,605		
COMINGENCIA 3% COMPROMISOS (Nota 13)				
ESTADO CONTRIBUTIVO (Nota 14)				
	146,946,959	167,641,771		

Las notas que se acompañan forman parte de los estados financieros

Consorcio Textil del Pacífico S.A. Estado de Ganancias y Perdidas (Notas 1 y 2)

a valores constantes

	Al 31 de diciembre de	
	2000	1999
	S/.	S/.
Ventas netas	61,160,754	80,907,850
Costo de ventas (Nota 15)	(51,640,744)	(62,671,807)
Utilidad bruta	9,520,010	18,236,043
Gastos de operación:		
Gastos de administración (Nota 16)	(5,518,866)	(6,206,981)
Gastos de ventas (Nota 17)	(6,677,889)	(6,587,772)
	(12,196,755)	(12,794,753)
(Pérdida) Utilidad de operación	(2,676,745)	5,441,290
Otros ingresos (gastos)		
Gastos financieros neto (Nota 18)	(16,441,542)	(17,824,757)
Gastos excepcionales (Nota 19)	(18,554,351)	(727,300)
Varios, neto	1,079,970	777,153
Resultado por exposición a la inflación	566,959	(2,166,703)
	(33,348,964)	(19,941,607)
Pérdida neta del año	(36,025,709)	(14,500,317)

Las notas que se acompañan forman parte de los estados financieros

Consorcio Textil del Pacifico S.A. Estado de cambios en el Patrimonio Neto (nota 1 y 2) A valores constantes por los años terminados el 31 de diciembre del 2000 y el 31 de diciembre de 1999

	Capital	Acciones laborales	Excedente revaluación	Reserva legal	Otras reservas	Resultados acumulados	Total
	S/.						
Saldo al 1 de enero de 1999	60,310,756	2,400,562	-	5117	17,063	(7,500,371)	64,163,225
Reducción de capital	(4,232,247)	(146,698)	-	-	-	4,378,945	-
Capitalización de acciones	(3,155,038)	(1,25,088)	-	-	-	3,380,127	-
Valor de acciones de tesoro	-	(4389)	-	-	-	-	(4,389)
Pérdida neta del año	-	-	-	-	-	(14,500,317)	(14,500,317)
Saldo al 31 de diciembre de 1999	61,028,170	2,127,388	-	5117	17,063	(14,404,519)	49,881,520
Ajustes (Nota 2)	-	7,690	-	-	-	(13,081,589)	(12,073,909)
Excedente de revaluación	-	-	20,323,394	-	-	-	20,323,394
Pérdida neta del año	-	-	-	-	-	(36,025,709)	(36,025,709)
Saldo al 31 de diciembre de 2000	61,028,170	2,135,078	20,323,394	5117	17,063	(62,531,228)	21,005,302

Las notas que se acompañan forman parte de los estados financieros

Consorcio Textil del Pacifico S.A. Estado de flujos de efectivo a valores constantes

	A. Estados financieros	
	2000	1999
	S/	S/
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Ventas a clientes y otros cobros	60,002,967	11,275,159
Pago a proveedores y otros	(48,445,667)	(48,440,057)
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	(7,015,884)	(7,010,388)
Pago de intereses	(8,288,770)	(8,038,770)
Pago por prestación de personal	(1,387,894)	(1,341,888)
Otros pagos en efectivo (incluido el pago de dividendos)	(2,845,760)	(2,615,788)
Flujo de efectivo generado por las actividades de operación	<u>(17,955,945)</u>	<u>(67,158,832)</u>
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Compra de inmuebles, maquinaria y equipo	(5,881,717)	(227,020)
Pago por compra de maquinaria y equipo	(8,389,034)	(105,000)
Otros ingresos en efectivo relativos a las actividades de inversión	39,894	(940)3
Efectivo neto provisto por las actividades de inversión	<u>(14,230,857)</u>	<u>(332,020)</u>
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Recepción de préstamos y otros préstamos	4,800,000	(2,615,717)
Efectivo neto provisto por (aplicado a) las actividades de financiamiento	<u>4,800,000</u>	<u>(2,615,717)</u>
Cambio neto (decrecimiento) del efectivo	(1,430,857)	(1,071,340)
Saldo del efectivo al inicio del año	2,878,000	3,949,340
Saldo del efectivo al final del año	<u>1,447,143</u>	<u>2,878,000</u>
RECONCILIACIÓN DEL RESULTADO NETO CON EL EFECTIVO		
CARGADO (A) O CREDITADO (A) POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Resultado neto del año	(18,025,000)	(14,910,000)
Ajustes al resultado neto que no afectan los flujos de efectivo (aplicado a) provisto por las actividades de operación		
Depreciación del equipo	3,318,078	4,217,072
Amortización de intangibles	1,288,000	470,400
Provisión para beneficios sociales	1,387,894	824,888
Provisión para cuentas de comarcas alistas	(3,325,418)	(111,341)
Resultado por depreciación e inflación	(566,556)	(1,567,000)
Aumento (disminución) de flujo de efectivo de las actividades de operación por cambio en los pasivos en efectivo y pasivos		
Cuentas por cobrar comerciales	17,361,712	(6,714,020)
Existencias	1,203,000	1,082,142
Gastos e inversiones pagadas por anticipado	(4,400,000)	(303,380)
Otros cuentas por cobrar	(132,000)	(132,000)
Cuentas por pagar comerciales	(2,500,000)	(2,541,380)
Alícuotas	1,200,000	-
Tributos por pagar y contribuciones a jubilación	(2,507,000)	(1,884,880)
Remuneración de largo plazo	(1,745,000)	-
Deuda a largo plazo y otros	3,450,000	5,362,112
Flujo de (aplicado a) provisto por los cambios en los pasivos de operación	<u>(17,955,945)</u>	<u>(787,130)</u>

Las notas que se acompañan forman parte de los estados financieros.

CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

31 DE DICIEMBRE DEL 2000 Y 31 DE DICIEMBRE DE 1999

ACTIVIDAD ECONÓMICA

1. Constitución y Operaciones

Consortio Textil del Pacífico S.A. (en adelante la Compañía), se constituyó el 1 de setiembre de 1993, como resultado de la fusión por absorción de tres empresas vinculadas al Grupo Michell Textil: textil Perú pacífico S.A. Compañía de Industrias Nacionales S.A. y Top Knit S.A. Su actividad principal es la fabricación y comercialización

de tejidos planos peinados y cardados, así como confecciones de tejido de punto a partir del pelo de alpaca, lana de ovino y sus combinaciones con otras fibras naturales, sintéticas y artificiales . Los principales productos que produce son, lanillas, casimires, franelas, paños, abrigos, frazadas, mantas, chales, chalinás, suéteres y chalecos entre otros. Durante el año 2000, sus ventas las realizó principalmente en el mercado del exterior.

Durante los últimos seis meses la Compañía ha reducido de manera importante sus operaciones, y se encuentra operando gracias al financiamiento que viene recibiendo de una entidad bancaria local y al suministro de los insumos necesarios para el proceso de manufactura que recibe de su empresa afiliada (Nota 9). Esta coyuntura ha originado que durante los seis meses comprendidos entre octubre del 2000 a marzo del año 2001 , se produjera una disminución de 15.89 % en las ventas con respecto a las generadas en los seis meses comprendidos entre Octubre de 1999 a marzo del año 2000.

Proceso de reestructuración

La Gerencia de la Compañía el 29 de Setiembre de 1999, debido a la falta de liquidez y contingencias judiciales iniciadas por entidades financieras acreedoras , solicitó ante INDECOPI su ingreso al Régimen de Concurso Preventivo bajo el marco legal del Decreto Legislativo No, 845 y a la Ley 27146. En dicha fecha presentó a INDECOPI una solicitud y un Proyecto de Acuerdo Global de Refinanciación, el cual fue acogido mediante Resolución de INDECOPI N° 1081-1999-CRP-ODICAMARA de fecha 11 de octubre de 1999. Mediante Cédula de Notificación de INDECOPI, la Comisión de Reestructuración Patrimonial expediente No. 861-2000/CRP-ODI-CAMARA en su sesión de fecha 10 de octubre del año 2000. declaró en Insolvencia a la Compañía a solicitud de un acreedor por no acreditar capacidad de pago con respecto a la primera cuota de intereses establecidos en el Acuerdo Global de Refinanciación antes mencionado.

Al 31 de diciembre del 2000 las pérdidas acumuladas de la Compañía redujeron su patrimonio neto en aproximadamente la tercera parte de su capital social.

Los principales factores que determinaron dichas pérdidas acumuladas y conllevaron a la insolvencia de la Compañía fueron los siguientes:

Factores internos.-

1.- Deficiente gestión y supervisión principalmente durante los últimos tres años. Ineficaz manejo comercial, desorden en ventas y alto porcentaje de financiamiento de los clientes.

2.- Ventas que generaron cuentas por cobrar de difícil realización.

3.- Ineficaz utilización de insumos y materia prima que generó costos innecesarios y calidad no correlacionada a los precios de venta.

4.- Altos niveles de inventario en productos terminados

5.- Sobreendeudamiento

6.- Altos niveles de ineficiencias operativas y gastos de operación

Factores externos:

- 1.- El fenómeno del Niño y la crisis financiera mundial ocurrida en 1998 afecta desfavorablemente las operaciones de la Compañía.
- 2.- Incursión de producción sustitutos en el mercado nacional.
- 3.- Reducción de precios internacionales
- 4.- Clientes nacionales con poca capacidad de pago producto de la situación económica del país.

El efecto de estos factores sobre la situación financiera de la Compañía determinan el deterioro de su liquidez y solvencia.

Como consecuencia de lo descrito anteriormente en junio del 2000, la Administración de la Compañía fue renovada casi en su totalidad a la vez supervisada por la empresa BGC y Asociados, quien fue designada en el marco del proceso de Reestructuración Empresarial.

La citada Administración durante el segundo semestre del año 2000 inicio un proceso de reorganización y rediseño empresarial a fin de corregir las debilidades de la Compañía y reforzar sus fortalezas, lo que viene ejecutando a la fecha del presente informe de acuerdo con sus posibilidades financieras.

A continuación se detalla las principales medidas de cambio tomadas por la actual citada administración:

- 1.- Unificación de la administración y fortalecimiento de los controles internos.
- 2.- Sustitución de los procesos manuales por mecanizadores e integración de los sistemas computarizados.
- 3.- Establecer un programa de planeamiento de la producción y gastos operacionales.
- 4.- Contratación de soporte técnico en diseño.
- 5.- Limitar las Ordenes de producción no rentables
- 6.- Reestructuración de pasivos de corto a largo plazo (Notas 8 y 11)
- 7.- Reducción de la estructura laboral administrativa y la negociación de nuevos términos y condiciones de trabajo.
- 8.- Se inicio un trabajo de sinceramiento y recuperación de las cuentas por cobrar comerciales.
- 9.- Control estricto de créditos y nuevas políticas de ventas.
- 10.- Se retornan los contratos con clientes Europeos y Asiáticos , descontinuándose el énfasis de los clientes del mercado Sudamericano.
- 11.- Se gestionan endeudamientos financieros solo por operaciones puntuales para capital de trabajo.

La aplicación de estas medidas aunado al apoyo financiero que le otorgue el sistema financiero local y la reducción de las tasas de interés de la deuda total presentada a INDECOPi permitirán a la Compañía generar márgenes positivos al cabo de tres años ,

según lo proyectado.

Esta administración ha agrupado y presentado ante INDECOPI a los acreedores de la Compañía en las siguientes seis clases:

Clase 1: Acreencias de entidades financieras que otorgarán Líneas de Crédito

Clase 2: Acreencias Reestructurales

Clase 3: Acreedores laborales

Clase 4: Acreedores operativos comerciales

Clase 5: Acreedores vinculados al Accionariado de la Empresa

Clase 6: Otros

Las clases de deuda se encuentran registradas en el pasivo de la Compañía, en las cuentas por pagar comerciales, empresas afiliadas, tributos y contribuciones sociales, parte corriente y no corriente de la deuda a largo plazo, remuneraciones y participaciones por pagar.

Por otro lado de acuerdo con la ley de Reestructuración Empresarial el 14 de marzo del 2001 se eligieron a las autoridades de la nueva Junta de Acreedores. Dicha Junta fue conformada de la siguiente manera:

Presidencia : Banco Wiese Sudameris

Vice Presidencia : Banco Internacional del Perú - Interbank

Servicios : Banco Interamericano de Finanzas - BIF

Los principales acuerdos de esta Junta fueron los siguientes:

1. La elección del Comité de acreedores. el cual quedó integrado por el Banco Wiese Sudameris en su calidad de Presidente la Junta de Acreedores. el Banco Internacional del Perú Interbank y el representante de los Créditos Tributarios. Asimismo se acordó delegar en este Comité todas las atribuciones que le confiere el texto único ordenado de la Ley, de Reestructuración Patrimonial a la Junta de Acreedores. con excepción de aquellas que no son delegables por disposición del artículo 3 1 de la ley antes señalada.

2. Se acordó someter a la Compañía a un proceso de reestructuración económica y, financiera.

3. Se acordó que la Compañía, a partir del 14 de marzo del 2001, tenga un régimen de administración mixto. Asimismo se acordó delegar al Comité de Acreedores la designación o ratificación de las personas que ocuparán los cargos administrativos, directivos que consideren pertinentes.

