

Paseo José María Arizmendiarrietas/n
Tel. 902 54 09 90
Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)
e-mail: lksmondra@lks.es

sumario

- 2** Editorial: ¿y... 2009?
- 3** Hot line de los operadores de turbomeca: el portal de T.O.O.L.S.
- 4** **Entrevista:** Marcos Alonso, Gerente de LKS-INSIFOR
- 6** Crisis, colaboración en RED y 2.0
- 10** Logística inversa y su impacto en la gestión de la cadena de suministros
- 12** ¿Es la ley concursal una herramienta válida?
- 15** Noticias



MONDRAGON

HUMANITY
AT WORKFinanzas
Industria
Distribución
Conocimiento

¿y... 2009?

Como todos los años por estas fechas, quizás en este ejercicio con una cierta antelación, nos encontramos preparando planes, proyectos... para 2009. Y para ello, intentamos hacer previsiones sobre qué pasará en el nuevo año... qué cifra de ventas alcanzaremos, cómo evolucionarán los precios...

La verdad es que está labor es siempre complicada y la manera de afrontar la misma muy variada. Hay quienes piensan que "la mejor manera de predecir el futuro es inventándolo"; otros –máxima de Merkin– plantean que "cuando tengas dudas, pronostica que se mantendrá la tendencia". Y así podríamos seguir indefinidamente...

Todos estos tipos de consejos tienen su lógica, pero la verdad es que operativamente no sirven de mucho, al menos en entornos tan volátiles y sensibles como los que estamos viviendo estos meses.

Realmente, si echamos un vistazo a los medios de comunicación, observamos previsiones realizadas por organismos de gran prestigio que son rápidamente cuestionadas por ellos mismos. Así, a lo largo del año, en la prensa especializada hemos podido leer noticias del siguiente tipo:

OCDE (enero 2008):

"Para España, se prevé una apreciable desaceleración desde el robusto 3,8% de 2007 hasta el 2,5% de 2008 sin que en 2009, con un crecimiento previsto del 2,4%, se produzca ninguna recuperación".

... y seis meses más tarde...

"La OCDE ha rebajado en nueve décimas sus previsiones de crecimiento para España en 2008, hasta el 1,6%, y en 1,3 puntos las del año próximo, hasta el 1,1%"

FMI (Abril 08):

"Lejos de las previsiones del Gobierno español, que estima un crecimiento del PIB del 3,1%, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha recortado de manera drástica sus estimaciones para España. La institución prevé ahora que la economía española crezca un 1,8% este año, seis décimas por debajo de su estimación anterior".

... y seis meses más tarde...

"El Fondo Monetario Internacional ha revisado a la baja el crecimiento previsto del Producto Interior Bruto español en 2008 y 2009. Para este año, la institución financiera augura un incremento del PIB del 1,4%, frente al 3,7% al que creció en 2007 (octubre 2008)...".

Goldman Sachs (octubre 2008):

"Los analistas de Goldman Sachs prevén que el crudo puede llegar a caer hasta los 50 dólares si la crisis se agudiza porque la demanda se verá muy afectada. En junio, la entidad estadounidense había previsto que el barril de petróleo alcanzaría los 200 dólares por los problemas que sufriría el mercado para aumentar el suministro".

Realmente podríamos constatar más ejemplos como los anteriores, que evidencian la dificultad de realizar este trabajo, especialmente en estos momentos.

Y, sin embargo, pese a esta dificultad, tenemos que tomar decisiones sobre necesidades de recursos, personas... Y tendremos que hacer nuestra previsión.

Todo ello requerirá que tomemos decisiones rápidas... y que quizás rápidamente debamos rectificar. Es muy probable que ahora tengamos menos tiempo que nunca, al menos en la historia reciente de nuestras empresas, para tomar decisiones muy trascendentes, vitales...

Para ello, será conveniente –más que realizar previsiones–, diseñar distintos escenarios con sus correspondientes planes de acción. Este año, al menos, más que un plan de gestión, necesitamos diversos planes.... Y luego ir gestionando....

Es hora de dificultades, pero seguro también de oportunidades. Un amigo me decía recientemente que lo único seguro de las crisis es que se acaban..., pero hay que tener suficiente resistencia para poder aguantar.



Hot line de los operadores de turbomeca: el portal T.O.O.L.S. www.turbomeca-support.com

Juan José Rodríguez (jj.rodriguez@lks.es) Director de proyectos del negocio de Consultoría Tecnológica



Turbomeca es una empresa que concibe, construye, comercializa y mantiene la gama más importante del mundo de turbinas de baja y mediana potencia para helicópteros. Su presencia en el mercado es tal que la mitad de helicópteros civiles que existen en el mundo están equipados con turbinas Turbomeca. Además, muchas flotas de carácter mixto también y militares utilizan también estatecnología. Para ofrecer un sistema rápido y eficaz de información, ha creado una página web que basada en tecnología Oracle ha sido creada y la mantienen Turbomeca y SEI-LKS.



Apoyándose en su red internacional, Turbomeca (6.107 personas en el mundo, 990 millones de euros de ventas, 2.200 clientes en 150 países) ofrece una gama completa de servicios de proximidad integralmente orientados hacia la satisfacción del cliente para una mayor rapidez de intervención con equipos ubicados en todo el mundo. Los operadores, estén donde estén, pueden acceder a una un portal web creado por Turbomeca para proveer numerosos servicios e informaciones técnicas sobre los motores de los diferentes tipos de helicópteros, como por ejemplo la documentación de mantenimiento en línea. Este portal se llama T.O.O.L.S. y se ha construido a partir de las tecnologías Oracle: los equipos de Turbomeca, de Sei y Lks se encargan de este portal y de su evolución.

El partnership entre Turbomeca y SEI-LKS comenzó en 2007 bajo diferentes aspectos:

El seguimiento operacional de T.O.O.L.S.: la "hot line" de segundo nivel (soporte del soporte de Turbomeca) y de algunas llamadas de primer nivel, así como la actualización de la documentación

El mantenimiento evolutivo: SEI-LKS estudian las evoluciones trabajando con los Jefes de Proyecto Turbomeca, con un flujo regular de proyectos de desarrollo e implantación de evoluciones funcionales. La supervisión técnica de la plataforma de explotación, el diagnóstico de los incidentes, el seguimiento del rendimiento...

Progresivamente, Turbomeca ha solicitado de SEI-LKS varias facetas de su know-how y se han movilizado recursos cada vez más importantes. En la actualidad, una docena de personas de SEI-LKS intervienen en T.O.O.L.S. en estrecha colaboración con Marie-Claire Lonné y Patrick Pujo, jefes de proyecto Turbomeca:

Las principales cualidade y ventajas de T.O.O.L.S.

