Caso de estudio.
Reflotamiento de la empresa Sociedad Andina de Grandes Almacenes en tiempos de crisis económica nacional

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Nancy Zoila Samalvides Meza de Amayo

Asesor:
Dr. Jorge Eduardo Arbulú Carrasco

Lima, octubre de 2021

Dedicatoria

A mis padres, por haberme dado una niñez feliz y llena de amor, educándome con principios y valores que han sido los principales pilares de mi vida personal y crecimiento profesional.

A ti, mi querida madre, Nancy Meza Vda. de Samalvides, por estar siempre a mi lado.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a mi esposo, Jorge Amayo, que ahora está en el cielo y que siempre me apoyó y alentó a cumplir mis metas.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen ejecutivo

En el año 1984, la familia Roca compra la compañía Sears Perú a través de su Sociedad Andina de Grandes Almacenes S.A. (SAGA). Las operaciones de la compañía continuaron, pero se hizo necesaria una reestructuración debido a los pasivos que arrastraba. Por otra parte, su crecimiento económico se vio afectado al poco tiempo ya que comenzó a estancarse debido al influjo de la aplicación de las políticas económicas del gobierno de turno. La inflación subía una cuesta imparable mientras que el modelo de negocio se mostraba impertinente para lidiar con la nueva coyuntura, por lo que urgía tomar decisiones difíciles a favor de la continuidad del negocio o de la opción contraria.

Destaca en el caso, el presidente ejecutivo, Xavier Roca, como el protagonista que tuvo que ocuparse de la situación del negocio mientras que a la par, también tenía que sostener a su familia. Al final, este ensaya una arriesgada fórmula ante los principales stakeholders (Estado, fisco, proveedores, colaboradores, banca y mercado) y, con una dirección esmerada, logra sacar a flote el negocio y disparar su crecimiento a niveles astronómicos mediante la incorporación de un socio estratégico.

***Palabras clave**: crisis económica; paquetazo; hostilidad del entorno; plan de reestructuración*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

In 1984, the Roca family bought the company Sears Peru through its Sociedad Andina de Grandes Almacenes S.A. (SAGA). The company's operations continued, but a restructuring was necessary due to the liabilities it carried. On the other hand, its economic growth was affected in a short time since it began to stagnate due to the influence of the application of the economic policies of the government of the day. Inflation rose an unstoppable slope while the business model was impertinent to deal with the new situation, so it was urgent to make difficult decisions in favor of business continuity or the opposite option.

In the case, the chief executive officer, Xavier Roca, stands out as the protagonist who had to take care of the business situation while at the same time, he also had to support his family. In the end, it tries a risky formula before the main stakeholders (State, treasury, suppliers, collaborators, banking, and market) and, with careful management, manages to float the business and shoot its growth to astronomical levels by incorporating a strategic partner.

Keywords: *economic crisis; packet; hostility of the environment; restructuring plan*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Dedicatoria iii
Agradecimientos v
Resumen ejecutivo vii
Abstract ix
Índice de figuras xiii
Introducción 1
Capítulo 1. Dirigir en tiempos de crisis económica nacional (Parte A) 3
1.1. Hostilidad del entorno: terrorismo y economía 3
1.2. El paquetazo económico (Fujishock) 8
1.3. El sector 9
1.3.1. Oechsle 10
1.3.2. Monterrey 10
1.3.3. Supermarket 10
1.3.4. Tiendas Industriales Asociadas (TIA) 11
1.3.5. Scala 11
1.4. La compañía ante la crisis 11
1.5. La continuidad del negocio y el plan de reestructuración 14
1.6. Los socios estratégicos 15
Anexos del caso 17
Anexo 1 del caso. El "paquetazo" del gobierno de Alberto Fujimori 17
Anexo 2 del caso. Variación de precios del paquetazo 18
Anexo 3 del caso. Historia de la empresa 19
Anexo 4 del caso. Organigrama de la empresa 21
Anexo 5 del caso. Ventas en soles constantes (diciembre de 1992) 22
Anexo 6 del caso. Estado de Ganancias y Pérdidas 23
Anexo 7 del caso. Balance general al 31.12.1992 24
Anexo 8 del caso. Participación accionaria 25
Anexo 9 del caso. Cuadro de ventas y utilidades en miles de dólares americanos. Años 1992 - 2001 26
Capítulo 2. Después de la tormenta (Parte B) 27
2.1. ¿Por qué funcionó la fusión? 27
2.1.1. Primera etapa 27

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.1.2. Segunda etapa 27
2.2. ¿Quiénes ganaron con el reflotamiento? 28
Capítulo 3. Teaching Note 29
3.1. Sinopsis del caso 29
3.2. Público sugerido 29
3.3. Objetivos de aprendizaje 29
3.4. Temas que aporta la investigación 30
3.5. Preguntas para plantear a los alumnos 30
3.6. Protagonistas 30
Conclusiones 33
Referencias bibliográficas 35

