



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“EFICIENCIA DE UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DE LA EMPRESA SYSTEMS SUPPORT & SERVICES S.A. DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO, LIMA 2016 - 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Juan Emilio Arevalo La Madrid

Asesor:

Mg. Lic. Luis Edgar Tarmeño Bernuy

Lima – Perú

2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	15
1.1.1. Reseña Histórica.....	15
1.1.2. Planeamiento Estratégico.....	15
1.1.2.1. Visión.....	15
1.1.2.2. Misión.....	16
Política de Calidad.....	161.1.2.3.
1.1.2.4. Valores.....	16
1.1.3. Portafolio de Servicios	17
Soluciones de Almacenamiento y Procesamiento	171.1.3.1.
Soluciones para Datacenters.....	171.1.3.2.
Soluciones de Impresión.....	171.1.3.3.
Soluciones de Service Desk y Contact Center	171.1.3.4.
Integración de Soluciones basadas en Software	181.1.3.5.
1.1.4. Organigrama	18
ÓRGANO DE DIRECCIÓN	181.1.4.1.
ÓRGANO DE APOYO.....	181.1.4.2.
ÓRGANOS DE LÍNEA	191.1.4.3.
1.1.5. Procesos	21
Mapa de Procesos.....	211.1.5.1.
Ficha de Procesos	211.1.5.2.
Flujograma de Procesos	221.1.5.3.
Indicadores de un Proceso.....	231.1.5.4.

1.1.6.	Análisis de Entorno	23
	Análisis PESTE	241.1.6.1.
	Las 5 fuerzas de Porter	301.1.6.2.
1.2.	Realidad Problemática.....	36
1.3.	Formulación del Problema	38
1.3.1.	Problema General	39
1.3.2.	Problema Específico.....	39
	Problema específico 01.....	391.3.2.1.
	Problema específico 02.....	391.3.2.2.
	Problema específico 03.....	391.3.2.3.
	Problema específico 04.....	391.3.2.4.
1.4.	Justificación	40
1.4.1.	Justificación Teórica	40
1.4.2.	Justificación Práctica.....	41
1.4.3.	Justificación Cuantitativa	41
1.4.4.	Justificación Académica	42
1.5.	Objetivo	44
1.5.1.	Objetivo General.....	44
1.5.2.	Objetivo Específico	44
	Objetivo específico 1	441.5.2.1.
	Objetivo específico 2	441.5.2.2.
	Objetivo específico 3	441.5.2.3.
	Objetivo específico 4	441.5.2.4.
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....		45
2.1.	Antecedentes	45
2.2.	Bases Teóricas	49
2.2.1.	Sistema Concursal	49
	Definición.....	492.2.1.1.
	Objetivos	502.2.1.2.
	Finalidad	502.2.1.3.
	Principios	502.2.1.4.
	Tipos de Procedimiento	512.2.1.5.
2.2.2.	Reestructuración Patrimonial.....	56

	Inicio de la Reestructuración Patrimonial.....	562.2.2.1.
	Régimen de Administración.....	562.2.2.2.
2.2.3.	Plan de Reestructuración Patrimonial	57
	Definición.....	572.2.3.1.
	Objetivos.....	582.2.3.2.
	Contenido.....	582.2.3.3.
	Compromisos.....	582.2.3.4.
2.3.	Definición de términos básicos.....	60
CAPÍTULO 3. DESARROLLO		62
3.1.	Metodología	63
3.1.1.	Diseño de Investigación.....	63
3.1.2.	VARIABLES	63
3.1.3.	Operacionalización de las variables	64
	Variable 1: El Sistema Concursal.....	643.1.3.1.
	Plan de Reestructuración Patrimonial	653.1.3.2.
3.1.4.	Unidad de Estudio	65
3.1.5.	Población.....	66
3.2.	Desarrollo del Objetivo 1	66
3.2.1.	Revisión de contratos	66
	Sistema de Gestión de Control (SGC)	673.2.1.1.
3.2.2.	Proyecciones económico – financieras	77
	Programa de ventas, costos y gastos	773.2.2.1.
3.3.	Desarrollo del Objetivo 2	80
3.3.1.	Deuda Concursal a la fecha de corte.....	80
3.3.2.	Agrupamiento de Acreedores	81
	Criterios Generales.....	813.3.2.1.
	Criterios Específicos	823.3.2.2.
	Matriz BCG	873.3.2.3.
3.3.3.	Fecha y lugar de pago	89
3.3.4.	Modo y moneda de pago.....	90
3.4.	Desarrollo del Objetivo 3	90

