



Pinkas Flint Black

Gerencia integral: Visión multidisciplinaria de la gerencia y el derecho empresarial*

Úrsula Salas Kusianovich

Abogada por la Universidad de Lima y Consultora en el Estudio Flint Abogados

El texto cubre una serie de temas gerenciales relacionándolos con la normatividad que los regula. Al combinar Gerencia y Derecho brinda al lector la metodología correcta para enfrentar problemas complejos y creemos proporciona una nueva aproximación al derecho empresarial.

Aborda aspectos externos e internos de la empresa en marcha. Adicionalmente en el disco que acompaña la obra incluye 9 casos de aplicación, fórmulas económico-financieras útiles para gerentes, abogados y consultores.

El libro inicia el largo recorrido de la ciencia administrativa con el entorno macroeconómico. Aquí ubica a la empresa en el juego de interrelación de mercados como parte del flujo circular y agente pasivo del impacto de los ciclos económicos. Al comprender cómo se mueve la economía podemos alinear políticas y decisiones en función a lo que sucede en el país y en el mundo. Un tema relevante en este acápite es la interpretación de los indicadores macroeconómicos, fiscal y sectorial, y la comprensión de conceptos como el producto bruto interno, cuentas nacionales, inflación, recesión, deflación, productividad y empleo. En este acápite también se aborda la interrelación de los mercados de factores, como capital y trabajo, en relación con las familias y empresas, base de lo que luego analizaremos como factor de competitividad.

El siguiente capítulo nos lleva al análisis de la empresa y de la industria en la cual compete. Para ello proporciona las herramientas que sirven para estudiar la estructura de los mercados de competencia perfecta a imperfecta. Dentro de esta última se estudia el rol del monopolio, el oligopolio y los carteles como generadores de distorsión del mercado. Estos elementos nos permiten comprender el comportamiento diferencial de empresas y consumidores. Se hace hincapié en el concepto de mercado relevante, tanto desde el punto de vista de la ubicación de la empresa en la cadena de valor etapa de la producción, como en el ámbito geográfico y por producto.

Luego se analizan las distorsiones del mercado tanto con el abuso de posición de dominio como por el uso de

las prácticas restrictivas de la libre competencia brindando de este modo una casuística aplicativa de prácticas, algunas comunes, pero ilegales.

Es importante tener en cuenta que las industrias se comportan de modo diferente y por ende cada una tiene formas y modos eficientes de actuar. Por ello se describen algunas industrias en detalle. Además se proporciona la normatividad legal que regula la legislación de libre competencia.

El capítulo referido a microeconomía nos brinda una visión complementaria sobre el entorno estratégico y el entorno organizacional mostrando la complejidad del análisis y la relevancia que tiene el entender como se gana dinero en cada industria. No hay una receta única. No hay un solo método sino diferentes formas de ver y analizar. El capítulo pretende proporcionar más que respuestas métodos y herramientas conceptuales. Habiendo estudiado los aspectos económicos procedemos a analizar el mercado.

El capítulo de marketing versa sobre las famosas 4P, a saber, producto, precio, plaza y promoción. El producto es la clave de todo negocio. Debemos conocer nuestro producto en su dimensión tangible e intangible, producto real o servicio. El producto tiene varios niveles, a saber: físico, intangible y halo. Debemos analizar en cual dimensión radica nuestra ventaja competitiva. Luego plantea los mecanismos de innovación. Si la innovación será incremental o radical. En este acápite también abordamos la política de fijación de precios y cómo determinar la mejor combinación de marketing. Es importante conocer nuestro mercado objetivo y dentro del mercado el segmento que atendemos. El mercado no existe como tal. Existen mercados a los cuales llamamos segmentos. Atendemos por ejemplo un mercado de niños, ancianos, mujeres, y hombres adolescentes o combinaciones de estos. En este acápite discutimos el tema de la promoción relacionando los aspectos gerenciales con las normas sobre publicidad engañosa y competencia desleal.

El capítulo culmina con un caso de aplicación en el cual debemos estudiar nuestro producto, sus costos y la

* Gerencia Integral: Visión multidisciplinaria de la gerencia y el derecho empresarial / Pinkas Flint, Lima - Perú: Editora Jurídica Grijley, 2006.

posible respuesta del mercado (competencia) ante su lanzamiento.

Para complementar el tema se proporciona la normatividad de protección a la propiedad intelectual así como aquella referida a los derechos de autor.

El siguiente capítulo inicia el análisis de la empresa desde el punto de vista contable y financiero. El lenguaje de las empresas es la contabilidad. De allí que todo libro de Gerencia debe contemplar necesariamente la interpretación de estados financieros. La empresa está en el mercado no sólo para satisfacer necesidades de los consumidores sino para crear valor para sus accionistas y sobre todo para generar más de lo que consume. De allí que el estudio de los costos es fundamental. Este capítulo nos abre el mundo de los costos fijos y variables y las técnicas de la asignación de estos. El punto de equilibrio y el método ABC. También trata un tema esencial para gerentes y abogados: ¿Cómo evitar el fraude contable y empresarial?.