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Tanquetas en las calles de Lima (1992) 4
Figura 2. Terroristas saquean grandes almacenes en Lima (1987) 5
Figura 3. Atentado terrorista en calle Tarata (1992) 6
Figura 4. Índice de precios al consumidor 7
Figura 5. Atentado terrorista contra Canal 2 (1992) 8
Figura 6. Evolución de la inflación 9

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

En las dos últimas décadas del siglo, el Perú fue enlutado a sangre y miedo por acción de los terroristas de la organización clandestina "Sendero Luminoso" y el autodenominado Movimiento Revolucionario Tupac Amaru. Estas organizaciones protagonizaron atentados terroristas en las diversas ciudades del país. En todas sus acciones, el asesinato, la destrucción de la propiedad privada, el ataque a las autoridades legítimamente constituidas, el enfrentamiento a las fuerzas del orden, el secuestro, el robo, etc., etc. fueron las características de su proceder. Bajo ese marco, la economía no podía desarrollarse y la incompetencia de las autoridades para la conducción política y económica de la nación condujeron a una situación de crisis generalizada para el país.

En ese cuadro, una familia limeña decide invertir sus recursos para hacer negocios en el suelo patrio a pesar de las adversidades, sin embargo, estas la golpean primero indirectamente y luego directamente, con atentados terroristas contra la empresa. Cuando arreciaron las circunstancias, el protagonista de este caso tuvo que decidirse entre la difícil disyuntiva de renunciar a todo y salir a buscar nuevas oportunidades para él y su familia en otras latitudes o quedarse y darlo todo para mantener el negocio y hacerlo surgir.

En el presente caso de estudio veremos que, en el año 1984, la familia Roca compra la compañía Sears Perú a través de su Sociedad Andina de Grandes Almacenes S.A. (SAGA) y continuó las operaciones de la empresa, aunque implementando una necesaria reestructuración debido a los pasivos que arrastraba. Por otra parte, tuvo que hacer frente a una coyuntura macroeconómica adversa debido a los problemas provocados por el terrorismo y al deficiente manejo de los asuntos públicos por parte de los gobernantes. La inflación subía una cuesta imparable mientras que el modelo de negocio se mostraba impertinente para lidiar con la nueva coyuntura, por lo que urgía tomar decisiones difíciles a favor de la continuidad del negocio o de la opción contraria. Al final, Xavier Roca ensaya una arriesgada fórmula ante los principales *stakeholders* (Estado, fisco, proveedores, colaboradores, banca y mercado) y, con una dirección esmerada, logra sacar a flote el negocio y disparar su crecimiento a niveles astronómicos mediante la incorporación de un socio estratégico.

El documento consta de cuatro apartados. En el primero se reseña la situación de crisis del país y de la compañía, con énfasis en indicar la respuesta que el protagonista y su equipo ensayaron para afrontar la crisis, a fin de asegurar la sostenibilidad. Al final, en el caso se llega a elaborar un plan de acción. Este apartado está acompañado de nueve anexos para comprender

más a fondo lo que sucedió y los recursos con que contaba la empresa. La siguiente parte narra el resultado al que se llegó luego de aplicar el plan previsto y la audacia de su gente. En tercer lugar, se incluye una guía de análisis denominada *Teaching Note* para que el caso pueda ser analizado y, eventualmente, usado en actividades de formación de directivos. Al final se muestran las conclusiones alcanzadas.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Dirigir en tiempos de crisis económica nacional (Parte A)

¡Que Dios nos ayude! Fue la célebre frase con que concluyó el mensaje que el ministro de Economía y Finanzas, Ing. Juan Carlos Hurtado Miller, había dirigido al país la noche del ocho de agosto de 1990 (ver el Anexo 1 El "paquetazo" del gobierno de Alberto Fujimori). Como botón de muestra, el ministro mostró un billete de la época con la denominación de 500 mil intis "con el que hace cinco años se hubiera podido comprar una casa de 40 mil dólares; hoy, solo alcanza, en el mejor de los casos, para un tubo de pasta de dientes" (Ortiz, 8 de agosto de 2015). Aquella fue la peor situación social que el país había padecido en el siglo veinte (ver el Anexo 2 Variación de precios del paquetazo).

Al interior de esa difícil coyuntura que afectaba negativamente a toda la población e instituciones del país y ante las deficiencias del modelo de negocios, la alternativa de la venta o liquidación de la empresa Sociedad Andina de los Grandes Almacenes- SAGA (ver Anexo3 Historia de la empresa) resultaba muy atractiva para el Grupo Roca: de esa manera, por lo menos se podrían rescatar algunos activos y asegurar una parte del valor del negocio. Las variables de la coyuntura generaban vértigo debido a su característica volatilidad y a que había que esperar para constatar si los reajustes de la política económica del gobierno en ciernes serían provechosos para el país.