3.4.1.	Mecanismos de Financiamiento	90
	Recursos propios	913.4.1.1.
	Recursos externos	913.4.1.2.
	Pagos al contado	923.4.1.3.
3.5.	Desarrollo el Objetivo 4	93
3.5.1.	Régimen de administración	93
3.5.2.	Lineamientos generales del Plan de Reestructuración	93
3.5.3.	Compromisos del Plan de Reestructuración	94
3.5.4.	Fortalezas y Oportunidades	95
3.5.5.	Alianzas de negocio	96
3.5.6.	Reingeniería del proceso de ventas	97
3.5.7.	Homologaciones	99
3.5.8.	Gestión de la Calidad	100
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES		102
4.1.	RESULTADOS	102
4.1.1.	Resultados del objetivo 1	102
4.1.2.	Resultados del objetivo 2	114
4.1.3.	Resultados del objetivo 3	116
4.1.4.	Resultados del objetivo 4	119
4.2.	CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES		125
REFERENCIAS		126
ANEXOS		128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Organigrama Systems Support & Services S.A.....	20
Figura 1.2: Mapa de Procesos	21
Figura 1.3: Ficha de Procesos	21
Figura 1.4: Flujograma de Procesos	22
Figura 1.5: Crecimiento Económico del Perú 2002-2015.....	26
Figura 1.6: Crecimiento económico 2013-2015, proyección 2016 y 2017	26
Figura 1.7: Participación en el mercado de empresas competidoras de SSS	31
Figura 3.1: Matriz Boston Consulting Group	88
Figura 3.2: Proceso de venta de SSS	98
Figura 3.3: Ventas Netas	98
Figura 3.4: Utilidad Bruta	99
Figura 3.5: Secuencia de una Homologación.....	100
Figura 3.6: Secuencia de una Homologación.....	101
Figura 4.1: Pregunta N° 5 encuesta a acreedores	115
Figura 4.2: Pregunta N° 3 encuesta a acreedores	118
Figura 4.3: Pregunta N° 4 encuesta a acreedores	119
Figura 4.4: Pregunta N° 1 encuesta a acreedores	121
Figura 4.5: Pregunta N° 2 encuesta a acreedores	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Indicadores de un proceso	23
Tabla 1.2: Participación en el mercado de empresas del RUBRO TI.....	30
Tabla 3.1: Técnica e Instrumentos Utilizados	62
Tabla 3.2: Operacionalización de Variable 1: El Sistema Concursal.....	64
Tabla 3.3: Operacionalización de Variable 2: Plan de Reestructuración Patrimonial	65
Tabla 3.4: Participantes de la encuesta	66
Tabla 3.5: Cabecera del Registro mensual	67
Tabla 3.6: Descripción del tipo de costo.....	68
Tabla 3.7: Descripción de líneas de servicio.....	68
Tabla 3.8: Descripción del estado de los proyectos.....	68
Tabla 3.9: Descripción del tipo de Proyecto.....	69
Tabla 3.10: Códigos de Proyectos de Control.....	69
Tabla 3.11: Códigos de Proyectos y Servicios.....	71
Tabla 3.12: Códigos de Proyectos y Servicios.....	73
Tabla 3.13: Códigos de Proyectos y Servicios.....	75
Tabla 3.14: Presupuesto Económico Proyectado 1ra parte	78
Tabla 3.15: Presupuesto Económico Proyectado 2da parte	79
Tabla 3.16: Flujo de efectivo Proyectado 1ra Parte.....	79
Tabla 3.17: Flujo de efectivo Proyectado 2da Parte	80
Tabla 3.18: Descripción de criterios generales por Acreedor	81
Tabla 3.19: Cronograma de Pagos Referencial según Acreedor	85
Tabla 3.20: Obligaciones de la empresa.....	86
Tabla 3.21: Cronograma de pagos referencial según clase	89
Tabla 3.22: Proceso de venta.....	97
Tabla 3.23: Ventas Netas.....	98
Tabla 3.24: Utilidad Bruta.....	99
Tabla 4.1: Listado de contratos de la empresa Systems Support & Services	103
Tabla 4.2: Cuadro de control proyectado de compras 4to trimestre 2016.....	105
Tabla 4.3: Cuadro Antes y Después – Plan de Reestructuración Patrimonial	113
Tabla 4.4: Encuesta a los Acreedores, revisión de pregunta N° 5	114
Tabla 4.5: Detalle de Pregunta N° 5 de encuesta realizada a los acreedores	115
Tabla 4.6: Preguntas 3 y 4 de encuesta realizada a los acreedores.....	116
Tabla 4.7: Detalle de Pregunta N° 3 de encuesta realizada a acreedores	117
Tabla 4.8: Detalle de Pregunta N° 4 de encuesta realizada a los acreedores.....	118
Tabla 4.9: Preguntas 1 y 2 de encuesta realizada a los acreedores.....	120
Tabla 4.10: Detalle de pregunta N° 1 realizada a los acreedores	120

Tabla 4.11: Detalle de pregunta N°2 de encuesta realizada a los acreedores121

RESUMEN

El sistema concursal tiene por objetivo brindar a las empresas deudoras, mecanismos legales para solucionar las situaciones de crisis económica y financiera que puedan tener y poder enfrentarlas, y al mismo tiempo facilitar a los acreedores, quienes son los principales perjudicados por la situación de crisis que pasa la empresa, esta adopta con previo acuerdo que estimen convenientes para obtener el recupero de sus créditos y seguir generando utilidades.