El portal T.O.O.L.S., sin lugar a duda, desempeña un papel importante para conocer sus entresijos y también hacia dónde puede evolucionar. T.O.O.L.S. es un acrónimo que proviene de Turbomeca Operator On Line Support. Consiste en un servicio web desarrollado desde 2001, que ese mismo año se presentó a los operadores en el Salón du Bourget. Patrick Pujo, Responsable de los vectores de comunicación del Soporte Operador de Turbomeca, explica que "en un principio, se trata de permitir a nuestros clientes, es decir los operadores cuyos helicópteros están equipados de motores Turbomeca, consultar la documentación técnica en línea. Nuestros clientes han manifestado inmediatamente un fuerte interés en este servicio. Cuando se abona un cliente, se construye un perfil usuario específico: el abonado tiene acceso a un espacio personalizado y a toda la documentación que necesite y solo a esa documentación. Además, se le informa automáticamente por e-mail cada vez que un documento que le interesa está actualizado. La actualización de las informaciones contenidas en T.O.O.L.S. es bastante regular". En su opinión, es una ventaja real para el abonado ya que es informado directamente



e inmediatamente. Según su perfil, el usuario puede acceder a servicios específicos. Además de la documentación técnica de mantenimiento en línea, T.O.O.L.S. ofrece numerosos servicios on line.

Propone, por ejemplo, una herramienta de gestión dinámica de los comentarios técnicos que hacen los operadores. Esta interactividad permite mantener un estrecho vínculo con los clientes.

T.O.O.L.S. también permite consultar documentos indispensables para los clientes, como los formularios AOG (Aircraft On Ground) o solicitudes de garantía. T.O.O.L.S. se ha convertido en una herramienta indispensable para los operadores. Además de la creación del portal, para responder mejor a las necesidades de los clientes, se han desarrollado 4 áreas de gran importancia porque se dirigen a la documentación técnica, la formación de los operadores, los servicios y la comunicación soporte.

Pujo explica a nuestra revista que "Para 2008 estamos completando nuestra oferta de servicio en el ámbito del e-business (informando por ejemplo sobre el seguimiento del avance de las reparaciones), añadiendo herramientas dinámicas para la formación de los operadores y ofreciendo el acceso a la totalidad de nuestra documentación (manuales, catálogos...).

El responsable de de los vectores de comunicación del Soporte Operador de Turbomeca nos cuenta finalmente que "a finales de 2007, teníamos 4.500 clientes abonados y entre 12.000 y 13.000 documentos técnicos consultados cada mes. Constatamos que los abonos crecen de manera constante. El público se diversifica y sale del mundo de los operadores de mantenimiento. La demanda de los clientes es muy fuerte, intentamos responder mejorando constantemente en disponibilidad, fiabilidad y reactividad".

“Somos una empresa de referencia en Castilla La Mancha y estamos en disposición de potenciar nuestra presencia en Madrid”

entrevista



Recientemente, LKS ha constituido junto con la consultora Insifor una nueva empresa especializada en la realización de estudios socioeconómicos para instituciones públicas y también en la gestión de proyectos transnacionales. La nueva empresa está ubicada en Toledo y tiene previsto atender el mercado de Castilla-La Mancha, en el que Insifor es una organización de prestigio consolidado, al mismo tiempo que se potencia la presencia en Madrid.

Marcos Alonso, gerente de LKS-Insifor, es sin duda quien mejor puede explicar los objetivos que se marca la nueva empresa.

- Nueva por la alianza pero con una amplia experiencia a sus espaldas. Conocemos a nuestros clientes y el entorno en el que se mueven. Podemos aportar un gran valor añadido y especialmente en momentos como el actual en que la situación de crisis internacional obliga a valorar nuevos factores de riesgo pero también nos permite plantearse la crisis como oportunidad. En resumen, lo que pretendemos es ofrecer el mejor servicio y el más amplio abanico de prestaciones a nuestros clientes, haciendo de LKS-INSIFOR una empresa de referencia local en su ámbito de actuación y permitiendo a su vez la transferencia de su *know how* a otras zonas donde actúe o pueda interesar actuar al grupo LKS.

- Su cercanía con Madrid y los contactos de Insifor, ¿significan una mayor presencia del Grupo LKS en esa capital?

- No cabe duda de que la especialización que tiene el grupo LKS en sus áreas de negocio va a favorecer la expansión de LKS-INSIFOR, no sólo con sus actuales clientes, sino con las futuras colaboraciones que se han comenzado y se van a continuar con entidades, tanto públicas como privadas, en Madrid y en Castilla la Mancha. Es una expansión que nos planteamos no al corto plazo sino desde una perspectiva amplia tanto de servicios como de mercado.

- Por las noticias que tenemos, ustedes cuentan ya con una importante cartera de clientes, especialmente en el sector público de la Comunidad de Castilla la Mancha.

- Efectivamente, el equipo de INSIFOR, lleva desarrollando trabajos en esta comunidad desde el año 1997. Además, ha participado en diversos proyectos en las comunidades de Madrid, Castilla-León y Valencia, especialmente en el ámbito del sector público y asociativo, sin tampoco olvidar otros sectores.

Pero como decía al comienzo, no se trata de una mera experiencia de acumulación de tiempo sino de conocimiento del mercado, de los clientes, del entorno... pero en nuestro caso, por nuestra especialización, entre otros campos, de proyectos transnacionales, es también en el ámbito exterior donde nuestra experiencia es un valor para nuestros clientes.

- La Mancha, en cualquier caso, es un mercado en alza y de gran importancia para la nueva empresa.

- Sin lugar a dudas. La Comunidad de Castilla la Mancha está en una situación de constante desarrollo. Tanto las entidades públicas como las privadas apuestan por la investigación y desarrollo, por eso creo que la colaboración del grupo LKS en general -y la de LKS-INSIFOR en particular- con las organizaciones castellano-manchegas es ciertamente importante. Y además, que a la experiencia nuestra hay que añadir la que ya tiene aquí LKS con numerosos proyectos. Es un sumando importante.

- Ustedes también cuentan con experiencia en el ámbito europeo en proyectos de ayuda a la no discriminación por razones de sexo, trato a discapacitados, proyectos transnacionales...

-Antes se lo comentaba, de forma general. Pero sí, más en concreto, por poner algunos ejemplos, hemos asistido técnicamente

en la solicitud y ejecución de diversas iniciativas comunitarias a entidades públicas, tanto del fondo Social Europeo como del FEOGA. Tal y como usted dice, nuestro servicio “buque insignia” son los proyectos de igualdad de oportunidades, hemos colaborado en la ejecución de proyectos “Equal” e “Interreg” en Castilla la Mancha con socios holandeses, polacos, alemanes e italianos, en los que el intercambio de experiencias entre los distintos socios transnacionales era de suma importancia.

- Otro sector en el que Insifor tiene una larga experiencia es el de los estudios socioeconómicos.

- Nosotros siempre decimos que para poder gestionar un proyecto es imprescindible realizar un completo diagnóstico del área a desarrollar. Hemos realizado multitud de estudios socioeconómicos, sobre todo a entidades públicas, teniendo una gran experiencia en este campo. Sin duda es una línea de servicio de gran importancia para el cliente.

-¿Qué les aporta el Grupo LKS?