Por otro lado, las expectativas iniciales que animaron la compra de la empresa y los planes de desarrollo que el *Master in Business Administration* (MBA) de la Harvard University habían inspirado en el presidente ejecutivo, Xavier Roca, ¿dónde quedarían?, ¿era el momento de rendirse o de mostrar de qué estaba hecho?

Sumido bajo estas constantes variaciones del entorno y con una reingeniería interna por comenzar, el presidente ejecutivo se cuestionaba por la continuidad del negocio ya que cualquiera que sea el rumbo que adopte, los niveles de riesgo eran muy altos y un término posible podría ser el fracaso del intento con los perjuicios que implicaría para él, su familia y sus colaboradores.

1.1. Hostilidad del entorno: terrorismo y economía

A lo largo de la década de los ochenta, surgieron grupos terroristas que se extendieron ampliamente en el interior del país y al comenzar la siguiente década comenzaron a asolar la capital con bombas, secuestros y asesinatos selectivos.

Inspirados por sus ideologías, los terroristas dirigían sus ataques contra todos los servicios básicos, dejando a la población urbana con muchas horas sin luz, sin agua y sin abastecimiento por la destrucción de puentes, caminos y torres de alta tensión eléctrica. Las tiendas por departamento de la Sociedad Andina de Grandes Almacenes (SAGA) quedaban sumidas en una oscuridad que no atraía a los clientes; además, la compañía se volvió un blanco apetecible para sus cruentos ataques: atentaron contra la tienda de Lima Centro; se padecieron las consecuencias de la bomba que pusieron en el Banco de Crédito del Perú (BCP) que hizo explotar todos los vidrios de la tienda de San Isidro. Los terroristas también pusieron una bomba en la tienda de San Isidro que quemó todo el local. En esos años, Carlos Neuhaus, el alcalde de dicho distrito intentó ayudar contra los atentados poniendo tanquetas militares en las esquinas, pero esto trajo un resultado adverso para las ventas ya que ese ornato callejero ahuyentaba a los clientes.

Figura 1. Tanquetas en las calles de Lima (1992)

Fuente: “5 de abril de 1992: el día que marcó la historia contemporánea del Perú”, (05 de abril de 2018)

Figura 2. Terroristas saquean grandes almacenes en Lima (1987)

La tienda de Bata ubicada en el jirón Huallaga, fue asaltada por supuestos terroristas. El chofer Luis Arturo Jáuregui resultó herido. (Foto: Carlos Domínguez).

Intentaban repartir zapatos en los pueblos jóvenes

Terroristas saquean grandes almacenes en Lima y Callao

Cinco heridos, un policía y un subversivo fue el saldo de los atentados

Presuntos integrantes del Movimiento Revolucionario Tupac Amaru (MRTA), asaltaron anoche tres grandes zapaterías, de Lima, La Victoria y Callao, y lograron apoderarse de gran cantidad de pares de zapatos escolares, con la supuesta finalidad de repartirlos entre los niños de los pueblos jóvenes.

Las acciones subversivas, realizadas casi sincronizadamente poco después de las 7 de la noche, produjeron cinco heridos, entre ellos uno de los integrantes de ese movimiento, dos policías, un civil y un oficial de la Marina.

El primer asalto se produjo en la zapatería Bata Rímac ubicada en la novena cuadra del jirón Huallaga, en pleno centro de Lima, donde cinco hombres y dos mujeres, portando metralletas y revólveres, incursionaron violentamente en momentos en que el establecimiento se encontraba atestado de público.

Los terroristas amenazaron con sus armas a los empleados del establecimiento y al público, obligándolos además a arrojarse de bruces al suelo.

Sin embargo, uno de los empleados logró escapar del asedio de los asaltantes y logró dar aviso a un policía que en esos momentos tansitaba en una motocicleta.

El supuesto terrorista José Córdova Menéndez resultó herido. Fue operado de emergencia y le extrajeron cuatro balas disparadas por un policía de tránsito. (Foto Juan Carlos Domínguez)

La policía observó que uno de los asaltantes corría por la avenida Abancay y le dio la voz de alto. Como el sujeto siguió corriendo le disparó varios balazos, cinco de los cuales le hicieron impacto en diferentes partes del cuerpo.

El supuesto integrante del MRTA disparó a su vez e hirió en la rodilla derecha al policía, suscitándose una balacera que duró varios minutos. El policía herido fue identificado como teniente de la GC Roberto Villanueva Rodríguez, quien debió ser llevado de urgencia a la clínica Ricardo Palma, donde quedó internado.

El terrorista fue conducido al hospital Dos de Mayo, donde tratan de salvarle la vida. Igualmente, el chofer del microbús de placa UP-1745, Luis Arturo Jáuregui Huamán de la ruta Lima-Callao, también resultó herido, producto de la balacera en momentos en que pasaba por el lugar, conduciendo su vehículo. Una bala le había impactado en el pecho, mientras que otro disparo dañó el parabrisas y le afectó la vista.