(Barreto Nuñez, Espinoza Silva, Garcia Zevallos, & Levano Cutiño, 2013) Al referirse a las causas que dan inicio a un proceso concursal pueden ser endógenas o exógenas, o como en la mayoría de los casos la combinación de ambos factores. Así, el incremento de precios, como una deficiente administración del negocio sumado a males decisiones empresariales, origina la crisis de la empresa que conlleva el inicio de un proceso concursal.

Es muchas justamente que un acreedor puede dar inicio a un proceso de concurso, (Núñez et al, 2013) indican que son justamente los acreedores los encargados de evaluar si esta crisis es transitoria o permanente, y adoptar en función a ello la decisión más eficiente de cara al mediano o largo plazo. Es así, que se evalúa si la empresa es viable, siendo los acreedores en coordinación con las administración de turno elegido por ellos mismos, que deciden optar por su reestructuración, caso contrario, se optará por su salida ordenada del mercado, siendo esto lo último que se debe buscar.

(Freitas, 2011) Indica que La Ley General del Sistema Concursal corona la evolución del Sistema Concursal Peruano, un sistema administrativo que difiere de los esquemas empleados en la mayoría de países de la región y del mundo, en donde las fases del proceso son mayoritariamente judiciales. En el Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, a través de sus Comisiones de Procedimientos Concursales conduce el proceso y vela por la legalidad del mismo, facilitando a los acreedores la adopción de acuerdos de reestructuración para las empresas con viabilidad económica y financiera o la adopción de un acuerdo de liquidación llevado a cabo ordenadamente bajo las normas contenidas en la ley.

Finalmente, este esfuerzo de sacar adelante a la empresa, que lamentablemente cayo en este terrible caos, se mide a través de un Plan de Reestructuración Empresarial, que permite trazar el camino a seguir, cumpliendo con todos aquellos stakeholders que dependen de una u otra manera de la actividad de la empresa, participando activamente en el control del gasto y la reinversión del capital retenido en el tiempo que dura la coordinación, aprobación y puesta en marcha de dicho plan, es así como el tiempo demuestra que una correcta y ordenada gestión permite que todos al final salgan beneficiados.

ABSTRACT

The insolvency system is intended to provide debtor companies with legal mechanisms to resolve the economic and financial crisis they may face and be able to cope with them, while facilitating creditors who are the main beneficiaries of the crisis situation. Passes the company, it adopts with previous agreement that they consider convenient to obtain the recovery of their credits and continue generating profits.

The causes that initiate a bankruptcy process can be endogenous or exogenous, or as in most cases the combination of both factors. Thus, the increase in prices, such as poor management of the business coupled with bad business decisions, originates the crisis of the company that entails the beginning of a bankruptcy process.

It is just that a creditor can start a tender process, and it is precisely the creditors who are responsible for assessing whether this crisis is transient or permanent, and adopt the most efficient decision for the medium or long term. Thus, it is evaluated whether the company is viable, being the creditors in coordination with the shift management chosen by themselves, who decide to opt for their restructuring, otherwise they will opt for their orderly exit from the market, this being the last Which should be sought.

The General Law of the Insolvency System crowns the evolution of the Peruvian Insolvency System, an administrative system that differs from the schemes used in most countries of the region and the world, where the phases of the process are mostly judicial. In Peru, the National Institute for the Defense of Competition and the Protection of Intellectual Property - INDECOPI, through its Commissions on Bankruptcy Procedures, conducts the process and ensures its legality, facilitating creditors to adopt agreements Of restructuring for companies with economic and financial viability or the adoption of a settlement agreement carried out orderly under the rules contained in the law.

Finally, this effort to get ahead of the company, which unfortunately fell into this terrible chaos, is measured through a Business Restructuring Plan, which allows us to chart the way forward, fulfilling all those stakeholders that depend in one way or another Of the activity of the company, actively participating in the control of expenditure and reinvestment of the capital retained in the time it takes to coordinate, approve and implement the plan, so time proves that a proper and orderly management allows That all in the end benefit.

Nota de acceso:

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.