- Nuestro objetivo desde que nació INSIFOR era crecer y poder ofrecer un gran abanico de posibilidades de colaboración para el desarrollo de proyectos a nuestros clientes. No cabe duda de que el crecimiento de una empresa se puede desarrollar por diversos caminos, uno de ellos es la integración en otra entidad más grande y aprovechar las sinergias de ambas, creciendo las dos partes y aportando cada una lo que sabe y lo que puede, permitiendo a su vez que le aporte la otra. LKS nos aporta una visión global en diversas doctrinas que INSIFOR no conocía, nos permite el intercambio de información con los

entrevista

Marcos Alonso
Gerente de LKS-INSIFOR

mejores profesionales de nuestro país en muchos campos del conocimiento de diversos sectores profesionales interesantes para ofrecer a nuestros clientes y, sobre todo, nos garantiza una identidad de una empresa puntera en su sector.

- Por su parte, Insifor, ¿qué puede aportar al grupo?

- Nuestra experiencia, nuestra trayectoria, nuestro conocimiento de una comunidad emergente que lleva un ritmo de transformación envidiable y que quiere seguir en esa línea, no solamente en el terreno agrícola, el del vino especialmente, que está siendo tan valorado. Somos una comunidad que mira hacia delante, hacia el futuro y, en este contexto, creo que Insifor permite al grupo LKS crecer en esta zona y además reforzar los servicios que tiene en cuanto al desarrollo local, pudiendo de esta forma introducirse en otros campos de actuación en las entidades donde Insifor mantiene colaboraciones.





Crisis, colaboración en RED y 2.0

Luis de la Hoz (l.delahoz@lks.es) Director Proyectos Estratégicos LKS S. Coop.



Este artículo tiene que ver con la difícil crisis a la que nos enfrentamos y con el atrevimiento, en estos momentos, de intentar reflexionar para ver si además de la solución de costes, costes, costes... podemos vislumbrar otras oportunidades que nos ayuden a superarla.

1 Punto de Partida

Corría el año 2000 y una empresa de explotación de minas de oro en Canadá se encontraba en plena lucha por la supervivencia. Sucesivos planes internos para búsqueda de nuevos yacimientos iban fracasando uno tras otro. Vista la situación, a la dirección se le ocurrió que "tal vez alguien, fuera, lo podría hacer". Recopiló todos los datos, los introdujo en un archivo y se dispuso a compartirllos con el mundo, vía Internet. "Pediremos al mundo que nos diga dónde vamos a encontrar la próxima tonelada de oro".

En marzo ponía en marcha el desafío con un premio de 75.000 dólares. La noticia se difundió por Internet y más de 1.000 buscadores de oro virtuales de 50 países se pusieron a trabajar. Una semana después las propuestas inundaban la sede de la empresa. Había posibilidades que nunca habían visto antes en el sector. Localizaron 110 objetivos y en el 80% se encontraron cantidades considerables de oro.

En la actualidad la empresa está cosechando los frutos de haber planteado la prospección como un proyecto libre. Pasó de ser una empresa de 100 millones a 9.000 millones. ¿La razón del cambio?: el gerente vio las cosas de otra manera, las mentes más capacitadas estaban más allá de los límites de la empresa y al compartir una propiedad intelectual con ellos se aprovechaba de un saber colectivo disperso. **Conclusión:** La colaboración a escala masiva está cambiando todas las instituciones de la sociedad.

a Los 4 principios de la colaboración en RED

En paralelo con la situación de crisis actual, está surgiendo un nuevo tipo de empresa que trabaja con otros principios que creemos que van a ser de más actualidad en estos momentos:

Apertura frente a cierre

Se entendía en la sabiduría tradicional que las empresas compiten apretando contra su pecho los recursos más preciados. Así ocurría con los recursos humanos. En la actualidad, las empresas cuyas fronteras

se vuelven porosas obtienen mejores resultados. Las compañías deberían abrir más las puertas al acervo de talento global que se desarrolla más allá de sus cuatro paredes.

La interacción entre iguales frente a control y mando

Aunque es poco probable que las jerarquías desaparezcan, está surgiendo una nueva forma de organización horizontal que compite con la empresa jerárquica. El número cada vez mayor de ejemplos sugiere que los modelos "peer to peer" (p2p) están adentrándose en ámbitos importantes. Son elementos que, entendemos, ponen en tela de juicio el supuesto básico de la motivación y la conducta humanas.

Compartir frente a propiedad intelectual

La sabiduría convencional dice que uno debe proteger sus recursos e innovaciones mediante patentes, copyright, etc. Hay empresas que en estos momentos tratan la propiedad intelectual como si se tratara de un fondo de inversión colectiva; gestionan una cartera equilibrada de valores de propiedad intelectual, algunos protegidos y otros compartidos.

Actuación global frente a local

Mantener la competitividad a escala mundial implica y, va a continuar implicando, seguir las novedades empresariales en el ámbito internacional y explotar un vivero de talento global, mucho más amplio. Una empresa global no tiene fronteras físicas ni regionales. Trata de constituirse como un ecosistema global. Y lo mismo pasa con las personas.

b El nuevo mundo de la colaboración y de la participación en Red

Coincidiendo con la situación de crisis actual y relacionada con ella, estamos entrando en una nueva era donde las personas participan en la economía como nunca lo habían hecho antes.

Hasta ahora, demasiada gente estaba excluida de la circulación de conocimientos, poder y capital. Estaban en la periferia de la economía. En la actualidad, se ha invertido la situación: el centro está en la periferia. Y esta nueva forma de innovación y creación de valor se empieza a denominar "producción entre iguales".

Hay que llamarlas "armas de colaboración masivas". Las nuevas redes de comunicación están creando modelos de negocio nuevos. El conocimiento, el poder y la capacidad de producción estarán más dispersos que en cualquier momento de la historia. Aparece una nueva regla empresarial: aprovechar la nueva colaboración o tener problemas. El "nosotros, las personas", la gente corriente, en tanto que trabajadores, consumidores, miembros de comunidades y contribuyentes, tienen ahora la capacidad de innovar y crear valor en un escenario global.

Para las empresas, la creciente ola de colaboración masiva puede ofrecer grandes oportunidades. La empresa puede salir de sus cuatro paredes, sembrar en otros terrenos y recoger. **Construir ecosistemas** que crean valor con mayor eficacia que las empresas organizadas jerárquicamente. **Cuando decimos colaboración, ¿qué queremos decir?:** que el saber, la capacidad y los recursos colectivos enmarcados en amplias redes horizontales de participantes, pueden conseguir mucho más que una empresa sola que actúa en solitario. La capacidad de integrar los talentos de individuos y organizaciones dispersas se está convirtiéndose en la competencia que define a ejecutivos y empresas. En los años venideros la producción entre iguales seguramente será el motor de la creación de riqueza en la economía. Gracias en gran medida al uso de la Internet 2.0

La 2.0 es un nuevo ordenador, vivo e interconectado en Red que cualquiera puede programar. Incluso el simple acto de participar supone una contribución. Este ordenador une a 1.000 millones de personas. Las empresas pueden acoplarse y colaborar con todo el mundo: socios, competidores, educadores, gobierno y, sobre todo, clientes. Y esta manera de hacer las cosas se está convirtiendo en una habilidad fundamental.



2 La otra Tormenta Perfecta

Cómo la tecnología, la demografía y la economía global en crisis pueden converger hacia un cambio empresarial.