En apoyo del teniente herido acudió un guardia republicano, que estaba de servicio en la oficina central del Banco de la Nación, ubicada en la esquina de Abancay con el jirón Miró Quesada, el mismo que resultó con una herida de bala en la pierna derecha, aunque su identidad no fue revelada.

En las inmediaciones se encontraba además un oficial de la Marina, Alipio Machado Baldeón, quien también resultó herido durante la balacera, que conmocionó a la ciudad capital.

El militar fue conducido a la clínica "Maisón de Santé", donde quedó internado con propósito reservado.

El otro asalto se produjo en el local de la zapatería Bata Rímac, ubicado en la tercera cuadra de la avenida Aviación, donde incursionaron otros cinco individuos armados, que se identificaron como miembros del MRTA.

En ese lugar también se llevaron zapatos escolares, en bolsos de plástico, sin ser interrumpidos por la policía que llegó tarde al lugar de los hechos.

El tercer asalto, se habría producido casi a la misma hora que en los establecimientos mencionados anteriormente, en la zapatería del mismo rubro ubicada en la cuadra 6 de la avenida Sáenz Peña del Callao.

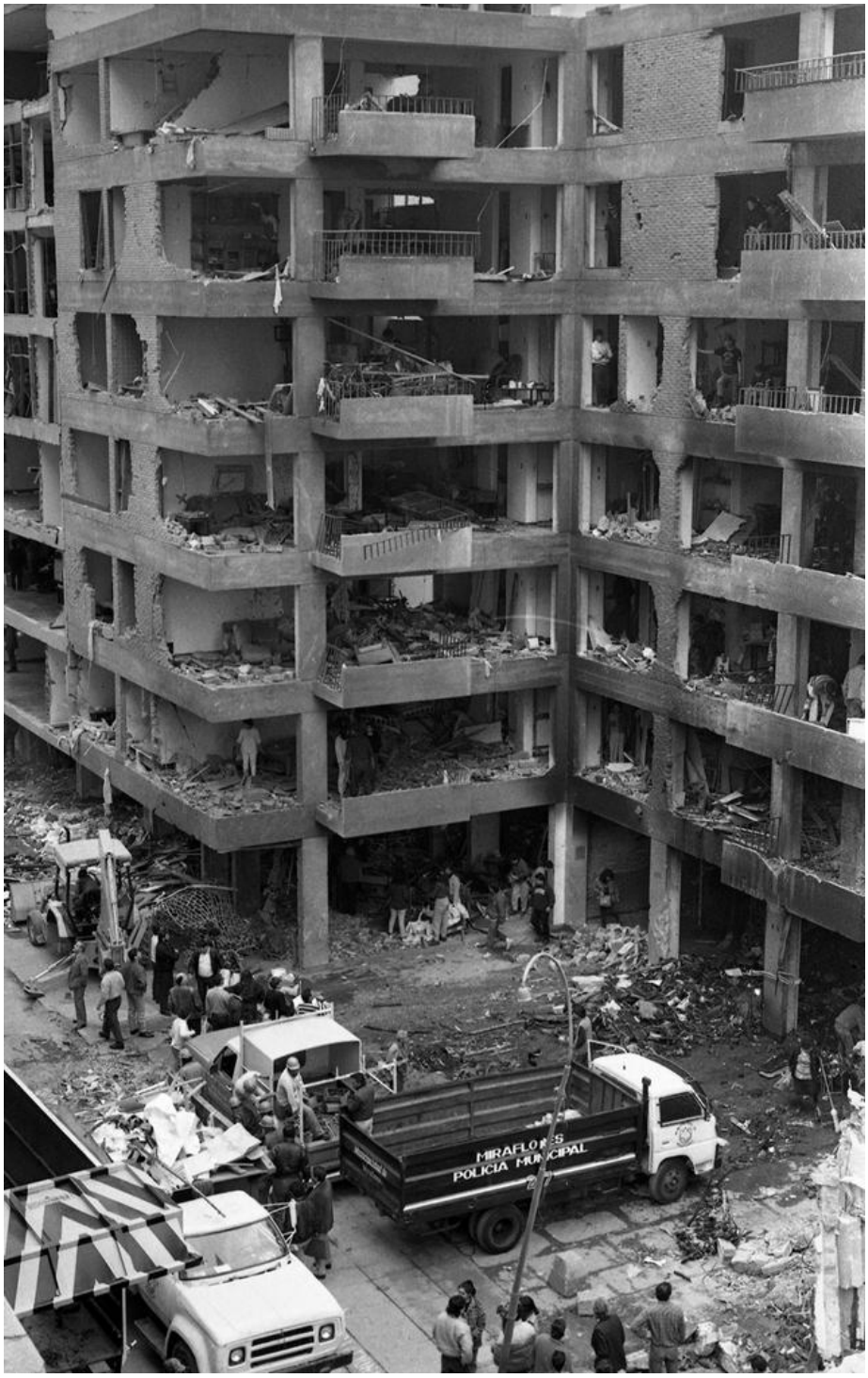
Versiones no confirmadas oficialmente señalan que dicho establecimiento fue asaltado por nueve sujetos, que también se identificaron como miembros del MRTA, entre ellos siete hombres y dos mujeres.