REFERENCIAS

- Alvarado Castro, D. (25 de Julio de 2003). www.gestiopolis.com. Recuperado el 05 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/reorganizacion-empresarial-en-usa-y-capitulo-11/>
- Barragán Arque, P. (Julio de 2003). Los Procedimientos de Insolvencia de las Empresas en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*(11), 86, 87.
- Barreto Nuñez, Y., Espinoza Silva, O., Garcia Zevallos, A., & Levano Cutiño, M. (2013). *Análisis del Impacto del Proceso Concursal sobre la marca Efectos Jurídicos y Económicos*. Lima.
- Bluemix. (02 de agosto de 2017). Significados. Obtenido de <https://www.significados.com/entrevista/>
- Carmes Ferro, J. (1940). *Curso de Derecho Romano*. Buenos Aires: Emilio Perrot.
- Castellanos Fernandez, G. (2014). *ADQUISICIÓN DE EMPRESAS EN PROCESO CONCURSAL*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Chigchon Aguilar, J. S., Risco Bazán, L. A., Rodríguez Alfaro, Z. L., & Rodríguez Alcántara, M. (22 de Octubre de 2014). Prezi. Obtenido de <https://prezi.com/o1xowfhpksn/ley-general-del-sistema-concursal/>
- concepto definicion. (04 de agosto de 2017). concepto definicion.de. Obtenido de <http://concepto definicion.de/analisis/>
- Diario Expansión de España. (14 de Marzo de 2017). <http://gestion.pe/>. Obtenido de <http://gestion.pe/: http://gestion.pe/empleo-management/como-cambia-trabajo-nueva-era-digital-2184481>
- Freitas, F. (2011). *LA LEY GENERAL DEL SISTEMA CONCURSAL, ANÁLISIS EXEGÉTICO*. Lima: Rhodas.
- Gardey, J. P. (03 de agosto de 2017). [Definición.de](https://definicion.de/observacion/). Obtenido de <https://definicion.de/observacion/>
- Hernández, J. C. (11 de Octubre de 2005). *Evolución del Derecho Concursal en el Perú. El Peruano - Suplemento de Análisis Legal Jurídica*.
- Internacional, R. P. (25 de Enero de 2015). *El Comercio*. Obtenido de [El Comercio](http://elcomercio.pe/economia/peru/analisis-responsabilidad-social-corporativa-peru-184102): <http://elcomercio.pe/economia/peru/analisis-responsabilidad-social-corporativa-peru-184102>
- Kuby, R. J. (s.f.). Wikipedia. Recuperado el 01 de Agosto de 2017, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
- Legal, C. (15 de Julio de 2009). *Jurisprudencia*. Obtenido de <http://chilelegal.blogspot.pe/2009/07/prueba-usar-este.html>
- Lozano Hernández, J. C. (2015). *Ley General del Sistema Concursal*. Lima. Obtenido de <http://www.derechoconcursal.tv/wp-content/uploads/LEY-GENERAL-DEL-SISTEMA-CONCURSAL-AGOSTO-DE-2015.pdf>
- Massa, G. L. (16 de julio de 2015). *Documents.mx*. Obtenido de *Ley General Del Sistema Concursal*: <https://documents.mx/documents/ley-general-del-sistema-concursal-55a82316cccc0.html>

- Moreno, D. E. (13 de Enero de 2016). La Ley. Obtenido de El Ángulo Legal de la Noticia:
<http://laley.pe/not/3031/los-diez-principios-juridicos-del-derecho-concursal/>
- NAVARRETE, J. M. (2010). Eliminación del derecho de voto de los acreedores concursales. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Núñez et al, Y. B. (2013). Análisis del Impacto del Proceso Concursal sobre la marca efectos jurídicos y económicos. Lima.
- Perú, B. C. (31 de Diciembre de 2015). Econoblognet. Obtenido de <https://econoblognet.blogspot.pe/2015/12/peru-2016-se-asoma-un-debil-crecimiento.html>
- Perú, C. d. (2002). Ley 27809 Actualizada. Lima.
- Perú, L. C. (2002). Ley General del Ssitema Concursal. Lma.
- Puente, C. d. (2012). Gestión de Empresas en Liquidación: Una primera Aproximación. 16-7.
- R., H. E. (2011). Créditos Laborales Contingentes y Liquidación ¿Prima el Privilegio Laboral o el Derecho de los demás Acreedores? Lima. Obtenido de http://www.bullardabogados.pe/publications/wp-content/uploads/2011/12/2005he_creditoslaborales.pdf
- República, L. C. (2002). Ley General del Sistema Concursal. Lima.
- Somocurcio, P. d. (2015). El plan de reestructuración como instrumento de competencia en el mercado de empresas insolventes. Revista de la Facultad de Derecho de la Pontifica Universidad Católica del Perú(74), 316.
- Somocurcio, P. d. (2015). El plan de reestructuración como instrumento de competencia en el mercado de empresas insolventes. Revista PUCP, 316.
- VIDAL, I. M. (2016). La eficiencia que tiene el proceso concursal para permitir la reestructuración económica de los clubes de futbol y asi evitar el proceso de quiebra en el Perú. Tesis.