Por un lado, está la **economía global en crisis**. Un entorno global cada vez más turbulento, competitivo y en crisis. Por otro, la **“generación Net”**, los jóvenes. Para ellos, Internet no es una biblioteca, un mero depósito de información o un lugar donde comprar por catálogo; es el nuevo pegamento que une sus redes sociales. La **nueva Internet** se está convirtiendo un paraíso masivo de bites de información que se comparten y se remezclan abiertamente hasta formar un mosaico fluido y participativo.

A medida que la nueva Web y la generación Net chocan con las fuerzas de la globalización, vamos entrando en la que podría considerarse **otra tormenta perfecta** donde oleadas de cambios e innovaciones convergentes están echando por tierra la sabiduría económica convencional. Una potente **mezcla** que va a exigir **profundos cambios en la estrategia y la arquitectura de las empresas**.

a La Economía de colaboración

Suena a fantasía, y más con “la que está cayendo”, la idea según la cual **inmensas redes autoorganizadas** de productores de conocimiento participarán en la empresa tradicional como **principal motor de producción** e, incluso, acabarán poniéndola en tela de juicio.

Sin embargo, está produciéndose un **cambio esencial** en el modo de canalizar la capacidad de innovación “y creación de valor” que tienen las empresas. Las empresas empiezan a reconocer que **la innovación suele iniciarse en la periferia del sistema**. Cada vez más, las empresas más jerárquicas están recurriendo a **modelos de redes de negocios** basados en la colaboración y la autoorganización, donde masas de consumidores, empleados, proveedores, socios e incluso competidores, **crean valor cooperando**, sin el control directo de una dirección.

¿Por qué está ocurriendo esto? Tiene que ver con **el coste cada vez más reducido de la colaboración**.

La red de negocios. La cooperación en RED.

La nueva entidad empieza a ser la **red de negocios, un grupo de empresas que convergen en Internet**. Aunque cada compañía mantiene su identidad, **funcionan juntas y crean más riqueza de la que cabría esperar si actuaran por separado**. Las redes de negocios **se fundamentan en un nuevo tipo de colaboración interempresarial**. No son una mera alternativa refinada a la empresa clásica. Las redes de negocios vienen a ser un cambio fundamental.

Antes de la creación de Internet hubiera sido prácticamente imposible que se encontraran y colaboraran grupos de personas dispares; los costes de búsqueda hubieran sido excesivamente elevados. Pero con la Internet 2.0 actual **casi no existen costes de búsqueda**.





El terreno de juego global

Estamos presenciando **un nuevo hilado del tejido social, político y económico que une al planeta**, con consecuencias a largo plazo tanto o más profundas que las provocadas por la revolución industrial. Gobiernos que aplican políticas respetuosas con el capital han llevado a muchos a concluir que **el mundo se encuentra en un punto crucial de la historia**. ¿Qué viene después de esta crisis?

La economía de la colaboración, la verdadera ventaja de la contratación global de servicios no es solo el ahorro en **costes**, sino las infinitas posibilidades de **crecimiento, innovación, diversidad, capacidad y aprendizaje**. Se podría decir que la fuerza intelectual que puede haber detrás de la siguiente generación de productos y servicios será más numerosa, más diversa y estará más distribuida que nunca en la historia.

Resulta que **en la economía global ningún hombre, empresa o nación es una isla y la nueva regla de la competitividad, «colaborar o quedarse atrás», parece que va a ser global.**

📍 El punto de inflexión demográfico: crecer colaborando

Una **nueva generación de jóvenes** ha crecido conectada y está introduciendo **una nueva ética de la apertura, la participación y la interactividad** en los centros de trabajo, las comunidades y los mercados. ¿Cuál va ser su comportamiento en esta crisis?

Merecen ser objeto de un estudio especial. Representan la nueva generación de trabajadores y estudiantes, consumidores y ciudadanos. Hay que concebirlos como **el motor demográfico de la colaboración**. Es la **“generación Net”**.

Se mueven en nuevos espacios compartidos. Su **modus operandi** es la **interconexión en red**. Esta generación está ya entrando en las empresas. La **oportunidad** de que los miembros de la generación Net **se incorporen a la empresa** como colaboradores en la creación de valor seguramente va a representar **el motor de cambio e innovación más emocionante a medio plazo** que ha presenciado el mundo empresarial.

Eso sí, será preciso introducir **profundas reconfiguraciones en los procesos de innovación** si las empresas quieren aprovechar **esta oportunidad**.

También se les empiezan a conocer como **“la mano obra wiki”**, y aunque cada vez está más claro que no entiende de generaciones, **cuando los jóvenes entren en el mercado** como trabajadores, se convertirán en una potente fuerza para propiciar **todo tipo de colaboración poco ortodoxa**.



El concepto de trabajo que tiene esta generación se define mejor como un conjunto de atributos o **normas no tradicionales**. Estas normas de la generación Net, velocidad, libertad, apertura, innovación, movilidad y autenticidad, puede constituir **la base de una cultura laboral revitalizada e innovadora**, pero también plantea **retos difíciles para los empresarios** que traten de adaptarse a las nuevas expectativas.

La nueva internet

Internet 2.0 está convirtiéndose en un **ordenador gigante que todo el mundo puede “programar”**, lo que proporciona una importante infraestructura global para la creatividad, la participación, el compartir y la autoorganización sobre todo en momentos de crisis como el actual.

La nueva Internet es fundamentalmente **distinta**, tanto en su arquitectura como en sus aplicaciones. En lugar de un periódico digital, debemos imaginarnos un **lienzo compartido** donde cada mancha de pintura que aporta un usuario va formando un **mosaico más rico** para que **el siguiente usuario** lo modifique o construya sobre esa base.

¿Qué significa la Internet “programable” **para los usuarios?**. Que cada vez más, todos somos **colaboradores voluntarios e involuntarios** en la construcción de un ordenador tremendamente sofisticado. La nueva Internet significa, por ejemplo que uno puede acudir a sitios como **Tech-norati** (buscador de blogs) y obtiene **una visión actualizada de quién está diciéndole qué sobre las cuestiones que le interesan**. Y que visitando **del.icio.us** en cualquier momento del día **se obtiene una instantánea de lo que interesa a los internautas en ese momento**. Y **hablamos de más de 1.000 millones**. Y lo que es más importante: **los clientes (los usuarios, los ciudadanos...) son las personas que crean los contenidos**. Los clientes no son meros consumidores de contenidos, son la savia que alimenta el negocio. Hay una **nueva orientación cultural**: se trata de dejar claro que **estás abierto** y que no estás construyendo un reducto amurallado de contenidos ni intentando en absoluto tomar nadie como rehén. Y todo se fundamenta en un principio que las empresas empiezan a aprender: **siempre hay más personas inteligentes fuera de las fronteras de la empresa que dentro**. Si hay algún **principio general** que define lo que es la nueva Internet, es que **todos la estamos construyendo juntos**. Internet ya no tiene que ver con navegar distraídamente y leer, escuchar u observar de forma pasiva.