Finalmente. se ha establecido un plazo de 60 días calendario a partir del 14 de marzo del 2001 para que la nueva Administración de la Compañía presente un Plan que contendrá los planes para que la Compañía se mantenga en marcha. Según la Administración saliente. dicho Plan será viable si se aprueba y ejecuta en el menor plazo posible. si se otorga el capital de trabajo necesario. si se correlaciona con las medidas de cambios que se vienen aplicando desde el segundo semestre del año 2000.

2.- PRINCIPIOS Y PRACTICAS CONTABLES

Los estados Financieros se preparan de acuerdo con las disposiciones legales sobre la materia los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Perú que comprenden sustancialmente a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) oficializadas por el Consejo Normativo de Contabilidad. A la fecha de los estados Financieros. la referida entidad oficializó las NIC de la 1 a la 35 y 37.

Los principios y prácticas contables más importantes aplicados para el registro de las operaciones v la preparación de los estados financieros son los siguientes.

a) Ajuste de los estados financieros para reconocer los efectos de la inflación

Los estados financieros han sido ajustados para reflejar el efecto de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda peruana de acuerdo con la metodología aprobada por el Consejo Normativo de Contabilidad. Esta metodología requiere la actualización de las partidas no monetarias de los estados financieros en función a su Fecha de origen aplicando los índices de Precios al por mayor Las partidas monetarias. las partidas en moneda extranjera no son sujetas de ajuste al estar expresadas en moneda de poder adquisitivo de la fecha de cierre. En todos los casos aplicables se mantuvo el criterio que el valor ajustado de los activos no superará su valor de mercado. de tasación y/o de recuperación económica La inflación anual con referencia a los índices de Precios al por mayor de acuerdo con las estadísticas oficiales para 2000 y 1999 fue de 3.8 % y 5.5 % respectivamente.

b) Uso de estimaciones .

El proceso de preparación de los estados Financieros requiere que la Gerencia de la Compañía lleve a cabo estimaciones y supuestos para la determinación de los saldos de los activos y pasivos, la exposición de las contingencias, v el reconocimiento de los ingresos y gastos Si estas estimaciones o supuestos. que se basan en el mejor criterio de la Gerencia a la fecha de los estados financieros. variarán en el futuro como resultado de cambios en las premisas en las que se sustentaron los correspondientes saldos de los estados financieros serán corregidos en la fecha en la que el cambio en las estimaciones y supuestos se produzca. Las principales estimaciones relacionadas con los estados Financieros se refieren a la provisión para cuentas de cobranza dudosa, la depreciación de los bienes del activo fijo, los Impuestos y los últimos intereses de la deuda de largo plazo.

c) Instrumentos financieros .

Los instrumentos financieros se definen como cualquier contrato que da lugar, simultáneamente, a un activo financiero en una empresa a un pasivo financiero o a un instrumento de capital en otra empresa. Los instrumentos Financieros incluyen a los instrumentos primarios como son las cuentas por cobrar. las cuentas por pagar y las acciones representativas de capital. A los instrumentos financieros derivados como son las opciones futuras y contratos a plazo de tipo financiero.

Los valores en libros de caja y bancos, cuentas por cobrar por pagar comerciales otras cuentas por cobrar y por pagar. préstamos bancarios y deudas a largo plazo son sustancialmente similares a sus valores razonables de mercado.

d) Cuentas por cobrar comerciales y provisión para cuentas de cobranza

dudosa

Los saldos de las cuentas comerciales se muestran netas de la correspondiente provisión para cuentas de cobranza dudosa. que se determina por identificación específica de deudores incobrables de acuerdo con las políticas establecidos por la Gerencia de la Compañía. El saldo de esta provisión es revisado periódicamente para ajustarlo a los niveles que se consideran necesarios para cubrir las pérdidas potenciales en la cartera de clientes.

e) Existencias .

Las existencias se registran al costo de fabricación o adquisición o a su valor neto de realización el que resulte menor. sobre la base del método promedio. El costo neto de los productos terminados y de los productos en proceso comprende, la materia prima, mano de obra directa. otros costos directos, y gastos generales de fabricación (sobre la base de la capacidad de operación normal), excluye los gastos de financiamiento y las diferencias de cambio. El valor neto de realización es el precio de venta estimado en el curso normal de las operaciones del negocio. menos los costos necesarios para terminar su producción y los gastos de ventas Las existencias por recibir se registran al costo por el método de identificación específica.

f) Inmuebles, maquinaria y equipo y depreciación

Los terrenos. edificios y otras construcciones y la maquinaria y equipo se presentan sustancialmente al valor de las tasaciones técnicas independientes practicadas al 31 de Diciembre del año 2001. La depreciación del activo fijo esta calculada, por el método de línea recta a tasas que se consideran suficientes para absorber el costo al término de su vida útil. Los gastos de mantenimiento y reparación son cargados a los resultados cuando se incurren y las renovaciones y mejoras se capitalizan . El costo y la depreciación acumulada de los activos vendidos o retirados son eliminados de sus respectivas cuentas y la utilidad o pérdida se afecta a los resultados del ejercicio.

Las tasas anuales de depreciación utilizadas son las siguientes : edificios y otras construcciones entre 1.5% y 3% maquinaria y equipo entre 5% y 10%, muebles y enseres entre 3" y 10% unidades de transporte entre 10% y 20 % y equipos diversos entre 3% y 20%.

g) Arrendamientos financieros

Los bienes del activo fijo adquiridos a través de contratos de arrendamiento financieros se contabilizan de acuerdo con el método financiero registrándose el monto total del contrato de arrendamiento como un activo y una obligación y cargándose a resultados los correspondientes gastos financieros en el periodo en que se devengan y la depreciación de los activos en el tiempo estimado de vida útil. El pasivo resultante de éstos contratos de arrendamiento se muestran en el rubro Deudas a largo plazo en el balance general.

h) Reconocimiento de ingresos por venta

Los ingresos por venta de productos se reconocen cuando se transfieren al comparar los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de los productos.

i) Ajuste de años anteriores

Al 31 de diciembre del 2000, se han efectuado ajustes contables de años anteriores, por un importe neto de S/ 12,0733.903. relacionado con el ingreso erróneo de diferencia de cambio activada y errores en el calculo de la depreciación de años anteriores al 2000, importes que fueron registrados con cargo a los resultados acumulados.

j) Compensación por tiempo de servicios.-

La provisión para compensación por tiempo de servicios del personal se constituye por el integro de los derechos indemnizatorios de acuerdo con la legislación vigente.

k) Préstamos.-

Los préstamos se reconocen en la fecha en que los fondos se reciben, neto de los costos incurridos en al transacción . En períodos subsiguientes los préstamos se registran al costo amortizado determinado por el método de rendimiento efectivo , cualquier diferencia entre los fondos recibidos (neto de los costos de la transacción) y el monto de desembolsar se reconocen en resultados en el plazo del préstamo.

l) Impuesto a la renta.

La provisión de éste impuesto se calcula con base a la pérdida imponible determinada de acuerdo con disposiciones tributarias vigentes. deduciendo a la pérdida en libros las partidas que se consideran gravables y no gravables respectivamente.

Impuestos diferidos activos sólo se reconocen en la medida que sea probable que se dispondrá de beneficios gravables futuros contra los que se pueda utilizar estas diferencias temporales.

m) Provisiones relacionadas al proceso de reestructuración

Las provisiones relacionadas al proceso de reestructuración comprenden principalmente las penalidades derivadas de la terminación de contratos de arrendamiento y los pagos por cese de empleados, y se reconocen en el periodo en el que la Compañía deviene legalmente obligada o asume el compromiso de su pago. Los beneficios por cese de empleados solo se reconocen si existen un acuerdo con los representantes de los empleados en el que se especifique los términos de los excedentes y el número de los empleados afectados o si individualmente los empleados fueron notificados de los términos específicos del cese. Los costos relativos a actividades normales de la Compañía no se provisionan por anticipado.

n) Contingencias

Los pasivos contingentes no se reconocen en los estados financieros y se exponen en notas a los estados financieros a menos que su ocurrencia sea remota. Los activos contingentes no se reconocen en los estados financieros y se revelan solo si es probable su realización.

o) Saldos en moneda extranjera y ganancias y pérdidas en cambios

Los saldos en moneda están expresados en nuevos soles a los tipos de cambio vigentes al cierre de año. Las diferencias de cambio que generan estos saldos se incorporan en los resultados del ejercicio en que se devengan y se incluyen en la cuenta

resultado por exposición a la inflación.

p) Reclasificaciones .-

Ciertas reclasificaciones han sido incorporadas a los estados Financieros de 1999 para permitir su comparación con los estados financieros al 31 de diciembre del 2000.

q) Nuevos pronunciamiento contables

En diciembre de año 2000 el Consejo Normativo de Contabilidad Oficializo la adopción de las siguientes Normas Internacionales a partir del 1 de enero del 2001

NIC 36 - Deterioro de activos.-

Este pronunciamiento establece que si existe evidencia de que el valor de los activos se ha deteriorado. la empresa debe estimar su valor recuperable y si es necesario reconocer una perdida por deterioro que correspondería al monto en que el valor en libros del activo, reducido a su valor, es recuperable.

NIC 38 - Activos intangibles

Esta Norma requiere que un activo intangible se reconozca solo si es probable que beneficios económicos futuros atribuibles al activo, se generarán, si es posible determinar su costo de manera confiable.

Al 31 de diciembre del 2000 el (IASB) Comité de Normas Internacionales de Contabilidad ha emitido las siguientes normas cuya oficialización en el Perú está pendiente.

NIC 39 - Instrumentos Financieros Reconocimiento y medición

Este pronunciamiento es de aplicación para los ejercicios que inicien el 1 de enero del 2001 y establece reglas para el reconocimiento , medición y revelación de información sobre los activos y pasivos financieros poseídos por la empresa. Incluyendo el tratamiento contable de las operaciones de cobertura.

NIC 40 - Inversiones inmobiliarias

Este pronunciamiento es de aplicación para los ejercicios que se inicien el 1 de enero del 2001, y es aplicable para aquellos inmuebles mantenidos con el propósito de generar ingresos de su alquiler. Esta norma permite que el valor de estas inversiones se determine con referencia a: i) su valor razonable, reflejándose cualquier variación en el estado de ganancias y pérdidas, o alternativamente; ii) su costo, siendo necesario revelar su valor razonable. El método seleccionado debe ser aplicado uniformemente a toda inversión inmobiliaria de la Compañía.

En adición el Consejo Normativo de Contabilidad también oficializó la adopción, a partir del 1 de Enero del 2001, de los Pronunciamientos del 1 al 16 del Comité de Interpretaciones (SIC) del (IASB).

La Compañía estima que la adopción de estos pronunciamientos no tendrá un efecto importante en su situación financiera y resultados de operaciones.

También se oficializó la adopción, a partir del año 2001, de las versiones revisadas de las NICs 10, 17, 22 y 28 emitidas por el IASB. La Compañía estima que la adopción de estos pronunciamientos no tendrá un efecto importante en su situación financiera y

resultados de operaciones. Las versiones revisadas por el IASC de las NICs 14, 16, 19 y 31, están pendientes de oficialización.

3. SALDOS EN MONEDA EXTRANJERA:

Los saldos en moneda extranjera al 31 de diciembre 2000, se resumen como sigue:

	2000 -----	1999 -----
	US\$	US\$
Activo	6,615.561	10,301.474
Pasivo	(33,261.091) -----	(33,418.135) -----
Pasivo neto	(26,645.530) =====	(23,116.661) =====

Al 31 de diciembre del 2000, los tipos de cambio utilizados por la Compañía para el registro de los saldos en moneda extranjera han sido sustancialmente de S/. 3,523 y S/. 3,527 por US\$1, para activos y pasivos respectivamente (S/. 3,505 y 3,511 por US\$1, respectivamente al 31 de diciembre de 1999).

4. CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

Este rubro al 31 de diciembre comprende:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>
	S/.	S/.
Facturas por cobrar	19.620.409	21.266.652
Letras por cobrar	15.467.414	20.006.476
Letras en descuento	<u>(4.141.486)</u>	<u>(4.194.308)</u>
	30.946.337	37.078.730
Prov. cuentas de cobranza dudosa	<u>(9.512.014)</u>	<u>(156.546)</u>
	<u>21.434.323</u>	<u>36.922.184</u>

Las cuentas por cobrar comerciales son de vencimiento corriente, no tienen garantías específicas y no devengan intereses.

El movimiento de la provisión para cuenta de cobranza dudosa fue el siguiente:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>
	S/.	S/.
Saldo inicial	156.346	82.850
Adiciones del año	9.376.736	73.696
Recuperaciones	(21.268)	
	-----	-----
Saldo Final	<u>9.512.014</u>	<u>156.546</u>

El detalle de la antigüedad de las cuentas por cobrar es el siguiente:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>
	S/.	S/.
Vigentes	11.654.270	17.702.308
Vencidos hasta 30 días	4.195.257	1.510.526
Vencidos mayores a 30 días	<u>5.584.526</u>	<u>17.709.350</u>
	<u>21.434.323</u>	<u>36.922.184</u>

Al 31 de diciembre del 2000, las cuentas por cobrar comerciales vencidas mayores a 30 días, incluyen saldos de clientes que tienen deudas refinanciadas por aproximadamente S/. 2.2 millones nuevos soles, que en opinión de la Gerencia son de naturaleza recuperable.