La contabilidad gerencial se complementa con la contabilidad financiera que trata de los importantes instrumentos que sirven para proporcionar información al accionista, a banqueros, inversionistas. Nos referimos al balance general que presenta la situación patrimonial de la compañía en un momento dado y al estado de ganancias y pérdidas que describe el desempeño de la firma en un año. Uno actúa como una foto y el otro como una película. En el capítulo se aborda otras herramientas de análisis como el estado de cambios en el patrimonio conocido también como fuentes y usos que responde a la pregunta ¿dónde está el dinero?, ¿se está usando en aquello que la alta dirección dice que hace o no?. Este capítulo es complementado con casos de aplicación.

El capítulo de finanzas es más que la descripción del uso eficiente y eficaz del dinero. El coordinar ingresos y egresos en forma adecuada puede ser la diferencia entre crecer armónicamente y morir de infarto. Una empresa sin liquidez no sólo padece de anemia sino que puede sucumbir. Así, crecer desordenadamente, dar demasiado crédito, no cumplir con los compromisos bancarios, financiar operaciones de largo plazo, créditos de corto plazo, todos ellos son pecados que se pagan con insolvencia y quiebra.

Por ello el rol de las finanzas es fundamental a todo consultor o abogado corporativo y esencial para el derecho empresarial. No se puede ignorar un tema del cual depende la existencia de la firma.

En este capítulo se trata el tema de tesorería y se proporciona las herramientas de diagnóstico económico-financiero del negocio. Estos van desde el análisis porcentual, vertical y horizontal, hasta el uso de ratios en sus 4 niveles, a saber: liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

Estas herramientas financieras nos permiten evaluar la situación real de la compañía y tomar decisiones sobre lo que debemos hacer para mejorar o revertir una situación. Todo abogado o consultor requiere conocer esta metodología pues al tratar sobre créditos o la compra de una empresa es esencial conocer su situación actual. Dar consejos sin una base financiera es como siendo ciego pretender llevar a otros por caminos al borde del abismo.

Un tema fundamental es el flujo de caja. No se trata de desmerecer la importancia del balance o del estado de ganancias y pérdidas pero estos instrumentos miden casos distintos. Miden la historia, no el futuro. El flujo de caja es el instrumento fundamental que nos dice si un negocio tendrá los ingresos para cubrir sus gastos. Es dinámico y se orienta al futuro. Sin caja, sin ingresos, no existimos. El negocio debe vender, cobrar y atender sus necesidades. La palabra es liquidez. El dinero en la empresa es igual a la sangre en el ser humano. Sin ella morimos.

Si vislumbramos que en determinado período no existirán ingresos entonces debemos negociar aportes o préstamos que cubran la necesidad prevista en el flujo de caja. Del uso adecuado de estos instrumentos deriva la política y gestión financiera entre otros, la política de créditos, la política de cobros y pagos a proveedores. La empresa, como ente dinámico, puede ser concebida como un flujo continuo de proyectos, unos en marcha, otros nuevos, ¿cuál de los proyectos que se proponen tienen sentido?, ¿cuáles no?. Estas son las preguntas que debemos formular. Sin conocer las preguntas difícilmente llegaremos a las respuestas.

El siguiente capítulo aborda conceptos de finanzas de largo plazo y principalmente el tema inversiones. Para eso se proporcionan otras herramientas como el TIR, VAN, o el EVA. Todas útiles para la toma de decisiones.

El libro además proporciona casos de aplicación para reflexionar sobre estos temas así como las fórmulas que nos permiten resolver problemas contables y financieros. Al lector le bastará recurrir al disco adjunto para encontrar en forma accesible todas las formulas que necesita para calcular los diferentes aspectos financieros, contables de producción y de evaluación de proyectos.

El capítulo de recursos humanos se concentra en uno de los factores esenciales para la competitividad empresarial: El hombre. Además, de brindar las ideas básicas sobre los procesos de selección, calificación, promoción y cese nos relaciona con la legislación laboral individual y colectiva de modo que cada etapa tiene su correlato legislativo, norma y gerencia se complementan en forma interactiva pues los derechos y obligaciones que corresponden son costos, los que mal manejados pueden crear no sólo inestabilidad sino la quiebra de la

empresa vía huelgas o paralizaciones.

Toda empresa, como organización de personas, desarrolla competencias propias a través de la curva de aprendizaje. Frecuentemente se afirma que la empresa es como una familia. No debemos olvidar que debe ser una familia rentable sino los hijos serán arrojados a la calle. Los derechos que corresponden a cada uno son tema del derecho laboral. Yo entrego mi esfuerzo contra un salario. La empresa ordena y el trabajador obedece con exclusividad y subordinación. Cuando esto se altera la empresa se perjudica.

Finalmente el texto aborda el tema de la estrategia. La empresa no sólo responde al entorno sino que puede

moldear el mismo. Acción y estrategia se siguen una a una, como el pie derecho sigue al izquierdo y viceversa. Un aspecto importante es mostrar varios ángulos o escuelas estratégicas diferenciándonos de la mayoría de los libros de Gerencia que sólo muestran la escuela del profesor Michael Porter, la escuela estructural. Esta sección proporciona las herramientas para el análisis competitivo de la industria y el uso correcto del *due diligence*.

Es un texto bastante útil para los abogados interesados en el ámbito empresarial y de negocios, así como para los empresarios que requieran tener nociones jurídicas.