Las **empresas** están reflexionando mucho sobre cómo orientarse y cómo aprovechar al máximo la capacidad autoorganizada de proveedores, empleados y clientes. Ahora se trata de crear en colaboración: compartir, socializar, colaborar y, sobre todo, crear en el seno de comunidades flexibles. **Se trata de no desperdiciar el conocimiento ni la sabiduría colectivos**.

3 Capear esta otra tormenta perfecta

Es mucho decir, pero probablemente, con la crisis actual que estamos viviendo **se están creando las condiciones** necesarias para la gestación de una tormenta perfecta que provocará cambios profundos en la estrategia y la arquitectura de las empresas.

Los viejos acorazados de la era industrial **se pueden hundir** con el embate del oleaje, mientras que las empresas que creen **estructuras muy ligeras e interconectadas en red**, y consigan conectarse **con ideas y energías externas**, es muy probable que logren la flotabilidad necesaria para sobrevivir.

Entendemos que en un contexto como el actual, las compañías que **se anticipen** a estos cambios, **los lideren** y **con VALOR** tomen decisiones en esta dirección, obtendrán importantes ventajas en sus sectores. Este **viaje** lo denominamos **“el mundo de las Empresas en RED”**, donde **esta otra tormenta perfecta** que combina tecnología, demografía y economía global en crisis puede constituir **una fuerza implacable, a favor del cambio y la innovación**.

Y no hay que irse muy lejos para encontrar referencias: algunas empresas y organismos públicos cercanos ya están en ello.





Logística inversa y su impacto en la gestión de la cadena de suministros

José Luis Garay (jl.garay@lks.es) Consultor y Gestor de Mercado del negocio de Consultoría de Gestión

Hoy en día existe un amplio consenso sobre la importancia de la Logística, o Gestión de la Cadena de Suministros (o SCM) en su sentido más amplio, en la consecución de los objetivos estratégicos de las compañías.

En este contexto, entendemos por Logística el conjunto de actividades que constituyen la planificación y ejecución del flujo de materiales e información en el curso del aprovisionamiento, fabricación y distribución física de los bienes.

Podemos considerar que las líneas básicas para su desarrollo radican en diseñar estrategias e implantar sistemas que permitan concretar dichos flujos, centradas en satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando el producto adecuado, en la cantidad requerida, en el momento preciso y al menor coste global.

Este enfoque tiene una considerable orientación unidireccional por cuanto tiene como objetivo la entrega del producto o servicio, desde el fabricante o distribuidor al cliente, en las condiciones pactadas.

Como respuesta a esta limitación, surge en los últimos años el concepto de Logística Inversa como contrapunto a la Logística Directa imperante hasta la fecha.

LOGÍSTICA INVERSA

Inicialmente, la Logística Inversa surgió como respuesta a las demandas de las instituciones públicas y consumidores respecto al impacto de las actuaciones de las empresas en la naturaleza.

Esta mayor concienciación medioambiental ha dado lugar a la aprobación de estrictas legislaciones por parte de algunos gobiernos que obligan a las compañías a recuperar sus productos con el objetivo de reducir los residuos generados.

Además de este aspecto, sumamente importante, las empresas han venido realizando tareas de recuperación de productos, materiales y embalajes ya sea para recuperar valor o como servicio postventa. Este conjunto de actividades asociadas a la gestión del retorno de las mercancías se denomina Logística Inversa.

En definitiva, podemos afirmar que la Logística Inversa se encarga “de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos, así como de los procesos de retorno de exceso de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida de producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.”

Las actividades de la Logística Inversa son las siguientes:

Material	Actividades
Productos	Reutilización Reparación Reacondicionamiento Refabricación Canibalización Reciclado Vertido
Envase y Embalaje	Reutilización Reciclaje

Reutilización:

Recuperar el producto y embalajes para darle un nuevo uso.

Reparación:

Devolver a los productos usados su capacidad de correcto funcionamiento.

Reacondicionamiento:

Proporcionar a los productos usados un nivel de calidad adecuado o incluso mejorarlo mediante la sustitución de módulos que se hayan quedado obsoletos.

Refabricación:

Dotar a los productos usados de estándares de calidad tan rigurosos como los exigidos a los productos nuevos.

Canibalización:

Recuperar a partir de productos usados o componentes una serie limitada de partes reutilizables que pueden ser usadas en la reparación, reacondicionamiento o refabricación de otros productos o componentes.

Reciclaje:

Recuperar materiales y embalajes a partir de productos usados o componentes.



Vertido:

Aunque no sería una alternativa válida de recuperación, es el último recurso en la eliminación de los productos al final de su vida útil.

Como podemos observar, existen diferencias notables entre la Logística Directa y la Logística Inversa. Como resumen encontramos las siguientes:

Logística Directa
Previsión de la demanda relativamente acertada.
Transporte, generalmente, de uno a muchos.
Calidad de producto uniforme.
Envase del producto uniforme.
Coste relativamente uniforme.
Reconocida importancia a la rapidez de entrega.
Los costes son claros y claramente contabilizados.
Gestión de inventarios relativamente sencilla.
Ciclo de vida del producto gestionable.



Parece evidente que la gestión de la Logística Inversa no es simétrica a la Logística Directa y que, en algunos aspectos, es bastante más compleja debido a la incertidumbre y el desconocimiento de cuándo va a retornar el producto y/o embalaje, en qué condiciones y en qué cantidad.

Por lo tanto, se ven afectadas tanto la planificación de las actividades a realizar, como la gestión de flujos (y por ello el transporte), la gestión de stocks y en algunos casos de las compras y la fabricación.

Logística Inversa

Previsión de la demanda mucho más compleja.

Transporte, generalmente, de muchos a uno.

Calidad de producto no uniforme.

Envase a menudo dañado o inexistente.

El coste depende de muchos factores.

A menudo no es tan importante la rapidez de la entrega.

Los costes inversos son menos visibles y rara vez se contabilizan.

Gestión de inventarios muy compleja.

Ciclo de vida del producto más compleja.

ESTRATEGIAS O RESPUESTAS A DESARROLLAR PARA GESTIONAR DE FORMA ADECUADA LA LOGÍSTICA INVERSA

El simple hecho de entender la Logística Inversa como un aspecto de la gestión que puede ayudarnos no sólo a identificarla como un centro de costes sino como una posibilidad de ser más competitivos, puede servirnos para implantar programas que nos empujen a mejorar nuestro rendimiento empresarial.

Si a esto añadimos la componente medioambiental podemos concluir que la Logística Inversa puede suponer una importante revolución en el mundo empresarial.

Se trata, por tanto, de una actividad de enorme potencial de crecimiento que ha sido definida como la última frontera para la reducción de costes de las empresas, además de convertirse en una importante y novedosa fuente de oportunidades.

Existen una serie de estrategias que pueden ayudar a las empresas a emprender el camino de la adecuada gestión de la Logística Inversa. Entre ellas podemos considerar las siguientes:

- Definir un proceso adecuado de gestión del retorno.
- Fomentar la coordinación interfuncional.
- Intensificar la modularidad y comunalidad.
- Diseño de envases y embalajes adecuados.
- Gestión del transporte.
- Adoptar tecnologías de información adecuadas. Instrumentos de seguimiento y de apoyo.
- Implantar centros de recuperación o tratamiento centralizados.
- Analizar las posibilidades de Outsourcing de ciertas operaciones.
- Diseño de programas de "0" devoluciones.