5. EXISTENCIAS

Este rubro al 31 de diciembre comprende:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>
	S/.	S/.
Mercadería	4.619.147	1.202.087
Productos terminados	20.813.197	30.661.899
Productos en proceso	13.180.619	14.939.144
Materias primas	6.315.741	5.352.489
Materiales auxiliares y productos químicos -		1.672.877
Suministros diversos y envases y embalajes	3.293.221	3.025.553
Existencias por recibir	875.256	980.130
	-----	-----
	<u>59.097.181</u>	<u>57.834.179</u>

Al 31 de diciembre del 2000, la compañía ha otorgado prenda mercantil y “warrants” a favor de instituciones financieras y proveedores por un importe aproximado de US\$ 10.989 millones (US\$ 1.076 en 1999), que garantizan operaciones de crédito, pre-exportación, crédito documentario de importación, finanzas, pagarés y préstamos (Nota 13). La Gerencia no considera necesario hacer provisión alguna por desmedro del valor de las existencias. Asimismo considera que la integridad del saldo al 31 de diciembre del 2000 de las mercaderías, los productos terminados y los productos en proceso, son de realización corriente.

6. GASTOS E IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

Este rubro al 31 de diciembre comprende:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>
	S/.	S/.
Gastos pagados por anticipado	579.894	1.752.107
Impuesto pagado por anticipado	966.923	1.214.893
	-----	-----
	1.546.817	2.967.000
	=====	=====

Al 31 de diciembre los impuestos pagados por anticipado corresponden sustancialmente a pagos a cuenta del impuesto a la renta de tercera categoría del año 1996.

7. INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

El movimiento de este rubro durante el año 2000 ha sido el siguiente:

	Saldo		Ajustes y otras		Finale
	Saldo Inicial	Adiciones	Reducciones	Revaluación	
	S/.	S/.	S/.	S/.	
Costo					
Terrenos	12,499,147	-	(319,225)	1,394,981	11,679,923
Edificios y otras construcciones	51,743,007	5,829,772	(10,092,806)	923,079	27,479,273
Instalaciones	3,633,898	-	(900,827)	64,754	2,908,071
Máquinas y equipo	79,514,068	304,136	(2,862,130)	16,687,111	77,355,534
Unidad y transporte	225,514	44,756	-	26,414	270,280
Muebles y enseres	3,425,580	67,688	-	-	3,493,268
Equipos diversos	4,636,111	43,290	(48,049)	111,055	4,681,351
Equipos de cómputo	1,159,734	13,887	(17,348)	-	1,286,233
Trabajos en curso	331,801	266,415	(598,643)	-	(27)
	<u>137,848,800</u>	<u>6,669,904</u>	<u>(1,541,628)</u>	<u>20,220,394</u>	<u>129,099,166</u>
Depreciación acumulada					
Edificios y otras construcciones	12,714,853	838,682	603,762	-	14,154,317
Instalaciones	2,217,049	194,809	64,441	-	2,776,299
Máquinas y equipo	42,151,738	6,685,608	6,075,326	-	54,923,567
Unidad y transporte	159,990	14,812	15,874	-	191,536
Muebles y enseres	1,077,900	72,207	112,739	-	1,222,349
Equipos diversos	3,272,921	366,536	389,330	-	4,028,847
Equipos de cómputo	733,283	165,387	137,374	-	1,035,994
	<u>64,658,037</u>	<u>8,318,076</u>	<u>7,307,826</u>	<u>-</u>	<u>80,393,935</u>
Costo Neto	<u>73,170,823</u>				<u>48,725,231</u>

Al 31 de diciembre del 2000, la Compañía ha otorgado prenda mercantil a favor de instituciones financieras y acreedores comerciales por un valor de (US\$15.490 millones en 1999), hipoteca sobre inmuebles por US\$4.283 millones (US\$ 3.884 millones en 1999), prenda vehicular por US\$ 121 millones en 1999), en garantía de operaciones de crédito pre-exportación, e importación, fianzas, pagarés, préstamos bancarios y compra de materia prima (Notas 8, 11 y 12).

Este rubro al 31 de diciembre del 2000, comprende activos adquiridos bajo la modalidad de arrendamiento financiero y venta con pacto de retroarrendamiento financiero por S/. 33.032 millones netos de depreciación (S/. 41.352 millones netos de depreciación en 1999).

En el año 2000 la gerencia efectuó un análisis contable de los saldos de la cuenta inmueble, maquinaria y equipo, determinando la necesidad de efectuar asientos de ajustes contables de años anteriores por S/. 12.073.903 (Nota 2-i), y por errores en el cálculo de la depreciación S/. 3.904.900 (Nota 19).

Adicionalmente, al cierre del 2000, la gerencia de la Compañía, con la finalidad de mostrar el saldo y del rubro maquinaria y equipo a valores comerciales efectuó una revaluación voluntaria de sus inmuebles, y su maquinaria y equipo, sobre la base de una tasación técnica efectuado por un perito independiente. El mayor valor resultante de la comparación entre el valor comercial determinado por el perito independiente y el valor

neto en libros a la fecha de la tasación ascendió a S/. 20.323.394 millones y fue registrado con abono a una cuenta separada del Patrimonio Neto (Nota 12-c).

8. SOBREGIROS Y PRESTAMOS BANCARIOS

Este rubro al 31 de diciembre comprende:

	2000	1999
	----- S/.	----- S/.
Sobregiros bancarios	297.012	4.946.124
Préstamos bancarios		
Banco Continental	1.434.415	1.774.741
Banco Wiese Sudameris	1.937.681	9.256.101
Banco Latino	1.220.342	8.746.603
Interbank	-	5.988.214
Banco Interamericano de Finanzas	-	12.634.087
Banco de Crédito	-	1.761.874
Banco Santander Central Hispano	-	4.053.972
Banco Sudamericano	-	5.444.090
Banco Financiero	-	3.352.818
Otros bancos	-	2.354.719
	----- 3.111	----- 55.367.219
	----- 4.889.450	----- 60.313.343
	-----	-----

Los préstamos bancarios fueron recibidos principalmente para capital de trabajo son de vencimiento corriente, devengan tasas de interés vigentes a las del mercado financiero y parte de éstos se encuentran garantizados con cierta maquinaria y equipo (Nota 7). Estos préstamos también se encuentran garantizados con avales y bienes que se detallan en la Nota 12.

9. EMPRESA AFILIADA

El movimiento de este rubro durante el año 2000 ha sido el siguiente:

	Saldo Inicial	Adiciones	Deducciones	Saldo final
	----- S/.	----- S/.	----- S/.	----- S/.
Michell y Cia S.A.	724.912	6.418.621	5.132.001	1.961.532
	=====	=====	=====	=====

En el año 2000, la Compañía ha efectuado transacciones con su empresa afiliada principalmente con operaciones de compra de materia prima (US\$ 714 millones), contrato de servicios de gerencia (US\$ 125 millones), las cuales han sido pagadas o amortizadas por un monto de US\$ 1.489 millones. El saldo corriente de esta deuda son de vencimiento corriente, no tienen garantías específicas y no devenga intereses. Una porción de las deudas con esta afiliada al 31 de diciembre se muestra en la cuenta

Deudas a largo plazo. Dichas deudas están reconocidas dentro del proceso de reestructuración empresarial y se detalla en la Nota 11.

10. DIVERSAS POR PAGAR

Este rubro al 31 de diciembre comprende:

Intereses devengados y otros	4.645.268	4.589.705
Otros pagos por retiro del personal	2.419.571	-
Otros	111.377	-
	-----	-----
	7.176,216	4.589.705
	-----	-----

El saldo de la cuenta intereses devengados corresponde sustancialmente a la deuda contraída con las entidades que se detallan en la Nota 11. Los otros pagos por retiro del personal está relacionado con los montos adicionales a pagar acordados con los ex – trabajadores de la Compañía para su retiro.

11. DEUDAS A LARGO PLAZO

Este rubro al 31 de diciembre comprende:

CAPÍTULO V. LA REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN LAS EMPRESAS TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA

	Total		Corriente		No Corriente	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Préstamos bancarios-						
Banco Sudamericano	6,478,303	-	1,378,230	-	5,100,073	-
Banco Wiese Sudameris Interbank	16,932,437	3,425,230	2,139,201	1,169,621	14,444,156	2,236,609
Banco Lafine	5,620,766	-	-	-	5,620,766	-
Banco Latinoamericano de Finanzas - OIF	8,053,688	-	-	-	8,053,688	-
Banco Financiero	10,056,127	-	-	-	10,056,127	-
Banco de Crédito del Perú	4,290,172	-	-	-	4,290,172	-
Banco Santander Central Hispano	2,408,477	481,358	-	481,358	2,408,477	-
Banco Santander Central Hispano	4,059,590	-	-	-	4,059,590	-
Administrativa y Financiera						
Latic Leasing Voto 15.03.04	11,258,599	10,027,865	2,204,885	1,401,582	9,053,714	11,626,287
Banco Bawor Voto 14.04.00	3,100,263	2,511,587	2,622,402	1,343,463	477,840	1,168,204
Banco Financiero Voto 08.05.03	2,064,847	2,731,060	798,334	674,115	1,266,513	2,056,945
Wiese Leasing Voto 12.02.07	11,163,020	8,150,588	1,122,341	1,090,245	10,042,579	7,100,443
	<u>27,338,738</u>	<u>26,651,354</u>	<u>7,147,982</u>	<u>4,970,405</u>	<u>20,190,746</u>	<u>22,961,279</u>
Proveedores accionistas-						
Perite Furo Limited	1,763,500	-	-	-	1,763,500	-
Wichel Mitchell Ribbar	552,700	-	-	-	552,700	-
Wichel Industrial S.A.	8,816,272	3,626,372	-	3,626,272	8,816,272	-
Wichel & Cia S.A.	3,633,368	10,212,100	-	8,267,265	3,633,368	1,651,335
Otros menores	-	1,277,198	-	1,277,198	-	-
	<u>14,765,841</u>	<u>15,116,570</u>	<u>-</u>	<u>13,467,335</u>	<u>14,765,841</u>	<u>1,651,335</u>
Tributos - Gobierno Central						
Superintendencia Nacional de						
Administración Tributaria	600,000	440,754	240,490	-	359,264	376,100
ESSALUD	2,902,965	317,542	1,001,643	-	1,901,322	263,736
Superintendencia Nacional de						
Aduana	25,076	40,764	-	-	25,076	40,764
SENATI	161,126	-	94,558	-	66,568	-
Administración de fondos de						
Pensiones	1,001,564	-	1,191,448	-	670,119	-
	<u>5,350,487</u>	<u>801,560</u>	<u>2,534,143</u>	<u>-</u>	<u>2,825,345</u>	<u>380,136</u>
	<u>109,971,627</u>	<u>46,658,102</u>	<u>12,798,636</u>	<u>19,646,719</u>	<u>97,172,996</u>	<u>26,929,976</u>

Los préstamos bancarios, proveedores, accionistas y otros, se encuentran comprendido en el Proceso de Insolvencia presentados a INDECOPI, su cronograma de pago y montos definitivos serán acordados por la nueva Junta de Acreedores dentro de 60 días calendarios contados a partir del 14 de marzo del 2000 (Nota 1-b).

En el año 2000 la deuda corriente fue reestructurada por deudas a largo plazo. Los préstamos recibidos de instituciones financieras en dólares estadounidenses principalmente para la adquisición de maquinaria, equipo y capital de trabajo, devengan las tasas de interés del mercado financiero y se encuentran garantizados sustancialmente por los bienes adquiridos (Nota 5, 7 y 13).

12. PATRIMONIO NETO

a. Capital

Al 31 de diciembre del 2000 y 1999, el capital social autorizado suscrito y pagado de acuerdo con los estatutos de la Compañía y sus modificaciones está representado por 59.457.677 acciones comunes de S/. 1 valor nominal cada una. A la fecha, se encuentran

pendientes de emisión las acciones correspondientes la reexpresión del capital por los años terminados al 31 de diciembre del 2000 y 1999. De acuerdo con la legislación vigente, la emisión de acciones que corresponden a la reexpresión del capital no constituye dividendos y no está afecta al impuesto a la renta.

Al 31 de diciembre del 2000, la estructura societaria de la Compañía es la siguiente:

<u>Porcentaje de participación Individual del capital</u>	<u>Número de accionistas</u>	<u>Porcentaje total de Participación</u>
De 0.01 al 1.0	19	8.04
De 1.01 al 5.0	5	12.33
De 5.01 al 10.0	3	18.11
De 10.01 al 20.0	2	24.36
De 30.01 al 40.0	<u>1</u>	<u>37.16</u>
	30	100.00

b. Acciones laborales

Esta cuenta está conformada por 1.962.196 acciones de trabajo de S/. 1.00 de valor nominal por cada una.

A partir del 1º de enero de 1992 el régimen de participación de los trabajadores en las utilidades, propiedad y gestión de las empresa ha sido modificado por el Decreto Legislativo N° 892 según el cual los trabajadores de la Compañía tienen derecho a recibir una participación del 10 por ciento de la renta imponible, el 50 por ciento de la cual es distribuido a prorrato entre todos los trabajadores sobre la base de los días laborados y el saldo en proporción a sus remuneraciones. A partir del 1º de enero de 1992 no se emiten nuevas acciones laborales.

Las emitidas hasta el 31 de marzo de 1991 continuarán otorgando a sus titulares bajo la denominación de acciones de trabajo.

c. Excedente de revaluación

Comprende la revaluación voluntaria de los inmuebles y la maquinaria y equipo, determinada sobre la base de una tasación (Nota 7).

d. Reserva legal

De acuerdo con la Ley General de Sociedades, la reserva legal se constituye con la transferencia del 10% de la utilidad neta anual hasta alcanzar un monto equivalente al 20% del capital pagado. En ausencia de utilidades no distribuidas o reservas de libre disposición, la reserva legal deberá ser aplicada a la compensación de pérdidas, debiendo ser repuestas con las utilidades de ejercicios posteriores. Esta reserva puede ser capitalizada siendo igualmente obligatoria su reposición.

13. CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS

a. Contingencias

Al 31 de diciembre del 2000 la Compañía ha recibido diversas resoluciones de

determinación y de multa de la SUNAT ascendentes a S/. 18.6 millones, incluyendo multas e intereses.

La Compañía ha interpuesto recurso de reclamación y/o apelación contra dichas resoluciones, las mismas que se encuentran pendientes de resolución por parte de la indicada entidad y/o el Tribunal Fiscal. Al respecto, la Gerencia y sus asesores legales estiman que los reclamos y apelación serán estudios a favor de la Compañía y en ningún caso, afectarán significativamente sus resultados futuros. Sin perjuicio de lo anterior, la Gerencia considera que las provisiones registradas al 31 de diciembre del 2000 por S/. 5.2 millones son suficientes para cubrir cualquier pasivo que pudiera resultar como consecuencia de sus resoluciones finales.

b. Garantías

Al 31 de diciembre la Compañía mantiene las siguientes garantías:

	2000 ----- US\$000	1999 ----- US\$000
Cartas fianzas, garantizado estricto con terceros y obligaciones tributarias.	1.298	-
Hipotecas a favor de instituciones financieras y acciones en garantía de compra de materia prima y préstamos.	4.283	3.884
Prendas Industriales y mercantiles a favor de Instituciones financieras		
Proveedores y accionistas sobre los terceros maquinaria y equipo, y las Existencias	25.908	53.253
Warrants y prenda vehicular a favor de proveedor	693	121
	-----	-----
	3.11.1.1	37.258
	-----	-----

14. SITUACIÓN TRIBUTARIA

a. La pérdida tributaria comprensible ha sido determinada de acuerdo con la legislación tributaria vigente relativa al régimen general del impuesto y a la renta, agregando y deduciendo al resultado ajustado por inflación las partidas que se consideran gravables y no gravables, respectivamente.

Al 31 de diciembre la indicada pérdida ha sido determinado como sigue.

	2000	1999
	S/.	S/.
Pérdida del ejercicio	(36.028.709)	(14.5063.317)
Más:		
Cargas diversas de ejercicios anteriores	50.396	
Impuestos atrasados	409	
Sanciones administrativas fiscales	229.730	186.776
Gastos no sustentados con comprobantes de pago		7.786.814
Intereses y comisiones provisionadas y no pagadas		3.497.489
Gastos no deducibles	1.178.957	
Depreciación de activos de Leasing y Lease back	1.137.212	1.116.905
Diferencia en cambio de Leasing y Lease Back		132.292
Revaluación por fusión de Top Kni		401.332
Saldo neto de ingresos por venta de inmueble con arrendamiento financiero		3.307.717
Menos:		
Amortización cuotas de capital del Leasing y Leaseback	(4.694.201)	(9.642.079)
Ajuste neto de reexpresión de activos de arrendamientos Financieros	(841.542)	
Provisiones al 31 de diciembre de 1998, pagadas en 1999		(1.243.848)
	(38.882.852)	(9.038.815)
Pérdida tributaria arrastable ejercicio 1999 (9.038.816)		
Pérdida tributaria arrastrable al 31 de diciembre de 1998	(17.117.670)	(17.117.671)
	(65.039.338)	(26.156.486)

Al 31 de diciembre del 2000, la Compañía ha determinado una pérdida tributaria compensable de S/. 65 millones, resultante de la pérdida registrada en el año terminado el 31 de diciembre de 1999 la que solo podrá compensarse hasta el año 2003. Este monto puede ser modificado como resultado de la revisión de las autoridades tributarias.

a. Los ejercicios 1996 al 2000 inclusive, se encuentran pendientes de revisión por parte de las autoridades tributarias. La Gerencia de la Compañía y sus Asesores legales estimaron que no surgirán pasivos de importancia como resultado de estas revisiones.

COSTO DE VENTAS

El costo de ventas por los años terminados el 31 de diciembre comprende:

	2000	1999
	-----	-----
	S/.	S/.
Inventario inicial de productos terminados	31.863.986	37.072.935
Inventario inicial de productos en proceso	14.939.143	17.696.993
Consumo de materias primas e insumos	26.909.962	30.588.873
Mano de obra directa y otros gastos directos	4.434.214	4.728.589
Otros gastos de fabricación	18.400.179	18.076.989
Depreciación	4.013.782	4.123.869
	-----	-----
	100.561.266	112.288.248
Otros gastos de fabricación		
(-) Control de calidad	(983.425)	(659.179)
(-) Servicios de fabricación, otros	(2.274.218)	(2.154.134)
(-) Inventario final de productos en proceso	(13.180.619)	(14.939.143)
(-) Inventario final de productos terminados	(32.482.262)	(31.863.986)
	-----	-----
	51.640.743	62.671.807
	-----	-----

16. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Los gastos de administración por los años terminados el 31 de diciembre incluyen en las siguientes partidas:

	2000	1999
	-----	-----
	S/.	S/.
Cargas de personal	2.394.384	2.649.789
Servicios prestados por terceros	1.581.506	1.945.593
Tributos	211.061	59.259
Cargas diversas de gestión	767.382	990.087
Depreciación y amortizaciones	73.673	71.530
Provisiones	490.860	490.723
	-----	-----
	5.518.866	6.206.981
	-----	-----

17. GASTOS DE VENTAS

Los gastos de ventas por los años terminados el 31 de diciembre comprende:

	2000	1999
	S/.	S/.
Cargas de personal	1.334.178	1.404.365
Servicios prestados por terceros	4.017.814	3.792.940
Tributos	73.175	93.198
Cargas diversas de gestión	1.057.193	1.111.124
Depreciación y amortizaciones	20.583	21.673
Provisiones	174.946	164.472
	6.677.889	6.587.772

18. GASTOS FINANCIEROS, NETO

Los gastos financieros, netos por los años terminados 31 de diciembre comprende:

	2000	1999
	S/.	S/.
Intereses por préstamos	16.156.903	16.807.617
Gastos de documentos descontados	206.705	286.506
Inter por fraccionamiento tributario	77.934	730.634
	16.441.542	17.824.757

19. GASTOS EXCEPCIONALES

Los gastos excepcionales por los años terminados al 31 de diciembre comprende:

	2000	1999
	S/.	S/.
Cobranza dudosa	9.355.468	-
Intangibles	2.412.089	-
Operaciones (Nota 7)	3.909.900	-
Publicidad, multas y otros	3.956.864	727.300
	18.554.351	727.300

En este rubro se encuentran registrados diversos importes relacionados con ajustes contables efectuados por la Gerencia de la Compañía en el año 2000, para mostrar de manera razonable al 31 de diciembre del 2000 los saldos de las cuentas por cobrar comerciales, los intangibles, la depreciación, la publicidad diferida entre otros que

figuraban como activos y que no reunían los requisitos de tales según las Normas Internacionales de Contabilidad vigentes.

Valuación de la empresa

En base a la Auditoría practicada podemos proceder al cálculo de la valuación de la empresa por el método de Costo de promedio ponderado a fin de determinar si la opción tomada de "reestructuración Patrimonial" es la correcta.

CARTA JUD N° 0400-2000

Nombramiento de representante de Acreedor de Clase A

Lima, 25 de Junio del 2001

Señores

Cámara de Comercio de Lima

Gregorio Escobedo 398

Jesús María

De nuestra mayor consideración:

Por medio de la presente, nos dirigimos a ustedes con el objeto de presentarles a la Srta. **GISELA SILVA LA TORRE** identificada con L.E. N° 09382120 funcionario del Área de Recuperaciones de nuestro Banco, quien nos representará en la Junta de Acreedores de la empresa **CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A.**, a realizarse el día de hoy Lunes 25 de los corrientes, a horas 12 m, para cuyo efecto se encuentra autorizado a adoptar las decisiones que acuerde la referida Junta de Acreedores.

En tal sentido, agradecemos se sirvan registrar la participación de nuestro apoderado.

Sin otro particular, quedamos de ustedes.

Atentamente,

c.c. file .

Resultados de Gestión de la Junta de Administración del primer período comprendido entre

La Gestión de la Junta de acreedores estuvo a cargo de Como Gerente General y el Directorio conformado por:

Los resultados que a continuación se presentan corresponden al período comprendido: Enero 2001 a Junio 2001.

La Junta de Acreedores recibió un pedido de el acreedor Banco Wiese Sudamis,-hemos dicho- para que se declare en insolvencia a la empresa Consorcio Textil Pacífico S.A, debido al incumplimiento de las obligaciones suscritas en el Acuerdo Global de Reestructuración Patrimonial por el proceso de Concurso Transitorio. El presidente de la Junta sometió a consideración de los participantes y se acordó la reestructuración empresarial estando la administración a cargo de Comité ampliado mixto cuyo estuvo constituido de la siguiente manera:

Los resultados de la gestión de este nueva Comisión de administración se expresan en el informe que a continuación se detallan.

INFORME DE LA ADMINISTRACION MIXTA

AL 13 DE JUNIO DEL 2001

PLAN DE RESTRUCTURACION PATRIMONIAL

INDICE

- 1. Antecedentes**
- 2. Elaboración del Plan Definitivo**
- 3. Gestión Realizada por la Administración Mixta**
- 4. Conclusiones**
- 5. Estados Financieros al 30 de Abril del 2001**
- 6. Anexos**

CONTENIDO GENERAL

DESCRIPCIÓN

1. Antecedentes
2. Elaboración del Plan Definitivo
- Fusión de dos Plantas
- Devolución de inmueble
- Liquidación de stocks
- Escisión
3. Gestión realizada por la Administración Mixta
- Inventario
- Cuentas por Cobrar
- Logística
- Administración
- Finanzas
- Contabilidad
- Auditoría Interna
- Sistemas
- Ventas
- Producción
- Recursos Humanos
4. Conclusiones

5. Estados Financieros

6. Anexos

ANTECEDENTES

Con fecha 22.03.01 el Comité Ampliado de la Junta de Acreedores de CTP nombró al os señores Enrique Barcelli Gómez y Jorge Caballero Nuñez como Gerente General y Gerente Administrativo-Financiero repespectivamente, así como a los señores Alberto Gualino Piana, Federico José Bracco Dieckmann y Huigo Alfredo Enriquez Morales.,miembros del Directorio

A partir del 01.04.01, se inició la Administración Mixtas a tiempo completo.

- En las Actas de Junta de Acreedores de fecha 14.03.01, se aprueba la reestructuración de CTP con el régimen de Administración Mixta y delega al Comité de la Junta de Acreedores todas las facultades que la ley permite.

- Las Actas del Comité Ampliado de la Junta de Acreedores de fecha 22.03.2001 fueron inscritas en los Registros Públicos con fecha 08 de mayo del 2001.

Los bancos vienen insertando en sus Sistema el Registro de Firmas correspondientes, mientras tanto, la firma de los cheques y documentos que salen al exterior de la empresa lo vienen efectuando los señores Mauricio Chirinos , Yubel Cueva y Renato Villegas.

ELABORACIÓN DEL PLAN DEFINITIVO

Este documento ha sido preparado y expuesto al Comité Ampliado de la Junta de Acreedores el día Lunes 11 de Junio del año en curso.

El Comité ampliado es normal, ha solicitado se realicen algunos ajustes en dicho documento, lo cual se viene realizando.

De otro lado, han manifestado que es necesario tener una reunión con el señor Michel Michell, principal accionista de Consorcio textil del Pacífico, para analizar la posibilidad de la capitalización de sus acreencias y liberación de garantías.

Igualmente , acordaron la contratación de Auditores Externos de prestigio, para que realicen un Due Diligence de la empresa.

Ya nos hemos contactado con los señores Arthur Andersen y Price Waterhouse Coopers, quienes vienen preparando su propuesta, las que serán remitidas al Comité para que elijan a uno de ellos.

El Plan contempla entre otras cosas, lo siguiente:

LA FUSIÓN DE LAS DOS PLANTAS DE PRODUCCIÓN

VENTA DE BIENES PRESCINDIBLES

Se entregará al Sistema Financiero inmuebles prescindibles para bajar la deuda, cuyo monto asciende a US\$ 502 M.

La fusión de plantas significará que- quede un excedente de maquinaria que se venderá en US\$ 955M, lo cual también se aplicará para reducir la deuda.

RESOLUCIÓN DE CONTRATOS LEASING:

Con la finalidad de reducir el endeudamiento y reducir costos, se resolverán los siguientes Leasing:

a) Inmueble de la Av. Argentina No. 2400 por US\$ 3,176 M

b) Lote No. 3 de Huachipa por US\$ 1'445 M.

LIQUIDACIÓN DE STOCKS

Se ha elaborado una relación de artículos de no línea, cuyo monto es de US\$ 6'483,320 M. Luego del análisis con el personal de ventas, se ha asignado el valor de realización de dicha mercadería en US\$ 3'538 M.

Este monto se aplicará de la siguientes forma:

a) US\$ 2'538 M Para bajar deuda con el Sistema Financiero

b) US\$ 1'000 M Para capital de trabajo de Consorcio Textil de Pacifico. S.A.

Esta mercadería será realizada en mercados grandes para no afectar el mercado interno.

Con respecto a este importante tema, el Comité Ampliado acordó nombrar un Perito Tasador experto en textiles, para que validez la asignación de precios en cada uno de los ítems.