En el mismo lugar se habría producido una intensa balacera que alertó a los moradores del vecino puerto, producto de la cual habrían sido capturados seis de los asaltantes.

LA REPUBLICA 29.MAR.1987

Fuente: Ministerio de Cultura. LUM Centro de Documentación e Investigación (2017)

Figura 3. Atentado terrorista en calle Tarata (1992)



Fuente: Batalla (16 de julio de 2020)

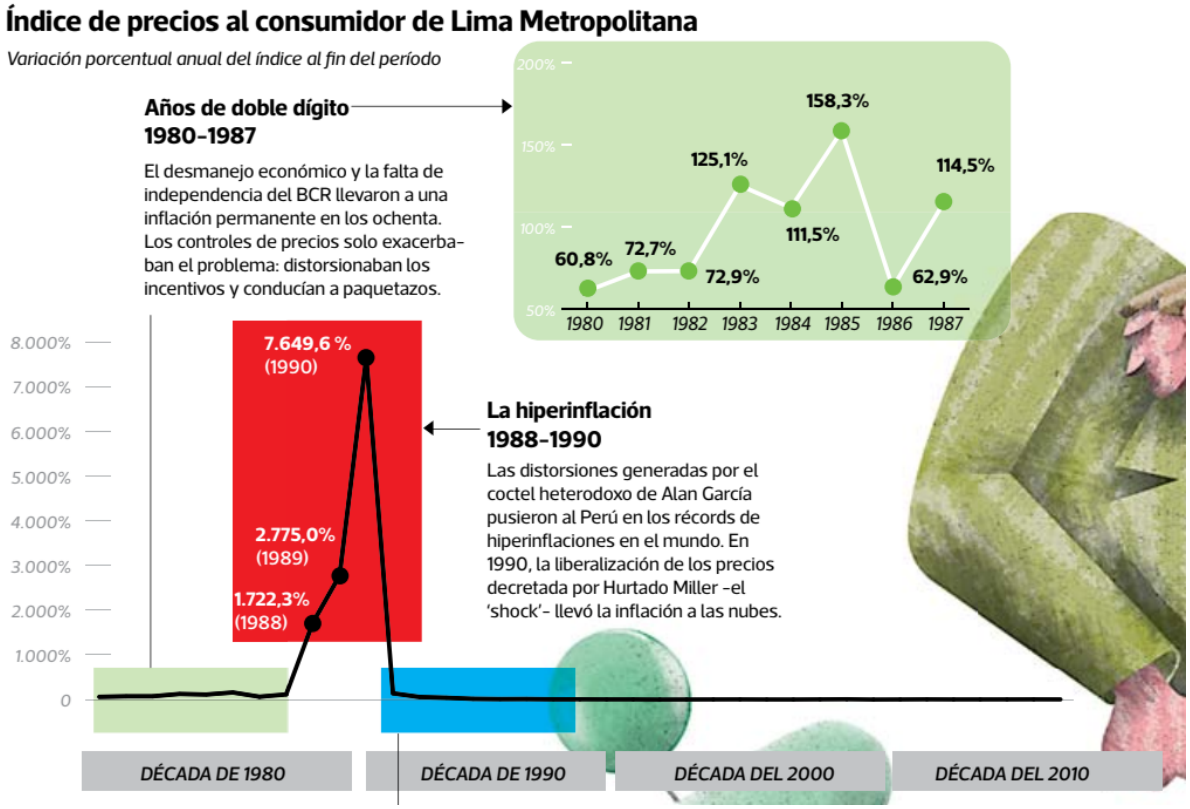
Por otra parte, en el país se estaba produciendo una rápida devaluación de la moneda causada por el pésimo manejo económico del gobierno de turno[1] que, sorprendentemente,

[1] Conocido como el gobierno aprista, que rigió entre los años 1985 y 1990.

intervino el mercado cambiario reviviendo el “dólar de Mercado Único de Cambio” (MUC), con una dinámica que fue socavando la capacidad del Estado para sostener el subsidio implícito y, a la par, por la recurrencia a la emisión inorgánica de la moneda que se conoció como la “maquinita”, cuyo efecto más nocivo se vio en la dramática paradoja de que al emitir más billetes, su valor se iba desplomando, hasta llegar a los billetes de cinco millones de intis que a lo mucho servían para comprar una lata de atún o un litro de aceite. Al contexto de violencia terrorista se sumaba la caída en picada de la economía, tanto a nivel macro como micro, lo cual dio lugar a que grandes masas de población perdieran su trabajo y, junto a él, la capacidad de compra.