CONCLUSIONES

Las empresas desarrollan diversas actividades de retorno de productos y embalajes (devoluciones, reparaciones, reacondicionamiento,...) en un contexto de impulso de medidas de protección medioambiental promovidas por organismos públicos y la propia ciudadanía.

Estas operaciones, en ocasiones, se realizan en un ámbito internacional, lo que aumenta la complejidad de la gestión del retorno.

La propia naturaleza de estas actividades hace que sean difícilmente predecibles y, por tanto, el nivel de incertidumbre en su planificación sea elevado.

Sin embargo, y a pesar de las dificultades, son aspectos que tienen una influencia significativa tanto por los costes que llevan asociados, como por la imagen que transmiten a los clientes desde el punto de vista del servicio y, en definitiva, por la capacidad de generar oportunidades de negocio no identificadas hasta la fecha.

Por todo ello la Logística Inversa merece tener una especial atención por parte de las compañías mediante la aplicación de programas de concienciación sobre la importancia de la misma y el diseño de su propia cadena de retorno y el proceso asociado: elementos de la red, centros de recuperación (si los hubiera) y su ubicación, planificación, seguimiento, diseño de embalajes, gestión del transporte, indicadores de rendimiento, operaciones susceptibles de ser subcontratadas a terceros, tratamiento de residuos, programas de actuación con clientes ante devoluciones...



¿Es la ley concursal una herramienta válida?

José Ángel Rubio (JoseAngel.LKSabogados@lks.es) Miembro de LKS Abogados

La Ley Concursal (LC) está en boca de todos, impregnando, por desgracia, sectores –desde los consumidores hasta el mundo del deporte– que nunca imaginaron que este texto legal, en principio reservado a ámbitos jurídicos y empresariales, pudiera afectarles. Esa situación merece un repaso al contenido de la propia Ley y a los inconvenientes que se están ya detectando en su aplicación.

Para empezar, un dato esclarecedor: cuando se han cumplido cuatro años de la entrada en vigor de la LC, aquella que, según decían algunos, estaba llamada a preservar la continuidad de las empresas, más del 90% de las situaciones de concurso han acabado con la liquidación y cierre de las sociedades afectadas. Este dato objetivo contrasta con la buena acogida que, sobre todo en sectores jurídicos, tuvo la LC en el momento de su publicación sobre su capacidad real para dar una solución razonable a las situaciones de insolvencia.

Nos ocuparemos más delante de las “sombras” actuales, pero veamos antes los aspectos más importantes, por los que fue bien recibida una ley que, por fin, regulaba en un único texto legal las situaciones de insolvencia y derogaba legislación que, en algunas ocasiones, se remontaba a la primera mitad del siglo XIX.

No se trata aquí de analizar el contenido de la Ley, lo que claramente excede el objeto que aquí nos ocupa, pero sí de mencionar algunas de las novedades de mayor relevancia.

Principio de unidad

La primera finalidad perseguida por la LC es la aplicación del principio de unidad en las siguientes cuestiones:

- 1 Se unifica en un solo texto legal, la propia LC, todas las cuestiones relativas al concurso, evitando con ello el “peregrinaje” anterior a través de múltiples y variados textos normativos para tratar y resolver las cuestiones relativas a las insolvencias patrimoniales.
- 2 Se unifican también en un solo procedimiento, el concurso, todas las variantes existentes hasta el momento para resolver las insolvencias. De esta manera, las insolvencias de las sociedades ya no se tramitarán por los procedimientos de “quiebra” y de “suspensión de pagos”, ni las de las personas físicas por la “quita y espera” y el “convenio de acreedores”. Esto es, cualquier referencia a estos procedimientos, que en algunas instancias

siguen siendo de uso habitual, es incorrecta, debiéndose sustituirse en todos los casos por el concurso.

- 3 Finalmente, se unifica en un solo orden jurisdiccional todas las cuestiones judiciales relativas al concurso, creándose los nuevos y ya conocidos Juzgados de lo Mercantil, que resolverán demás de las cuestiones procesales y mercantiles, aquellas que afecten al orden laboral.

El procedimiento

La tramitación del concurso se puede resumir en las siguientes fases:

- ➔ **Solicitud de la declaración de concurso** ante el Juzgado de lo Mercantil, que podrá ser del propio deudor –concurso voluntario– o por cualquiera de sus acreedores –concurso necesario–.

Por supuesto que es potestad de los acreedores solicitar el concurso de sus deudores. Sin embargo, la situación del deudor es bien distinta al establecerse una obligación expresa de solicitar el concurso cuando no pueda hacer frente a las deudas contraídas a su vencimiento, en una palabra, cuando se encuentre en situación de insolvencia. Es más, se objetivan determinadas situaciones en las que se entiende que concurre la insolvencia y que obligan al deudor en todo caso a solicitar la declaración de concurso –entre otras, el impago durante tres meses de las obligaciones tributarias o de las cuotas a la Seguridad Social o la existencia de embargos que afecten de manera general al patrimonio del deudor–.

- ➔ **Designación por el Juez de la administración concursal**, que estará formada, en aquellos concursos con un pasivo superior a un millón de euros, por un auditor de cuentas, economista o titulado mercantil colegiado, un abogado y un acreedor. La declaración del concurso no interrumpe la actividad del concursado, pero sí afecta a las facultades de administración y disposición de sus bienes. Con carácter general, en caso de concurso voluntario, el ya concursado conservará esas facultades, quedando sometido el ejercicio de las mismas

a la intervención de la administración concursal. Sin embargo, en caso de concurso necesario, será la administración la que, ocupando el lugar del concursado o de sus administradores, ejercerá directamente todas esas facultades.

- ➔ **Elaboración y presentación del Informe de la administración concursal**, en el que fundamentalmente se analizarán las causas del concurso y se establecerá la situación patrimonial real del concursado, a través del inventario de bienes y derechos del concursado –masa activa– y de la lista de acreedores –masa pasiva–. Además se procederá a la calificación de los créditos en privilegiados, ordinarios y subordinados.

- ➔ **Fase de convenio**, destinada a intentar que el concursado y sus acreedores, ya incluidos en el informe de la administración concursal, alcancen un acuerdo para el pago de las deudas. Ese acuerdo podrá contemplar una quita que no podrá exceder del cincuenta por ciento de los créditos y una espera para el pago de los mismos no superior a cinco años y deberá ser aprobado por mayoría de los créditos que no tengan ningún privilegio.

- ➔ **Fase de liquidación**, que se seguirá cuando no se llegue a la aprobación de un convenio, en la cual se procederá a liquidar la totalidad de bienes de la concursada, normalmente en pública subasta, y con el resultado de esa liquidación se procederá al pago de los créditos a los acreedores, respetando la calificación de aquéllos.

El objetivo de la LC

Muchas han sido las voces que han señalado que el objetivo de la LC es reflotar o salvar empresas. Sin entrar en la polémica de si esa afirmación es equivocada en su totalidad, sí podemos decir que en modo alguno constituye una verdad absoluta, más bien al contrario.