Una vez concluida esta labor, se procederá a la venta con la finalidad de bajar el endeudamiento con las entidades que tiene prendado a su favor.

ESCISIÓN

Se ha decidido la escisión de la Planta Top Knit para lo cual es necesario ponerla a punto y venderla

El importe de esta venta se utilizará también para reducir la deuda, pagando a los acreedores que tengan la garantía de la maquinaria, stocks, etc. Se estima que podrá obtenerse aproximadamente US\$ 2'000 M por la maquinaria, la marca y el mercado.

3.- GESTIÓN REALIZADA POR LA ADMINISTRACIÓN MIXTA

INVENTARIO

El inventario de existencias, maquinaria, vehículos, muebles y enseres, se inicio el 10.04.2001, encontrándose en su etapa final.

El Departamento de Auditoría Interna se encuentra preparando un informe sobre las pequeñas diferencias.

Una vez terminado el informe de Auditoría Interna, se firmará la entrega por parte de la administración saliente y la recepción por parte de la administración entrante y se procederá a cursar carta a los Bancos cambiando de depositario. Se retirará a Olaf Hein como depositario y entran Enrique Barcelli y Jorge Caballero.

CUENTAS POR COBRAR

Total por cobrar	Recuperación	Provisión		
<u>AL 15.05.01</u>	<u>Estimada</u>			
US \$ 11'514 M	US\$ 5'183 M	US\$ 6'331 M		
<u>Recuperación Cuenta Por Cobrar por Año</u>				
2001	2002	2003	2004	TOTAL
\$ 3'137 M	\$1'609 M	\$404 M	\$ 33 M	\$ 5'183 m

Con la finalidad de agilizar la cobranza de cuentas por cobrar atrasadas, se ha contratado a los siguientes Estudios de Abogados:

CARTERA LIMA : Estudio Gálvez Monteagudo

ZONAS SUR GRANDE : Consultoria en Gestión de Negocios

Dr. Cesar Paz.

Esta empresa se encargará de la recuperación en :

Arequipa

Cusco

Juliaca

Tacna

ZONA NORTE : Se ha contratado al Estudio Marco Antonio Rodríguez y Abogados .

Se encargará de la cobranza de:

Huacho

Chimbote

Trujillo

Huaraz

Chiclayo

Cajamarca

Piura.

Se adjunta anexos de los logros en la recuperación de cobranza atrasada en el Mercado Interno y en el Mercado Exterior.

Nacional

* Se refinanció la deuda pendiente con Brillantes por US\$ 35,000 cobrándose US\$ 15,000.00 en efectivo y e saldo en tres letras iguales con vencimiento a los 60, 90 y 120 días respectivamente.

* Se arregló las letras vencidas del grupo Pacheco por US\$ 4,000.00. Se le han disminuido por tanto sus líneas de crédito.

* Se acordó con el grupo Castillo el ordenamiento de toda su cuenta, amortizaciones

del 20%, levantamiento de todas las letras vencidas y compras a futuro al contado. cabe señalar que el total de la deuda del Grupo es aprox. US\$ 86,000.00.

* Se paso a legal la cuenta de Diseños y Confecciones Eddua S.A.C. por US\$ 12,956.17 debido a que el cliente no tiene la predisposición para refinanciar la misma y la deuda ya tiene un atraso de más de sesenta (60) días.

* Se suspendió el embargo al cliente Business Unidos y se logro una transacción extrajudicial por el importe total de la deuda de S/ 90,642.00 cobrándose una cuota inicial de S/ 5,000.00, ocho (8) cheques diferidos por S/ 10,000.00 cada uno con vencimientos mensuales y uno final de S/. 15,642.00.

* Se realizó una medida cautelar al cliente Symphony por US\$ 7,000 (Valor total de la deuda), sobre maquinaria textil industrial. Sin embargo, estamos negociando con éste cliente la posibilidad que el pago lo realice con servicio de confección para los uniformes de D.H.L.

* Se pactó con la cliente Consuelo Aray Kawamura (Trujillo) suscribir un Contrato de Garantía Hipotecaria para venta en consignación. El cliente ya entregó un inmueble ubicado en Lima, el cual ha sido tasado en US\$ 130,000.00 Estaremos firmando éste contrato en los próximos días.

* Fue inscrito el Contrato de Crédito con Garantía Hipotecaria con textiles Mister por US\$ 20,000.00, para garantizar su línea de crédito por igual importe.

* Fue inscrito una ampliación de US\$ 40,000.00 en crédito para el contrato de venta en consignación con DMC Amandy, para su nueva tienda en Miraflores. Cabe señalar que este cliente tiene un Contrato "Marco" de Crédito, donde se exige supervisión permanente por parte de CTP S.A. y a su vez se tiene como depositario al representante legal de la empresa.

Exterior

* Estamos a la espera de la documentación correspondiente al terreno ofrecido por Mercantil Dasa (Bolivia) valorizado en aproximadamente US\$ 100,000.00 terreno que estaría garantizando el crédito vencido por US\$ 280,000.00 que mantiene actualmente el cliente.

. Se negoció con Coimsud (Bolivia) gestionar ante el Banco de Crédito de Bolivia una Stand By por US \$50,000.00 para garantizar su deuda por aproximadamente US \$114,000.00. Asimismo, se está gestionando en el área comercial con contrato nuevo de distribución que se estaría firmando en los próximos días.

. Estamos gestionando el pago del cheque devuelto por US \$6,000.00 de Orotex (Ecuador), que según nos informara el cliente se debería regularizar antes del 15/06/01.

. Se estructuró y envió el "borrador" de Contrato de Distribución y Representación Comercial con Inversiones Vene (Venezuela) que está estratégicamente diseñado para lograr un reconocimiento de la deuda existente de aprox. US \$767,000.00 y crear, por tanto, los mecanismos de cobranza adecuados.

LOGÍSTICA

Se ha reorganizado el área de Logística. A partir del 01.04.01 Almacenes depende

de Logística.

Se ha establecido la siguiente política de compras:

- Antes de realizar cualquier compra, se verifica que el insumo solicitado no exista en el almacén.

- Se pide 3 cotizaciones para cada compra (salvo que el monto sea muy pequeño)

- Se escoge lo mejor en cuanto a precios y plazos y con el visto bueno del Jefe del área y del Gerente Administrativo-Financiero se cierra la compra.

- Se viene atendiendo a partir del 01.04.01 en el menor tiempo posible las solicitudes de compra, de tal manera que no exista paralizaciones de Planta por demora.

Memo GAF-084/2001 DEL 17.05.01

- De acuerdo a lo antes manifestado, se ha elaborado el cuadro adjunto donde se puede observar los mejores precios logrados y el mayor plazo que hemos obtenido.

ADMINISTRACION

Se viene trabajando en esta área diferentes temas, los cuales se detallan a continuación:

1. Se ha negociado con SEDAPAL la deuda existente, habiendo logrado que acepten:

Ingresar a Indecopi la Deuda Concursal por S/.1'068,000.00 y la Deuda Corriente de S/.329,000.00 se firmará un acuerdo de fraccionamiento hasta por tres (3) años y estamos a la espera de que nos remitan el contrato.

2. Se ha recuperado el carro Mercedes placa IO-3581 cuyo anterior usuario era el señor Olaf Hein en malas condiciones. Se realizaron presupuestos para la reparación del mismo con una valorización promedio de US \$10,500.00, incluyendo pintura. Por lo anterior se decidió ofertar el automóvil, lográndose varias ofertas y decidiéndose finalmente la venta de la unidad, en dichas condiciones, en US \$22,000.00 al contado, al señor Alvaro Dibós. Estamos a la espera de una Junta del Comité de Acreedores para probar la transferencia correspondiente.

3. Igualmente, se hará llegar al Comité para su aprobación una relación de vehículos que serían entregados al personal vigente o retirado en pago de beneficios sociales.

SEGUROS

Se ha tenido conversaciones con los Brockers, señores Consejeros y Corredores de Seguros S.A. y se ha solicitado una reducción de la prima en un 50%.

Los señores Consejeros de Seguros han solicitado una reunión con ellos y los Gerentes de La Fénix Peruana, Compañía de Seguros, la cual se llevará a cabo el 21.06.2001.

- WIESE-LEASING

Como es de conocimiento del Comité Ampliado, el Wiese-Leasing ha rescindido el contrato del local de la Av. Argentina 2400. Esto coincide precisamente con la Fusión de las 2 Plantas de Huachipa.

En este sentido, hemos tenido una entrevista en el local Wiese-Leasing con el señor Carlos Rojas-Gerente de Operaciones. En esta reunión se ha establecido que se pagará un alquiler de US \$8,000.00 + IGV en lugar de US \$60,000.00 que se pagaba por el leasing;

Igualmente la deuda que se tiene por las cuotas vencidas aproximadamente por US \$452,188.28, se dará el siguiente tratamiento:

- La Deuda Estructural debe registrarse en Indecopi.
- La Deuda Corriente se pagará en 36 meses que incluyen 06 meses libres, la cual ha sido aprobada.

FINANZAS

a) Nuevo esquema de funcionamiento del Area de Finanzas.

Se viene coordinando estrechamente las acciones con todas las áreas.

b) Con la implementación del sistema integral de computación, se logrará entre otros beneficios, una reasignación del personal y la reducción del número de éstos.

c) Implementación de nuevas condiciones de pago para los proveedores: De contado contra entrega y crédito a siete (7) días, estamos obteniendo un crédito a treinta (30) días.

d) Reducción del número de letras aceptadas, manteniendo la obligación con facturas, e incrementando el monto mínimo para la aceptación, con mayores plazos de pago.

e) Elaboración y evaluación permanente de la programación financiada.

CONTABILIDAD

La Contadora General se encuentra:

a) Revisando el Balance General y Anexos al 30 de abril del presente año.

b) Analizando la carga de trabajo de cada uno de los componentes de su área, tanto en contabilidad financiera como costos. El resultado de éste análisis dirá cuál es el número de personas que deben trabajar en dicha área.

De otro lado, al instalar el sistema integral de cómputo, la carga de trabajo bajará sustantivamente y esto también permitirá una reasignación de tareas con el consiguiente beneficio que esto conlleva.

AUDITORIA INTERNA

INFORME DE LA OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA

Esta oficina, es la encargada de verificar la información contable, determinando la confiabilidad de los estados financieros y de establecer la aplicación de las normas de control interno, porque un sistema sólido de Control Interno es de primordial importancia para una administración adecuada.

El sistema de control interno de la entidad consiste en el plan de organización y todas las medidas y métodos coordinados dentro de una entidad con fines de:

- Prevenir los errores
- Proteger los activos
- Evitar desembolsos no autorizados
- Evitar incurrir en obligaciones impropias
- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos financieros y administrativos.
- Evaluar la eficiencia administrativa fomentando la eficiencia de operación.

Las atribuciones de la oficina de Auditoria interna son básicamente críticas a la gestión operativa y funciona sobre la base de una autoridad delegada de la Alta Dirección.

A partir de la gestión de la nueva administración, se emitieron memorándums a las diferentes áreas con el fin de solicitarles información referente a su accionar con relación a la empresa con la finalidad de evaluar y determinar los trabajos a realizar y conocer la misma, mientras se esperaban la respuesta , se inicio las primeras acciones de control , considerando básicamente la información de ventas de productos de mayor salida en los meses de Marzo- Abril 2001, lo cual determinó informes sobre costos, ventas de mercaderías, ejecución de gastos , donaciones.

Se ha efectuado un arqueo de caja, emitiendo el correspondiente informe a la Gerencia General , también se ha ejecutado el inventario a la oficina de Juliaca y la ejecución del inventario de los almacenes de la empresa (actividad que se ha venido ejecutando desde el mes de abril del presente año) inventario de maquiaria, estando en su etapa final para la emisión del informe general del inventario, el inventario de maeria prima debido al faltante encontrado se ha emitido un informe a la Gerencia General.

En la actualidad se está desarrollando la aplicación de las normas de control interno para las diversas áreas de la empresa, principalmente en las áreas críticas, en las cuales priorizaremos nuestros exámenes, áreas de costo de almacenes, de ventas, la verificación y el cumplimiento del plan de reestructuración y presupuestos aprobados, verificación de activos fijos prendados a favor de los Bancos de la mercadería warranteada, etc

SISTEMAS

Se recibió varias propuestas para la adquisición de software y hardware, habiendo aprobado el Comité la contratación de uno de ellos. VECODATA por ser la alternativa mas adecuada y la más económica. Esta empresa ya ha iniciado el trabajo y se está gestionando la financiación.

VENTAS

Se ha organizado todas las políticas y procedimientos de esta área; y se ha reestructurado el sistema de precios y descuentos.

Inicialmente se ha repotenciado el equipo de Ventas de Exportación con un nuevo Vendedor Internacional. Su remuneración será variable en función a las ventas.

De otro lado, se ha instruido al Gerente de Ventas de Exportación para que logre un representante de ventas, de ser necesario en cada país, tanto de Europa como Asia,

lograr en Estados Unidos varios representantes de ventas, del mismo modo en Brasil. Todo esto no debe incrementar el porcentaje de comisión global asignado.

PRODUCCION

RECURSOS HUMANOS

Se viene haciendo la evaluación del personal por la racionalización y fusión de plantas, así como por la escisión de Top Knit.

a) Por la fusión de las dos (2) plantas.

b) Por la escisión de Top Knit.