Las variables económicas comenzaron una danza funesta que señalaba un declive constante de sus valores. Junto a la devaluación señalada, apareció la aplastante recesión que contrajo las operaciones y la rentabilidad de los negocios, obligando a muchos al cierre por quiebra o por miedo a los atentados y cupos terroristas. Los índices inflacionarios se dispararon sin contención a la vista.

Figura 4. Índice de precios al consumidor



Fuente: Villars (11 de febrero de 2017).

Este panorama nacional impactó el sector de las tiendas por departamento como un pesado martillo que las empujaba hacia su extinción ya que la gente no acudía a comprar o

porque no contaba con los recursos o porque tenía miedo de salir a unas calles que cada día enlutaban a muchas familias con los llamados coches- bomba que los militantes terroristas hacían explotar en medio de la población civil.

Figura 5. Atentado terrorista contra Canal 2 (1992)

Fuente: "26 años de la captura del siglo", (12 de septiembre de 2018)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.2. El paquetazo económico (Fujishock)

El nuevo gobierno que había asumido funciones el 28 de julio de 1990, se enfrentó a los resultados de la gestión del gobierno anterior que había subsidiado casi todos los precios, maquillando la crisis inflacionaria y sumiendo al Estado en un déficit fiscal insostenible.

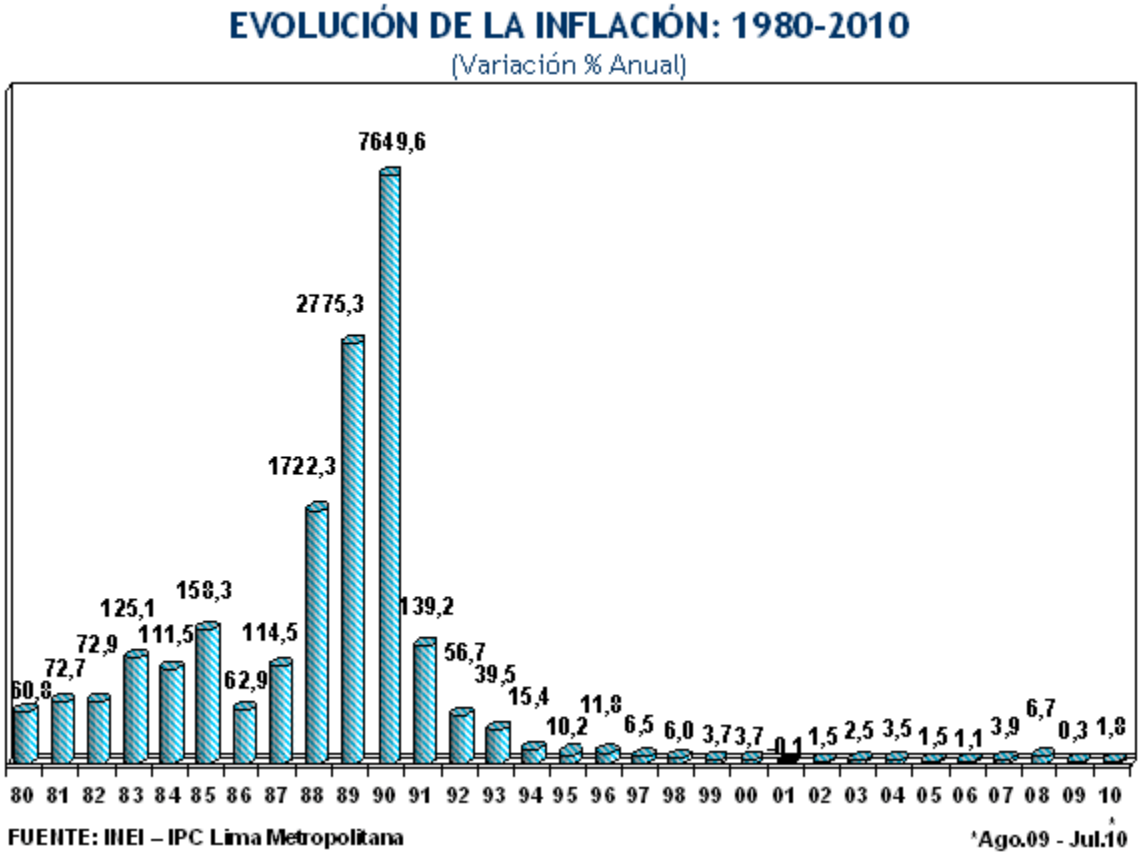
Por su parte, la moneda había seguido una acelerada devaluación en el lapso de los tres últimos años del gobierno aprista, siendo común en esos años la enorme cantidad de billetes con que los ciudadanos acudían a los negocios para hacer sus compras. Cada semana las denominaciones de los billetes se incrementaban exponencialmente mientras que a la par se dispersaba su valor económico real, desvaneciéndose mientras la economía estaba estancada.