Hemos de reconocer que, al margen del cauce normal de continuidad de la empresa que sería la aprobación y cumplimiento del convenio, la LC instaura mecanismos que intentan favorecer esa continuidad de la actividad empresarial, algunos de ellos novedosos. Nos referimos a (i) los convenios con cláusula de enajenación parcial de unidades productivas a favor de un tercero por un precio determinado o a cambio de asumir el pasivo, o (ii) en fase de liquidación, la enajenación de esas mismas unidades productivas dentro de un plan determinado o mediante subasta.



Pero lo cierto es que, tal y como se establece en la exposición de motivos, la finalidad esencial del concurso es la “satisfacción de los acreedores”. Después de esa afirmación los intentos de convencerse de lo contrario parecen claramente inútiles. La experiencia de estos cuatro años de aplicación de la ley, y el porcentaje de concursos que culminan con la liquidación, en modo alguno avalan esa finalidad de salvamento, aunque en justicia hemos de decir que esta circunstancia, que la inmensa mayoría de los concursos terminen con el cierre de la empresa, no es del todo imputable al texto de la ley, sino que, como luego veremos, hay otros factores a tener en cuenta.

► Aspectos más novedosos o de mayor relevancia de la LC

Debido al carácter periodístico del texto y, por tanto, su limitación de espacio, tendremos que conformarnos con la enumeración de los aspectos más novedosos o relevantes de la LC:

La declaración de concurso paraliza los procedimientos judiciales seguidos con el concursado. Por ello, el acreedor que interponga una demanda judicial en el período preconcursal no obtendrá ninguna ventaja de ello.

La declaración de concurso no afecta, en principio, a la vigencia de los contratos, que deberán seguir siendo ejecutados, aunque con anterioridad al concurso se

haya producido el impago por parte de la concursada de sus prestaciones. En este sentido, las cláusulas que contemplen como causa de resolución de los contratos la propia declaración de concurso, de uso muy habitual, se tendrán por no puestas y no tendrán ningún valor.

Se aprecia los riesgos que puede suponer el mantenimiento en esa situación concursal de una relación contractual con la incertidumbre sobre la suerte final del concursado.

Aunque, como ya hemos visto, se continúa con la actividad, en caso de que como resultado de ésta se sigan generando pérdidas que disminuyan el patrimonio —la masa activa—, la administración concursal está obligada a solicitar el cese de la actividad ordinaria que, en todo caso, deberá ser acordada por el juez. Se aprecia la gravedad de la medida, muy alejada de esa finalidad de “salvar” las empresas, que en la mayoría de las ocasiones implicará el cierre definitivo.

Se instauran las denominadas acciones de reintegración, destinadas a rescindir los actos que el concursado haya realizado en los dos años anteriores al concurso y que hayan sido perjudiciales para la masa activa. Quedan excluidos de estas acciones de reintegración los actos ordinarios de la actividad empresarial realizados en condiciones normales.

Se establece, de manera expresa, un régimen de responsabilidad de la administración concursal mediante el cual deberán responder frente al concursado y frente a los acreedores de los daños y perjuicios causados al patrimonio por actos realizados sin la debida diligencia.

Por último, y para acabar con las novedades, destacamos uno de los aspectos de mayor relevancia en la LC: la calificación del concurso. En todos los casos de liquidación, y en algunos de convenio, se deberá proceder a la calificación del concurso como fortuito o culpable, debiéndose llegar a ésta última cuando el concursado, o sus administradores en el caso de personas jurídicas, hayan generado o agravado el estado de insolvencia.

Los efectos de que el concurso sea calificado como culpable son personales para los administradores de las sociedades mercantiles y para todo aquel que haya contribuido a esa situación (administradores de hecho, apoderados, ...), pudiendo llegar a responder con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad concursada. Es más, con carácter previo a esa calificación, y si hubiera indicios de que el concurso es culpable, existe la posibilidad de





que el juez proceda al embargo preventivo de los bienes de esos administradores. Se aprecia la gravedad y consecuencias de tales medidas lo que necesariamente debe conllevar que los gestores de las sociedades sean especialmente cuidadosos en la gestión de las situaciones de crisis empresariales.

La realidad actual

Hasta ahora nos hemos ocupado de aquellos aspectos que, por novedosos o relevantes, nos ayudarán a entender cuándo debe iniciarse un procedimiento concursal, cómo se sigue su tramitación y qué consecuencias tiene para los distintos implicados –básicamente, el concursado y sus administradores, y los acreedores-. Aunque nada hay perfecto y todo es mejorable, las soluciones contenidas en la LC al grave problema de las insolvencias parecen razonables y efectivamente han contado con el beneplácito con un gran número de opiniones cualificadas.

A pesar de ello, la experiencia está demostrando que las crisis empresariales mediante el concurso no se están gestionando correctamente y, sobre todo, los resultados no son, con mucho, los que se podían esperar. Parece necesario pues hacer mención a algunos de los motivos que impiden una correcta solución a los procedimientos de insolvencia.

La estigmatización del proceso concursal en nuestra cultura empresarial

El concurso se sigue sintiendo como un fracaso empresarial. Cuando en otros países de nuestro entorno el concurso es visto como una posible solución a problemas actuales y que puede servir para salir de una situación puntual de crisis, en nuestro entorno ocurre todo lo contrario, existe miedo a iniciar este procedimiento. El problema es que parece haber justificaciones para ese temor. La principal, la reacción negativa que ante una declaración de concurso tendrán todos los agentes relacionados con el concursado: desde los clientes, pasando por los proveedores y llegando a las entidades financieras. Todo ello hace que las empresas no hagan nada, se resistan y con ello lleguen tarde al concurso, casi moribundas, con una situación de necesaria liquidación y con una muy difícil e incluso imposible satisfacción a sus acreedores. Es más, se dan supuestos en que el concursado carece de patrimonio para liquidar.

Por ello, mientras no cambie esa cultura, mientras solicitar el concurso sea visto

como la derrota absoluta sin posibilidad de reversión, será complicado que esta LC, o cualquier otra, pase la barrera de ser un procedimiento destinado únicamente a liquidar y cerrar empresas y a que los acreedores, o al menos la mayor parte de ellos, recuperen simples “migajas” de sus créditos.

La lentitud del procedimiento

La LC ha prestado especial interés a los plazos en que debe tramitarse y finalizar el procedimiento de concurso. Lógicamente, no existe un plazo determinado ya que la finalización dependerá de la solución final, por lo que los plazos serán distintos si se aprueba un convenio o si debe llegarse a la liquidación.

De todas formas, los intentos de establecer esos plazos legales se están demostrando baldíos y los procedimientos se eternizan en los juzgados, ya sea porque esos plazos legales en algunos casos son imposibles de cumplir, o por la necesidad de dotar a los juzgados de más medios que los actuales para solucionar el creciente número de concursos y la mayor complejidad de los mismos. En este sentido, no parece que el legislador estuviera pensando en concursos que afectaran a miles o incluso a cientos de miles de acreedores, como es sabido esa situación se ha dado y hay dudas razonables de que existan los recursos necesarios para una correcta resolución de esos concursos.