4. CONCLUSIONES

Se encuentra pendiente por parte del Comité Ampliado:

a) El nombramiento del Perito Tasador Textil.

b) Reunión con el señor Michael Michell, para determinar con precisión el destino de la deuda estructural y la liberación de las garantías.

c) De otro lado, se hace presente que el Comité debe aprobar la contratación de los Auditores Externos conocer el real patrimonio de Consorcio Textil del Pacífico S.A.

Estos puntos incidirán sustantivamente en las corridas económicas financieras que forman parte del Plan de Reestructuración; por lo cual, se solicita a la Junta de Acreedores una prórroga de treinta (30) días para la presentación del Plan de Reestructuración Definitivo.

Del análisis del Plan de Reestructuración Patrimonial de Consorcio Textil del Pacífico S.A

Podemos constatar lo siguiente:

1.- Se tomaron medidas de emergencia para afrontar la crisis en los siguientes campos de la empresa:

-Fusión de la plantas de producción a fin de simplificar los procesos productivos

-Ventas de bienes no imprescindibles a fin de bajar las deudas por USA \$ 502,000 y venta de Maquinarias sobrantes de fusión de planta por \$ 955,000

-Cancelación de contrato de Leasing de Inmuebles de Av Argentina por \$ 3,170,000 y el lote N°3 de Huachipa por \$ 1'445,000

-Liquidación de Stock de \$ 6'483,320 cuyo valor de realización se calculo en USA \$ 3'538,000

-Escisión de l Planta Top Knit cuya maquinaria fue valorizada en \$ 2'000,00

-Se practicó un inventario de Existencias y de Activo fijo

-Se retiro al Sr. Olaf Hein como depositario y se lo reemplazo por el nuevo Gerente Enrique Barcelli y el Subgerente Jorge Caballero

-Las Ctas por cobrar de 11 millones de dolares se consideran recuperables \$ 5'113,000 en 4 años

En el exterior

Se tomaron las siguientes Acciones:

-Se valoraron el inmueble de la empresa Mercantil DASA de Bolivia, consistente en un terreno valorado en \$ 100,000, que garantizaba el crédito vencido de \$ 280,000

-Actualmente el cliente Coinsud de Bolivia ha negociado para garantizar su deuda aproximada de \$ 114,000

-Se está gestionando el pago de un cheque devuelto por \$ 6'000,000 por Orotex de Ecuador

Medidas Administrativas

-Logística.- Se ha reorganizado el área logística y el sistema de control de compra de insumos

-La deuda se ha distribuido:

-Deuda consolidada de acuerdo con INDECOPI

-Deuda Corriente en 36 meses con 6 meses de gracia

-Se vendió el carro del Sr. Olaf.Hein en \$ 22,000

-Otros vehículos se dieron en parte de pago por leyes Sociales.

-Los seguros fueron reducidos en sus primas en un 50%

-Se arreglo con Wiese Leasing pagar por alquiler \$ 8,000 en de \$ 60,000

Con relación a la Auditoría podemos apreciar que según el informe de los auditores la empresa entro en crisis por la mala administración en la conducción de la empresa a partir de la Fusión de las empresas que constituyen el Consorcio Textil del Pacífico S.A.

Sin embargo reconoce que las causas más importantes han sido la crisis económica del país provocada por la influencia de la Globalización Económica a través de la apertura de los mercado y la fijación de los precios internacionales por las grandes empresas Multinacionales.

1.-ESTADOS FINANCIEROS AL 30-04-01

**CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A. BALANCE GENERAL. Valores
Expresados en Nuevos Soles. Valores AjustadosValores Históricos.
Abril-01Marzo-01Abril-01**

ACTIVO						
		%		%	%	
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	1,201,956.34	0.8	1,013,502.14	0.7	1,201,956.34	0.8
CUENTA POR COBRAR COMERCIALES						
País	17,464,270.30	11.5	17,174,005.08	11.1	17,464,270.30	11.5
Exterior	16,155,235.98	11.1	16,880,489.44	1	16,155,235.98	11.1
(-) Provisión para cuentas de cobranza dudosas	-9,953,913.58	(6.6)	-9,517,796.06	(6.3)	-9,953,913.58	(6.6)
	24,365,932.10	16.0	24,537,298.56	16.1	24,365,932.10	16.1
OTRAS CUENTAS POR COBRAR						
Otras cuentas por cobrar	960,922.10	0.6	946,912.13	0.6	960,922.10	0.6
Cuentas por cobrar al personal	400,607.93	0.3	400,608.93	0.4	400,607.93	0.3
Cuentas diversas	480,637.16	0.3	481,501.26	0.3	480,637.16	0.3
	1,340,167.19	1.2	1,209,022.32	1.3	1,340,167.19	1.2
EXISTENCIAS						
Materias primas	968,111.21	0.6	944,006.08	0.6	968,111.21	0.6
Productos terminados	31,504,133.35	20.8	31,541,508.31	20.7	31,504,133.35	20.8
Productos en proceso	11,332,203.25	7.9	12,208,077.75	8.1	11,332,203.25	7.9
Materias primas	3,399,978.34	3.9	3,613,817.28	3.7	3,399,978.34	3.9
Envases y embalajes	44,776.56	0.0	47,117.68	0.0	44,776.56	0.0
Materiales, suministros y repuestos	3,108,863.14	2.0	3,118,389.60	2.1	3,108,863.14	2.0
Existencias por recibir	1,305,243.32	0.7	845,804.21	0.6	1,305,243.32	0.7
	54,558,110.11	35.9	54,444,099.92	35.8	54,558,110.11	35.9
GASTOS PAGADOS PR ANTICIPADO						
	1,241,972.31	0.8	1,117,999.08	0.7	1,241,972.31	0.8
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	83,115,589.54	54.5	83,120,799.20	54.6	83,109,767.27	54.5
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO						
Gasto	118,146,566.70	76.8	118,177,508.64	76.7	118,146,566.70	76.7
(-) Depreciación acumulada	-76,973,303.31	(50.6)	-76,887,590.83	(50.5)	-76,973,303.31	(50.6)
INMUEBLES MAQ. Y EQUIPO EN A. FINANCIERO	30,886,307.43	20.1	30,688,236.37	20.1	30,823,473.43	20.0
Gasto	35,363,785.13	23.4	35,323,322.13	23.4	35,323,322.13	23.4
(-) Depreciación acumulada	-4,477,477.70	(3.0)	-4,635,085.76	(3.2)	-4,477,477.70	(3.0)
OTROS ACTIVOS	8.30	0.0	8.00	0.0	8.30	0.0
Intangibles	8,361,564.88	5.9	8,080,529.15	5.9	8,361,564.88	5.9
(-) amortización acumulada	-8,353,266.58	(5.5)	-8,072,529.15	(5.9)	-8,353,266.58	(5.5)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	68,356,579.32	45.2	68,978,134.21	45.4	68,403,392.23	45.2
TOTAL ACTIVO	151,472,168.86	100.0	152,098,933.41	100.0	151,513,159.50	100.0

**CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO.
GESTION DE COBRANZA – EXTERIOR (MAYO, EN US\$)**

CAPÍTULO V. LA REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL EN LAS EMPRESAS TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA

CUENTE	PAIS	IMPORTE DEUDA AL 31/12/00	IMPORTE DEUDA AL 12/06/01	SEGURIA	SITUACION
Inversiones Vane	Venezuela	767,153.66	767,153.66	Ninguna	Negociación de Contratos Representación Comercial y administración de activos. Se están de acuerdo al Contrato anterior. Se genera garantía está garantizada en consecuencia positivamente con el cliente
Comisari	Bolivia	439,700.50	396,590.62	Ninguna	Cliente ha otorgado un libro de por US\$ 30,000 por el Banco de Crédito del Perú actualizado US\$ 412,400.71 en letras negociadas. Mantener un inventario de mercadería garantizada por otros clientes por valor US\$ 80,000.00 (libro de cuentas, etc.)
Mercantil Casa	Bolivia	608,104.74	506,401.74	Ninguna	Cliente ha otorgado una garantía hipotecaria de un terreno valorado en US\$ 180,000. Actualmente estamos en etapas de la restitución de la garantía. Se otorgó hipotecaria por US\$ 134,504.00
Coque Tambo	Bolivia	215,446.34	121,568.51	Letras US\$ 200,000.00	Cliente de Crédito de Compensación pendiente de otorgar sobre los contratos. Pagar en efectivo según contrato. (Cuenta US\$ 100,000.00)
BCP Apaca	Bolivia	134,210.10	189,091.40	Ninguna	Deuda de mercadería por pagar. US\$ 89,800.000 Empresa produce US\$ 40 por US\$ 47,000 por el costo de flete y posibilidad de devolución de flete por el cliente. Actualmente mercadería almacenada en fletes de flete US\$ 14 por US\$ 12,200.00 en otros materiales
Casa Siquia	Ecuador	148,480.43	66,468.43	Cuando se pague de por adelantado en Quito	Proyectos de inversión el cliente que tenemos en garantía en US\$ 40,000. Se ha cancelado ya US\$ 8,800 en efectivo. US\$ 20,000 en un cheque otorgado para el 2000 y otro cheque de US\$ 20,000 para 2001. Cabe señalar que en relación con el cliente por US\$ 80,000 a US\$ 80,000 (negociación)
Comitales	México	11,496.27	11,496.27	Ninguna	Deuda legal incompleta. Se tiene que reformar las gestiones legales con una factura de abogacía. Actualmente pendiente el cliente
Comisiones Bolari	Chile	66,605.77	56,605.77	Ninguna	Deuda legal agotada. Cliente en etapa de negociación. Cabe señalar que se otorgó un cheque por US\$ 50,000.00
Manufactura Piloni	Italia	59,681.74	34,111.61	Ninguna	Realización de mercadería sin resultado. Se está negociando con el agente local de comercio exterior por el flete de la carga
Totales		2,364,982.94	1,167,414.60		

CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO.

CREDITOS Y COBRANZAS. CUENTAS POR COBRAR.. CUADRO COMPARATIVO POR PERIODOS VENCIDOS

VENCIMIENTOS RANGOS (DIAS)	AL 31/12/00 DÓLAR	AL 14/06/01 DOLAR	COBRO AL 14/06/01
(30 - 60)	78,605.40	42,225.01	36,380.39
(60 - 90)	78,945.59	28,544.45	50,401.14
(90 - mas)	3,1191490.85	3,071,289.59	48,201.26
SUB TOTAL DEUDA VENCIDA	3,277,041.83	3,142,059.04	134,982.79

CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO. Mayo – 2001

Evolución mensual de ventas – consolidado

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

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.

Planeamiento Estratégico de 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 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 intereses 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 tienen 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 estratégicas 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

Área 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 plazos 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.

CONCLUSIONES

1. La Globalización Económica es un fenómeno de carácter Mundial que se presenta como consecuencia del triunfo de Capitalismo Neo Liberal frente al Sistema Socialista, estableciendo como regla de juego mundial de la Economía, la Libertad de Empresa privada, caracterizada por la Apertura de los Mercados y bajo el imperio de la Ley de la Oferta y la Demanda.

2. La Globalización Económica por su naturaleza de la ley del más fuerte en el manejo de los mercados, favorece fundamentalmente a las empresas industriales, comerciales y financieras de los países desarrollados, en desmedro de las incipientes industrias de los países subdesarrollados.

3. Como consecuencia del dominio de las grandes empresas transnacionales, éstas imponen sus precios y las empresa de los países subdesarrollados que no están preparadas para competir en el mercado, entraron en crisis y desaparecieron, provocando la desocupación masiva y la pobreza de la población, es decir se provocó el inicio de la crisis Económica que todos estamos padeciendo.

4. La privatización de las empresas del Estado que es uno de los argumentos de la política de turno para reactivar la Economía, debe ser estudiada en forma integral (Educativa, Social y Económicamente) y no sólo buscar un alivio en la Caja Fiscal como hasta ahora se ha hecho. El beneficio de la privatización debe servir para levantar los estándares de vida de la población, promoviendo las pequeñas industrias o microempresas que son las que están solucionando parte de la crisis económica, y no maltratarlas por parte del Estado hasta desaparecerlas.

5. El Estado mismo entró en crisis, pues al disminuir los ingresos por tributación proveniente de las empresas y de la población, las arcas fiscales bajaron con la consiguiente baja de los servicios públicos, por lo que se recurrió al incremento del impuesto y a los préstamos para cubrir las brechas fiscales, pero esto provocó a su vez más crisis en las empresas pues éstas al no poder pagar los impuestos por la recesión entraron en mora o evadían los impuestos. Pero las penas por multas y recargos eran tan fuertes que los contribuyentes o quebraban o iban a la cárcel. Esto se puede demostrar en los informes del INDECOPI donde figuran entre los mas grandes acreedores La SUNAT y los Bancos.

6. El Estado, para mitigar a las empresas en crisis, ha dado dispositivos para reactivarlas a través de las Leyes, primero de Reestructuración Empresarial y en los últimos años de Reestructuración Patrimonial. Pero desgraciadamente no han tenido éxito; por un lado porque a la Junta de Acreedores generalmente no le interesaba tanto reactivar la empresa sino recuperar su dinero y segundo porque la administración encargada de la reactivación carece de conocimientos para reactivar empresas.

7. Por otro lado el Estado debe ser el árbitro en la reactivación mas no promotor pues las leyes que se han dado han sido solo para prolongar la agonía de las empresas en crisis.

8. En el caso de la Industria Textil hemos observado que debido a la mala administración la mayoría han entrado a la etapa de Liquidación, y las pocas que aún subsisten en Reestructuración no presenta ninguna esperanza de recuperación a pesar que en sus proyectos de reactivación anticipan resultados optimistas, como es el caso de la Muestra del Consorcio Textil del Pacífico S.A., en cuya experiencia de los dos primeros años de reestructuración han aumentado sus pérdidas en vez de disminuir.