Las políticas y medidas económicas anunciadas en aquella noche terrible del 08 de agosto de 1990 son conocidas como el "fujishock" o "paquetazo". Entre sus efectos, el costo de los bienes de primera necesidad como la leche y el pan subieron en más de 170% y el precio de la gasolina de 84 octanos se incrementó 532% en esa noche. Con esos datos es comprensible que

el mensaje oficial del ministro Hurtado Miller culminara con la famosa exclamación "¡Que Dios nos ayude!".

El paquete de medidas del gobierno llevaría gradualmente a la disminución del índice inflacionario y a la recuperación de la economía general.

Figura 6. Evolución de la inflación



Fuente: Castro (17 de agosto de 2010)

1.3. El sector

En la época de la que nos ocupamos en este estudio[2], también hubo otras tiendas por departamento y diversos supermercados ("Las cadenas de supermercados que no sobrevivieron en el Perú", (18 de abril de 2014)). Dichas empresas eran espacios adonde nuestros padres o abuelos llevaban a sus hijos para hacer las compras de alimentos de la semana, para conocer las últimas novedades de la moda y la tecnología, así como un lugar de entretenimiento familiar. A continuación, hacemos un recuento de los principales negocios y su estado en los años ochenta:

[2] Este apartado está basado en la información proporcionada por la fuente indicada en este párrafo.

1.3.1. Oechsle

Esta tienda por departamos comenzó sus operaciones en el país por el año 1917, con un primer local en el Centro de Lima. Era notorio su énfasis en la innovación ya que a nivel de Suramérica fue la primera tienda en disponer de un ascenso eléctrico en sus instalaciones. En 1930 abrió la mayor juguetería de Lima por esos años. A partir de 1945, amplió su cartera de productos hasta ofrecer toda clase de artículos para el hogar, pudiéndose hallar desde los hilos de coser hasta novedosas prendas de vestir, pasando por muebles caseros.

El crecimiento fue continuo hasta que a mediados de los ochenta fue incorporada a la cadena de supermercados "Monterey", que en ese momento era la cadena más importante en el Perú. En realidad, la integración de ambas compañías fue una consecuencia natural del nuevo vínculo entre las familias Oechsle y Tschudi, dueños de Monterey.

Pero, el descalabro económico y la violencia asesina del terrorismo en el suelo patrio, obligó a la cadena a declararse en quiebra y terminar sus operaciones en el año 1993.

1.3.2. Monterrey

Esta cadena de supermercados inauguró su primera tienda en el Centro de Lima en el año 1954. A lo largo de su funcionamiento hasta su cierre en 1993, se expandió en la capital y, de forma pionera, en las provincias.

En el año 1991, el Grupo Tschudi vende la cadena a la Familia Lau. Con esta adquisición también asumieron el pasivo de su crisis financiera; situación que no pudieron revertir, por lo cual, en el año 1993 quiebra Monterrey dejando deudas tanto al Estado como a los trabajadores y proveedores; con un conato de violencia en su local principal. Al final, se conformó una junta liquidadora que trató de impedir la debacle, pero su método de trabajo y los indicadores negativos de la economía nacional (como la devaluación de la moneda), obligaron al cierre definitivo.

1.3.3. Supermarket

Este fue el primer supermercado del país. El año 1953, Aldo y Orlando Olcese iniciaron este negocio siguiendo el modelo que él había observado en los Estados Unidos. De forma similar, colocaron los anaqueles de productos abiertos, cajas de cobro, carritos y una dinámica de atención cómoda y veloz.

El crecimiento fue inmediato entre los sectores medio y alto de Lima. La novedad del modelo de negocio fue una parte importante de la estrategia para atraer clientes. La respuesta fue amplísima ya que sus locales se abarrotaban de compradores que, con su preferencia,

adoptaban un cambio perdurable en la forma de hacer las compras para el hogar. Poco a poco, la empresa llegó a inaugurar quince tiendas en la ciudad, hasta que llegó el golpe de Estado, en el año 1972. El gobernante golpista fue el General Juan Velasco y, entre otras medidas dañinas para el país, hizo una expropiación de la empresa para ponerla en manos de la burocracia estatal bajo una nueva denominación. Bajo la dirección de los funcionarios, el declive de la calidad de los productos y servicios tuvo una caída imparable.

El militarismo cesó en el año 1980, pero la cadena no pudo recuperarse. El año 1982 se declaró la quiebra de la empresa.

1.3.4. Tiendas Industriales Asociadas (TIA)

Por su parte, los almacenes TIA empezaron sus operaciones en el Perú por el año 1958, en Lima. Extendió sucursales a lo largo de los distritos limeños. La marca vino de Colombia, como parte de su plan de expansión en la región; sin embargo, a fines de los ochenta tuvo que retirarse del mercado peruano vendiendo todos sus activos. No pudieron sobreponerse la crisis del país.

1.3.5. Scala

Esta marca comenzó una variante al formato de super mercado al convertirlo en hipermercado. De hecho, el primer local inaugurado en el año m1967 se llamó “Scala Gigante”.