Esa lentitud supone un considerable aumento de los gastos para el concursado; no olvidemos, en situación ya muy precaria. En este sentido, debemos recordar que debe hacer frente a las obligaciones constituidas con posterioridad a la declaración de concurso, encontrándose para ello con dificultades adicionales como la falta de financiación externa o las exigencias de pago al contado de las nuevas deudas; y que además debe atender a los gastos propios del concurso, como los de la administración concursal.

La situación no sólo no tiene visos de mejorar, sino que en la actual situación de crisis económica empeora progresivamente, al punto de existir una amenaza de colapso total en algunos juzgados. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, el número de concursos presentados en el primer semestre de 2008 aumentó un 125% en comparación con el mismo período del año anterior. Y la tendencia es al alza.

La incertidumbre sobre la interpretación de la LC y la actuación de la administración concursal

Toda promulgación de una nueva ley implica un período de incertidumbre sobre su alcance hasta que no existe un cuerpo jurisprudencial de interpretación uniforme. Esta situación concurre también con la LC y es inevitable durante un tiempo, provocando que, en no pocas ocasiones, las soluciones dadas por los distintos operadores jurídicos sean distintas e incluso claramente contrarias.

Ante esa situación de incertidumbre, en algunas ocasiones, quizá demasiadas, las decisivas decisiones de la administración concursal en el seno de los concursos parecen pensadas más en preservar su propia responsabilidad que en defender los intereses del concurso y de los agentes implicados en el mismo. Piénsese en cuestiones como el cese de la actividad, la intervención de decisiones de la concursada encaminadas a superar su situación o el régimen de responsabilidad de los administradores en la pieza de calificación, que si son adoptadas tomando como primera premisa la responsabilidad de quién debe adoptarlas es muy posible que sean equivocadas y de consecuencias nefastas. La solución de este problema, al menos hasta que existan decisiones judiciales de referencias, sólo vendrá a través de la asunción correcta de los papeles de cada uno.

Conclusiones

Después de una buena acogida de la LC, las experiencias recientes están demostrando las carencias de la misma y sus dificultades para aportar una correcta solución a las situaciones de insolvencia.

Al mismo tiempo, se sigue careciendo de la cultura necesaria que permita utilizar el concurso como un instrumento más para superar una crisis empresarial. Mientras el concurso siga siendo visto como un fracaso empresarial, seguirá encaminado a limitarse a la liquidación y cierre de las empresas y a la delimitación de responsabilidades derivadas de esa liquidación.

La carencia de medios y la incertidumbre sobre la interpretación de la LC aumentan las dificultades para alcanzar los objetivos perseguidos.

Se aprecian ya necesidades de modificaciones legales, pero no parece que la situación actual de crisis económica sea el momento más adecuado para llevarla a efecto. Más bien parece el tiempo apropiado para detectar las carencias, esperando a que en una situación económica más normalizada se pongan los medios para superarlas.

Acuerdo de colaboración con Cezanne Software Ibérica

LKS ha firmado un acuerdo de colaboración con Cezanne Software Ibérica, proveedor de soluciones avanzadas de Human Capital Management, para ofrecer a sus clientes una solución completa y avanzada de Human Capital Management que cubra sus necesidades de gestión de Recursos Humanos. A partir de este acuerdo LKS participará en la promoción, comercialización e implantación de la suite Cezanne.

Con la firma de este acuerdo de colaboración con LKS, Cezanne Software Ibérica continúa con su política estratégica de alianzas, orientada a la incorporación de partners tecnológicos especializados, que contribuyan a fortalecer su posición de proveedor líder mundial de soluciones avanzadas de Human Capital Management. En este sentido, Félix Díaz, Gerente de Cuentas de Cezanne Software Ibérica ha declarado que *“el acuerdo que hemos alcanzado con LKS nos brinda la oportunidad de acceder a nuevos mercados y ampliar nuestras referencias de la mano de una gran compañía con una reconocida experiencia a nivel mundial en la implantación de soluciones tecnológicas de gestión como es LKS. Desde Cezanne Software Ibérica estamos haciendo un importante esfuerzo por acompañarnos de aquellos partners tecnológicos que más garantías nos ofrezcan en beneficio del incremento de la satisfacción del cliente final”*.

LKS colabora en el plan estratégico de varias comarcas aragonesas

La Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI) de las comarcas de Calatayud y del Aranda, encargada de gestionar los fondos de ayudas de la UE, va a promover un plan de industrialización en la zona de Aranda. Este proyecto tiene como finalidad frenar la pérdida de población por la crisis que durante años ha arrastrado la industria del calzado, principal fuente de ingresos de la comarca. Así lo ha anunciado en Illueca el presidente de ADRI Calatayud-Aranda, Juan Antonio Sánchez Quero, quien también es vicepresidente segundo de la Diputación de Zaragoza, y que presentó en esa localidad el plan estratégico que se va a elaborar a través de la consultora LKS.

LKS consigue el certificado de AENOR de Gestión ambiental

Aenor ha concedido a Lks S. Coop. y Prospektiker el Certificado de Gestión Ambiental y el derecho de uso de la marca Aenor de Certificado de Gestión Ambiental, con el nº GA-2008/0285 y GA-2008/0284 respectivamente, de fecha de emisión 30 de mayo de 2008, que evidencia la conformidad del Sistema de Gestión Ambiental con la norma UNE-EN ISO 14001:2004.

Soluciones de Gestión sobre la Microsoft SharePoint

El pasado mes de octubre, LKS y Microsoft organizaron una jornada dirigida a compartir experiencias, enfoques y soluciones para la ayuda a la Gestión de las Organizaciones, construidas sobre la plataforma Microsoft SharePoint.

El acto, que se desarrolló en el Parque Tecnológico de Zamudio, contó con la asistencia de cerca de 50 representantes de organizaciones del ámbito público y privado.

Durante toda una mañana, distintos ponentes aportaron su visión y experiencias. Por parte de LKS, Emilio Pérez de Tena, Coordinador de la línea de Soluciones de Colaboración y Gestión de personas, explicó distintas experiencias y soluciones en los ámbitos de la *“Gestión por Procesos, Colaboración y Gestión Documental Avanzada”*.

Por su parte, Gonzalo Goñi, Gerente de soluciones para industria de Microsoft Ibérica, centró su exposición sobre los *“Módulos de la plataforma SharePoint y su estrategia de evolución y posicionamiento en el mercado”*.

Además, se expusieron experiencias prácticas, como la del Grupo ULMA, presentada por Carlos Sarabia e Igone Basterrea, y la del Grupo FAGOR EDERLAN, presentada por José Ramón Gamarra.

La jornada fue valorada positivamente, tanto por los asistentes como por los ponentes, quienes se muestran animados a reeditar este punto de encuentro para compartir inquietudes y soluciones.





Paseo José María Arizmendiarrietas/n
 Tel. 902 54 09 90
 Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)
 e-mail: lksmondra@lks.es

Delegaciones

ANDALUCÍA	COLOMBIA
ARAGÓN	COSTA RICA
CANTABRIA	CHILE
CATALUÑA	FRANCIA
GALICIA	MÉXICO
MADRID	
NAVARRA	
PAÍS VASCO	
TOLEDO	