9. La propuesta del Proyecto de Reactivación corresponde a las nuevas concepciones de dirección de empresa a través del diagnóstico situacional y valoración de la empresa; planeamiento estratégico y análisis de las posibilidades de desarrollo en función a la producción y/o sustitución de la misma contando con personal técnicamente preparado , que conozca el manejo de empresas en crisis, de lo contrario todo esfuerzo será inútil.

10. Las etapas 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.

11. En el caso concreto de la industria textil peruana, la importación masiva de tejidos coreanos y chinos, favorecidos por la globalización económica, explica en parte el deterioro del sector.

12. Otro elemento causante de la crisis está en el exceso de gastos financieros motivados por las carteras pesadas de los clientes que raíz de sus dificultades incumplen sus obligaciones reduciendo el capital de trabajo.

13. Al obligarse a la reducción de gastos la empresa determina el recorte en las

partidas de investigación y desarrollo y en publicidad, lo que trae naturalmente como consecuencia problemas en la calidad e imagen del producto.

14. Asimismo, la moral en la empresa se ve afectada en todos sus niveles organizacionales y como consecuencia de ello también se desvanece la generación de ideas.

15. Frente al desafío, turbulencia e inestabilidad que favorece el nuevo sistema neoliberal y la globalización, 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 en extrapolar el pasado al futuro.

16. Una de las bases más importantes de la reorganización administrativa es implementar un sistema de información que permita conocer oportunamente el desarrollo del Plan Estratégico. Esta "Inteligencia Organizacional" permite sacar el máximo provecho de la información y optimizar las potencialidades.

17. En el proceso de reflatamiento y reactivación no se debe apuntar a la recuperación inmediata del dinero invertido por deuda de la Junta de Acreedores, sino a sanear orgánicamente a la empresa con criterio de mediano y a largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. El fenómeno de la Globalización que ha mundializado a las actividades económicas es un hecho real dentro del cual debemos buscar las oportunidades para sacarles el mejor provecho, ya sea analizando las tecnologías de punta, aprovechando los adelantos científicos y tecnológicos para crear nuestros propios modelos de desarrollo, amenguando así el poder de las grandes empresas y aprovechando la oportunidad que nos brindan nuestras ventajas comparativas, en especial de nuestros recursos naturales y ecológicos.

2. Se debe exigir en los convenios de privatización de las empresas del Estado y de inversiones en general, el compromiso de capacitar a nuestros trabajadores como funcionarios conductores de las empresas a fin de adquirir en el futuro niveles competitivos.

3. Los dispositivos de reactivación empresarial deben apuntar a ser más reales a fin de permitir una verdadera recuperación para ello el Estado debe intervenir en la evaluación de la conducción de las empresas en Reestructuración, con un personal especializado en la materia y no políticamente improvisar personal.

4. La Industria Textil Peruana que tradicionalmente ha sido la mejor de Sudamérica debe ser reactivada con el manejo de proyectos en manos de gente capacitada. Al igual que los empresarios tradicionales también deben ser materia de un proceso de capacitación.

5. El estado debe abrir una campaña publicitaria para promover a los pequeños y

medianos empresarios textiles, con asistencia técnica y económica a fin de desarrollar proyectos adecuados, bajo la supervisión de personal especializado de los Ministerios pertinentes.

6. El ATPA – Andean Trade Preferential Act – es un instrumento de reciprocidad que debe ser alentado por todos los medios y que podría resultar un vehículo eficaz para la salud del consorcio textil aludido en esta investigación.

7. Por el bienestar de la economía y el bienestar social ocupacional, el Estado debe buscar por todos los medios de reflotar las empresas en crisis subsidiándolas previa planificación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

ÁVILA ACOSTA, R.B., METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Edición Estudios y Ediciones R.A., Lima – Perú. 2001, pp. 237.

AYLLÓN FERRARI, Antonio, DOCTRINAS Y PARADIGMAS CONTABLES, Cuarta Edición. Lima – Perú. 2000, pp.211.

BEUMONT CALLIRGOS, Ricardo, DERECHO COMERCIAL Y REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL, Editorial Derecho, 1ra. Edición, Lima – Perú. 1996, pp. 190.

BUENO, Pedro, REFLOTANDO LA EMPRESA: CORPORATE TURNAROUND, Editorial Deusto, 1ra. Edición, Bilbao – España, 1999, pp. 191.

CORIAT, Benjamín, GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y DIMENSIONES MACROECONÓMICAS DE LA COMPETITIVIDAD, 2/05/00, ¡Error! Marcador no definido..

DE LA CRUZ CASTRO, Hugo, GLOSARIO EMPRESARIAL, Editorial Ivera Asociados E.I.R.L., 1ra. Edición, Lima – Perú. 2000, pp.864.

FERRER, Aldo, HISTORIA DE LA GLOBALIZACIÓN, Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A. Edición Tercera Reimpresión, 1998, Buenos Aires Argentina, pp. 418.

GARCÍA MORALES, Federico, GLOBALIZACIÓN: DEFINICIONES, IDEOLOGÍA Y REALIDADES

<http://rcci.net/globalización/llegal/fg096.htm>, 02/05/00

FLINT BLANCK, Pinkas, **DERECHO CONCURSAL**, Editorial Gaceta Jurídica, 1ra. Edición, Lima – Perú, 2000, pp. 614.

FLINT BLANCK, Pinkas, **GESTIÓN DE EMPRESAS EN CRISIS**, Editorial Gaceta Jurídica, Lima – Perú. 1998, pp-466.

FOND, Jordy y **OSCAR**, Elvira, **PRESUPUESTOS, PLANES FINANCIEROS Y ESTUDIOS DE VIABILIDAD**, Editorial Gestión 2000, 1ra. Edición, Barcelona – España, 1997, pp.92.

GARCÍA MORALES, Federico, **LOS MITOS DE LA GLOBALIZACIÓN**,

<http://www.dardorochoa.com.ar/biblio/do/cs/mitosglobal.html>, 02/05/00

MEZA SARRIÁ, Carlos, **LA GLOBALIZACIÓN CONTABLE A ESTABLECER, POSTULADOS REDUCIDOS EN NÚMERO**, Lima 2000,
<http://www.unac.edu.pe/fcc/la-globaliza%F3n-contable-a-esta.htm>.

MONTALDO, Oscar Juan, **ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN EL CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN PARA EL SIGLO XXI**,

<http://www.gestión.com.pe/archivo/1999/abr/09/1PAGI.HTM>. 02/05/00

MUÑOZ AGUILAR, Eduardo, **REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL**, Editorial Rodhas, 1ra. Edición, Lima – Perú, 1997, pp-607

PERÚ, INDECOPI, NORMATIVIDAD LEGAL COMPENDIO, Lima – Perú 1999, pp.280.

RSENBERG, Jerry M., **DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**, p. 204, Editorial Océano, 6ta Edición, 1998, Barcelona España, pp.641.

SAMPIERI H., Roberto, **COLLADO F.**, Carlos y **LUICIO B.**, Pilar, **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**, MCGRAW – HILL, México D.F., 1991, pp-505.

STONER, James, A.F. y Edward R. **FREEMAN**, **ADMINISTRACIÓN**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 5ta. Edición, México D.F., pp.781

UGÁZ VALLE, Víctor, **MANUAL DE CRISIS DE LA EMPRESA**, Editorial San Marcos, 1ra. Edición, Lima – Perú, 1998, pp.386

CONTABILIDAD GERENCIAL ANTONIO AYLLÓN FERRARI , Editorial AAF Asesores Consultores, 1ra edición 2000

ANEXOS

ANEXO N ° 1. EMPRESAS EN EL SISTEMA DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL

- 1.1 Empresas acogidas al sistema Grafico
- 1.2 Empresas acogidas al sistema cantidades
- 1.3 Empresas acogidas al sistema por personería del Deudor
- 1.4 Empresas acogidas al sistema por sectores Económicos
- 1.5 Empresas acogidas al sistema por el tipo de de solicitantes
- 1.6 Empresas acogidas al sistema por lugar de presentación
- 1.7 Ingresos y Salidas de empresas en el sistema
- 1.8 Principales expedientes de declaración de Insolvencia, Concurso Previo y Procedimiento Simplificado

ANEXO N° 2. CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO. RESUMEN GENERAL DE OBLIGACIONES

Cifras en dólares

Fecha 31 de julio 1999

Tipo de Obligaciones	Montos	%
FINANCIERAS (Con bancos)		
Directa	16'769,754.16	48.12 %
Indirecta	1'862,725.00	5.34 %
Leasing	7'865,206.55	22.57 %
Subtotal Financieras	26,498,685.71	76.04%
NO FINANCIERAS		
Grupo Michell	4'382,702.42	12.50 %
Proveedores	2'167,551.50	6.22 %
Remuneraciones	816,429.93	2.34 %
Tributos	984,977.19	2.83 %
Subtotal no Financiera	8'351,661.04	23.96 %
TOTAL OBLIGACIONES	34'850,346.75	100.00%

ANEXO N° 3. CREDITOS CLASE A: ACREEDORES QUE OTORGARAN LINEAS DE CREDITO

FECHA 11-Oct-99

T.CAMBIO: 3.462

No.	ACREEDOR	MONTO US\$	MONTO S/	TOTAL EQ
A1	Banco Wiese- Sudameris	4,576,247.39	11,101.26	4,679,453.99
A2	Banco Latino	3,855,652.37	10,218.23	3,858,602.91
A3	Banco Interamericano de Finanzas	3,480,170.97	605.24	3,480,345.79
A4	Banco Sudamericano	1,780,162.08	73,862.78	1,801,397.37
A5	Banco Interbank	1,704,969.00		1,704,969.00
A6	Banco Financiero	1,294,115.31		1,294,115.31
	TOTAL	16,791,316.12	95,787.51	6,818,984.38

ANEXO 4. CREDITOS CLASE B: ACREEDORES REESTRUCTURADOS

FECHA 11-Oct-99

T.CAMBIO: 3.462

No.	ACREEDOR	MONTO US\$	MONTO S/	TOTAL EQ US\$
B1	Banco Santander	1,342,368.99	11,101.26	1,342,368.99
B2	Banco Continental	557,428.92		557,428.92
B3	Banco de Crédito del Perú	440,045.51		440,045.51
B4	SUNAT		1,379,234.00	398,392.26
B5	Banco Banex	157,886.55	66.81	157,905.85
B6	Essalud		476,050.00	37,507.22
B7	AFP Horizonte		350,689.84	101,296.89
B8	ONP (Oficina Normalizac. Previs)		81,562.00	23,559.21
B9	AFP Profuturo		35,267.99	10,187.17
B10	AFP Unión		31,316.49	9,046.36
B11	AFP Nueva Vida		472.56	136.50
B12	Municipalidad de Huachipa		79,192.81	22,874.87
B13	Senati		75,490.29	21,808.00
B14	Integra		32,325.92	9,337.35
	TOTAL	2,497,729.97	2,541,679.51	3,231,895.11

ANEXO 5. TOTAL DEUDA – CLASIFICACIÓN AL 31/07/99

US\$M	DEUDA		Deuda Estructur	Part. %	
	directa	indirecta		D.dir.	D.estr.
Clase A					
Wiese	3,280	30	2,917	10%	11%
Latino	3,251	633	3,268	10%	12%
Wiese leasing	2,765		2,765	8%	10%
EIF	3,332	123	3,130	10%	12%
Latino leasing	2,223		2,223	7%	8%
Financiero	1,857		1,868	5%	7%
Interbank	1,643	322	1,681	5%	6%
Lima	1,685	458	1,644	5%	6%
Sub-total	20,037	1,564	19,497	60%	74%
Clase B					
Sudamericano	1,616	84	1,675	5%	6%
Santander	1,113	51	1,151	3%	4%
Continental	671		628	2%	2%
Eañes	896		896	3%	3%
Crédito	668	8	515	2%	2%
Eancosur		15	0	0%	0%
Sub-total	4,964	158	4,865	15%	18%
Clase C					
Tributos	985		727	3%	3%
Laborales	641		231	2%	1%
Sub-total	1,626	0	958	5%	4%
Clase D					
Proveedores	2,168		1,040	7%	4%
Sub-total	2,168	0	1,040	7%	4%
Clase E					
Accionistas (*)	4,683				
TOTAL	33,177	1,721	26,360	100%	100%

(*)Se aplican US\$M15.9 que la empresa adeuda a Texao S.A.a
Reducir la deuda del grupo.

ANEXO Nº 6. RESUMEN DE PROCESOS LEGALES, MONTOS DEMANDADOS Y CONTINGENCIAS

División	Cantidad de Procesos	Monto Demandado	Contingencia
Cinsa	38	588,843.97	246,474.77
TPP	71	2'517,962.22	54,300.00
Topknit	1	524.12	400.00
	110	3'107,330.31	301,174.77

ANEXO N° 7. TOTAL DEUDA DIRECTA AL 31/0799

N°	ACREEDOR	MONTO (US\$M) PART. %		% ACUM.
1	BIF	3,332	10%	10%
2	Wiese	3,280	10%	20%
3	Latino	3,251	10%	30%
4	Michell & Cia SA	2,802	8%	38%
5	Wiese leasing	2,765	8%	46%
6	Latino leasing	2,223	7%	53%
7	Financiero	1,857	6%	59%
8	Lima	1,685	5%	64%
9	Interbank	1,643	5%	69%
10	Sudamericano	1,616	5%	74%
11	Santander	1,113	3%	77%
12	Michell Industrial SA	996	3%	80%
13	Baños	896	3%	83%
14	Continental	671	2%	85%
15	Crédito	668	2%	87%
16	Pennine Fund	500	2%	88%
17	Michael Michell	100	0%	89%
	Otros	3,793	11%	100%
	TOTAL	33,192	100%	

Fuente: Deudas registradas por CTP al 31/07/99

ANEXO N° 8. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO

US\$MM	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
Ventas nacional	6.0	4.5	4.7	5.0	5.3	5.5	5.7	5.9	6.1	6.3	6.6	6.6
Ventas exportación	14.6	16.1	17	17.9	18.9	19.9	20.6	21.3	22	22.8	23.6	23.6
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ventas totales	20.6	20.6	21.8	22.9	24.2	25.5	26.3	27.2	28.2	29.1	30.1	30.1
Costo de ventas	-15.5	-15.9	-16.3	-17.0	-17.8	-18.2	-18.7	-19.3	-20.1	-20.1	-21.5	-21.3
Utilidad bruta	5.2	4.8	5.5	6.0	6.3	7.3	7.7	7.9	8.1	8.3	8.6	8.8
	25%	23%	25%	26%	26%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%
Gastos de ventas	-1.8	-1.8	-1.6	-1.7	-1.8	-1.9	-1.9	-2.0	-2.1	-2.1	-2.2	-2.2
Gastos administrat.	-1.2	-1.7	-1.2	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.1
Utilidad operativa	2.1	1.2	2.7	3.3	3.6	4.4	4.7	4.9	5.0	5.2	5.3	5.5
	10%	6%	12%	15%	15%	17%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Ingresos financier.	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Gastos Finan.operat	-3.7	-0.6	-0.6	-0.7	-0.7	-0.8	-0.8	-0.8	-0.8	-0.9	-0.9	-0.9
Gastos Finan.estruc	0	-2.4	-2.2	-1.8	-1.1	-0.7	-0.5	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	-0.6	-0.4	-0.4	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6
Utilidad a/impuest.	-2.2	-2.1	-0.5	0.5	1.4	2.5	3.1	3.5	3.7	3.8	3.9	4.1
Impuesto a la renta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.9	-1.1	-1.3	-1.4	-1.4	-1.5	-1.5
Utilidad neta	-2.2	-2.1	-0.5	0.5	1.4	1.6	1.9	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
	-11%	-10%	-2%	2%	6%	6%	7%	8%	8%	8%	8%	9%

ANEXO 9. FLUJO DE CAJA PROYECTADA

US\$MM	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
Ingresos												
Ingresos		20.0	23.2	22.7	24.0	26.3	26.2	27.1	28.0	29.0	29.0	30.1
Incobrables		-0.4	-0.4	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6
Aporte de capital		1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Venta de Activos		0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ingresos		21.5	22.7	25.7	23.5	24.7	25.7	26.5	27.4	28.4	29.3	29.5
Egresos												
Compras		12.5	11.8	12.9	15.0	16.5	17.0	17.6	18.2	18.8	19.4	19.7
Gastos de ventas		1.8	1.6	1.7	1.8	1.9	1.9	2.0	2.0	2.1	2.2	2.2
Gastos Administrativos		1.7	1.1	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1
Tributos		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	1.3	1.4	1.4	1.5	1.5
Inversiones		0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Egresos		16.0	14.0	15.4	17.7	20.2	21.0	23.0	24.6	25.3	26.1	26.4
Flujo operativo		5.5	8.0	10.3	5.8	4.5	4.6	2.7	2.9	3.0	3.2	3.1
Ing./egr. Financieros		-0.6	-0.6	-0.3	-0.6	-0.7	-0.7	-0.7	-0.7	-0.8	-0.8	-0.8
Flujo disponible		4.9	7.4	9.7	5.2	3.9	3.9	2.0	2.1	2.3	2.4	2.3
Amortiz. deuda corriente		-1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Amortiz. deuda estruct.		-1.3	-4.2	-0.3	-4.1	-3.2	-3.5	-1.8	-0.3	0.0	0.0	0.0
Pago de intereses		-1.4	-3.2	-1.3	-1.1	-0.7	-0.5	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0
Saldo de periodo		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	2.3	2.4	2.3
Saldo acumulado		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	4.6	7.0	9.3
Saldo de deuda		25.0	28.8	12.9	8.8	5.6	2.1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0

ANEXO 10. CRONOGRAMA DE PAGOS

US\$MM	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	TOTAL
AMORTIZACIONE \$													
Leasings		361	1668	1381	1167	1513	0	0	0	0	0	0	8,184
Clase A		0	2223	3008	2207	1412	3008	100	0	0	0	0	12,118
Clase B		0	11	1378	242	96	267	1641	319	0	0	0	4,052
Clase C		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clase D		0	218	292	263	140	0	0	0	0	0	0	1,040
TOTAL		1322	4,210	7,362	4,092	3,169	3,467	1,650	319	0	0	0	26,394
Intereses													
Leasings		850	741	558	231	87	0	0	0	0	0	0	2,474
Clase A		430	1668	821	473	388	271	19	0	0	0	0	4,120
Clase B		87	630	304	221	201	190	162	25	0	0	0	1,636
Clase C		80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80
Clase D		46	130	88	38	12	0	0	0	0	0	0	283
TOTAL		1,444	3,160	1,773	1,062	662	464	171	25	0	0	0	8,603

ANEXO 11. FLUJO DE CAJA PROYECTADO (EN US\$)

La reestructuración empresarial y la crisis económica peruana en un contexto de globalización económica

CONCEPTO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	PTCATALES
A. INGRESOS OPERATIVOS	18,636,677	26,709,690	26,227,679	27,926,066	27,207,264	27,760,611	26,181,687	188,444,264
- Cobranzas	16,611,125	17,442,000	17,790,849	18,509,300	18,509,500	18,879,782	19,823,771	127,568,897
- Exención	9,301,416	8,761,600	8,036,730	9,116,466	9,297,774	9,483,729	9,067,016	64,044,628
- Cobranzas Nacional	400,000	(300,000)	(500,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(3,360,000)
- INGRESOS	11,426,161	20,892,692	20,696,071	21,102,654	21,368,712	21,638,697	22,492,751	147,641,226
B. EGRESOS OPERATIVOS								
- Remuneraciones	3,478,307	5,403,004	5,404,612	5,526,200	5,597,798	5,851,564	5,814,132	39,126,030
- Materia Prima	3,826,949	4,129,475	4,152,832	4,229,176	4,275,523	4,330,153	4,546,702	29,694,849
- Nacional	3,517,766	4,457,885	4,483,100	4,565,515	4,616,867	4,671,566	4,908,294	32,277,013
- Materia Prima	2,368,532	2,291,600	2,337,486	2,364,245	2,431,806	2,460,568	2,568,698	16,942,629
- Exterior	978,000	991,500	824,600	824,000	824,000	824,000	824,000	4,489,563
- Insumos y Otros	1,542,937	1,613,888	1,646,148	1,579,069	1,712,658	1,743,363	1,854,248	11,775,621
- Repuestos	323,605	340,739	232,672	290,500	230,500	300,500	290,500	1,744,207
- Energía	1,337,311	1,246,046	1,292,114	1,289,397	1,256,964	1,304,563	1,350,627	8,649,184
- Seguros	333,833	616,538	616,500	616,530	616,500	616,500	616,500	4,637,633
- Gastos de Ventas								
- Gastos								
- ADMINISTRATIVOS								
C. SALDO OPERATIVO (A - B)	1,108,916	4,900,836	5,418,460	5,922,461	5,838,651	5,124,344	6,668,985	39,043,136
D. OTROS EGRESOS	2,338,009	3,067,101	2,665,302	2,195,851	2,332,484	965,737	917,287	14,891,806
- Activo Fijo Leasing	2,394,268	2,740,004	2,647,350	2,160,000	2,334,024	940,247	999,905	14,141,700
- Otros	77,291	320,000	0	0	17,540	17,490	17,342	397,291
- Impuestos/Tributos Corrient	16,430	18,097	17,944	17,791				152,735
E. SALDO (C - D)	1,370,907	1,833,677	2,753,158	3,730,590	3,436,169	5,159,107	5,751,705	24,311,331
F. INGRESOS FINANCIEROS	3,600,000	4,000,000	7,200,000	10,800,000	15,200,000	13,600,000	12,400,000	66,200,000
- Prestamos Compañías	300,000	3,000,000	7,200,000	10,800,000	15,200,000	13,600,000	12,400,000	62,700,000
- Aumento Capital	3,300,000	1,000,000						3,500,000
- OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0
- EGRESOS	3,894,729	6,509,776	8,021,825	14,559,564	13,520,898	18,754,625	18,220,305	90,442,043
FINANC.								
- Prestamos Corrientes	300,000	0	3,000,000	7,200,000	10,900,000	15,200,000	13,600,000	60,300,000
- Pres: Estructural (capital)	330,653	1,833,488	4,144,605	4,640,715	4,844,826	680,371	4,382,150	23,216,027
- Pres: Estructural (intereses)	1,440,226	1,725,160	1,406,648	1,291,561	675,190	900,516	238,134	7,221,995
- Otros	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros Corrientes	714,948	950,618	1,376,474	1,827,268	2,320,879	3,476,738	0	6,446,618
H. SALDO FINANCIERO (F - G)	694,729	(2,209,776)	(2,721,625)	(3,759,004)	(3,423,660)	(5,155,022)	(3,629,593)	(24,202,943)
I. SALDO	376,177	623,901	31,372	(30,034)	62,501	3,392	(48,890)	28,387
J. SALDO ANTERIOR	0	676,177	77	31,448	8,415	73,705	76,987	0
K. SALDO ACUMULADO *	376,177	77	31,448	8,415	73,705	70,987	28,387	28,387
Saldo Deuda Extran.	17,154,981	17,150,981	13,478,729	9,591,662	5,124,506	520,361	(0)	

ANEXO 12. LINEAS DE CREDITO TRANSITORIAS

US\$MM	DEUDA DIRECTA *			DISTRIBUCION DE LAS LINEAS			
	MONTO	PART.	FINANC.	CARTA		DESCTO	TOTAL
				CREDITO	FIANZA		
		%	EXPORT			LETRA	
WIESE-SUDAMERIS	4,965	39%	2,118	510	314	902	3,845
BIF LATINO	3,332	25%	1,422	342	211	606	2,561
INTERBANK FINANCIERO	1,684	13%	719	173	106	306	1,304
	1,031	8%	440	106	65	187	798
TOTAL	12,655	100%	5,400	1,300	900	2,300	9,800

*No incluye operaciones de Leasing

Nota: Líneas requeridas para los próximos 120 días

ANEXO 13. LINEAS DE CREDITO REQUERIDAS

US\$MM	DEUDA DIRECTA *			DISTRIBUCION DE LAS LINEAS			
	MONTO	PAFT.	FINANC	CASH		DESCUO	TOTAL
		%	EXPORT	CREDITO	FIANZA	LETRA	
WIESE- SUDAMERIS	4965	39%	2701	510	549	745	4506
BIF	3332	26%	1813	342	369	500	3024
LATINO	1684	13%	916	173	186	253	1529
INTERBANK	1643	13%	894	169	102	247	1491
FINANCIERO	1031	8%	561	106	114	155	936
TOTAL	12655	100%	6885	1300	1400	1900	11485

ANEXO 14. CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A

	TIPO DE CAMBIO		US\$ 3.42	
ACREEDOR	US\$	S/.	TOTAL S/.	%
ACREEDORES TRIBUTARIOS		750,484.00	750,484.00	0.939
BANCO BAÑES	157,886.55	66.81	540,038.81	0.676
BANCO CONTINENTAL	557,428.92		1,906,406.91	2.386
BANCO DE CREDITO DEL PERU	440,045.51		1,504,955.64	1.884
BANCO INTERAMERICANO DE FIN.	3,480,170.97	605.00	11,902,789.72	14.899
BANCO INTERNACIONAL DEL PERU	1,704,969.00		5,830,993.98	7.299
BANCO LATINO	3,855,651.00	10,218.23	13,196,544.65	16.519
BANCO SANTANDER PERU	1,342,369.00		4,590,901.98	5.747
BANCO SUDAMERICANO	1,780,162.00	73,863.00	6,162,017.04	7.713
BANCO WIESE SUDAMERIS	4,676,247.39	11,101.26	16,003,667.33	20.033
CIA.IND.TEXTIL CREDISA TRUTEX	19,200.00		65,664.00	0.082
CIBA SPECIALITY CHEMICALS INC.	143,228.82		489,842.56	0.613
ENKA DE COLOMBIA	74,382.08		254,386.71	0.318
KINTETSU WORD EXPRESS	47,034.05		160,856.45	0.201
LANIEMPORT DI ZAMPESE VALTER	216,983.84		742,084.73	0.929
MICHAEL MICHELL STAFFORD	100,000.00		342,000.00	0.428
MICHELL & CIA.	2,499,651.78		8,548,809.09	10.701
MICHEL INDUSTRIAL	1,086,863.83		3,717,074.30	4.653
PRNNINE FUND LIMITED	500,000.00		1,710,000.00	2.141
ROYAL & SUNALLIANCE SEG. FÉNIX	429,170.16		1,467,761.95	1.837
TOTALES	23,111,444.90	846,338.30	79,887,479.86	100.00

ANEXO 15. EXPEDIENTES PRINCIPALES PÚBLICOS. COMISIÓN DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL INDECOPI

Consultar formato impreso