La familia peruana Majluf estuvo empujando este proyecto hasta que vendió la cadena a la familia Brescia, que no pudo mantener a flote el negocio durante y después de la crisis de fines de los ochenta, cesando sus operaciones en el año 1994.

Como es evidente, es amplio el circuito de negocios del mismo sector que no pudieron sostenerse en los años de crisis nacional en que se enmarca nuestro caso que, paradójicamente y gracias a mucho trabajo, SAGA sí pudo capear la crisis y remontar muy alto tras ella.

1.4. La compañía ante la crisis

En una insólita paradoja -ya que estaban en contra de los pronósticos de los indicadores económicos de hiperinflación del año 1988- los directivos de la empresa estaban convencidos del éxito comercial del negocio, creyendo férreamente que ganaban mucho dinero, ya que las ventas crecían o se mantenían[3].

[3] La información de este apartado resume una parte de la experiencia profesional de Nancy Samalvides. Para la historia de la empresa, ver el Anexo 3 del caso.

Sin proponérselo, los anteriores directivos (ver Anexo 4) habían estado abonando su momento más aciago ya que no eran conscientes de la caída que se estaba produciendo en la coyuntura que vivían y, por tanto, no hicieron ajustes dentro de la organización que les permitieran estar preparados para cualquier problema en el entorno. Por ejemplo, habían permitido que la gran mayoría de su personal acumulara muchos años de servicios en la compañía con escasos estudios profesionales ya que por lo general no contaban con capacitación formal porque la mayoría había ingresado a la compañía saliendo del colegio, además, muchos de ellos ostentaban una edad avanzada; en general, habían adquirido las capacidades para el desempeño de su trabajo mientras laboraban en Sears, haciendo línea de carrera. Por otro lado, casi todas las operaciones internas eran de tipo manual (se vendía mediante boletas de venta escritas a mano, se llevaba el control de inventario de igual manera y todo el proceso desde la compra era completamente manual, así como toda la contabilidad); sus mecanismos de control contaban con "ejércitos de gente en cada área", como posteriormente comentaba uno de los directivos de aquel entonces.

La empresa se mantenía fiel al *slogan* que había caracterizado su política de atención al cliente: "completa satisfacción o la devolución de su dinero". Esta orientación estaba unida a una infraestructura innovadora (sus locales tenían muy buenos materiales: piso, racks, exhibidores, escaleras eléctricas, etc.) y un impactante *visual merchandising* (la mercadería se exhibía muy bien arreglada) que la convertían en una tienda moderna a los ojos del público consumidor.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Sin embargo, con la devaluación que se produjo en setiembre del año 1988 por el cambio de moneda que efectuó el gobierno pasando del Sol al Inti, a cargo del ministro de Economía Abel Salinas, empezaron los problemas en la compañía. Se atomizaron las utilidades generadas y retenidas en los años anteriores. Por su parte, una práctica corriente de SAGA era otorgar directamente los créditos a través de tarjetas de crédito que la compañía emitía, a diferencia de otras fórmulas actuales cuyos procesos de crédito son gestionados a través de bancos u otras razones sociales dentro del propio grupo.

Al momento en que comienza la devaluación de la moneda por efectos del cambio a la nueva denominación, se contaba con un importante saldo por cobrar a los clientes por los créditos otorgados. Como es comprensible, estas deudas estaban cifradas en soles, así es que cuando se exigieron las cobranzas, recaudaron soles que valían menos; además, la hiperinflación hizo que las deudas se quintuplicaran, lo que las volvió impagables y selló la pérdida de dicha cartera. La situación se volvió más delicada ya que por esas fechas recién se había comenzado la plena automatización del sistema de créditos de la empresa. Esta

mecanización demoró más de lo esperado ya que tanta papelería y personal hizo que todo se complicara, ocasionando que durante seis meses no se les pudiera cobrar a los clientes, mientras que los efectos de la hiperinflación de la economía restaban valor al nuevo dinero, haciendo que los intereses de esos años se volvieran impagables.

En el frente interno, los gastos operativos se incrementaban exponencialmente debido a la hiperinflación. Uno de los principales era la planilla que estaba compuesta por empleados que en su mayoría eran antiguos trabajadores y, por tanto, tenían derecho a su Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)[4], generando un nuevo cuello de botella. Por ejemplo, un empleado que tuviera treinta años de servicio con un sueldo mensual de S/ 2,000.00 tenía derecho a recibir por concepto de CTS la suma de S/ 60,000.00; si a ese empleado se le subía el sueldo en un 10% (S/ 200.00), su CTS subía treinta veces el importe (S/ 6,000.00) ya que la Ley daba un efecto retroactivo. Si consideramos que mil empleados se encontraban en esa condición, entonces, dicho aumento de 10% significa un incremento de S/200,000.00 y el monto de CTS se incrementaba treinta veces hasta S/6´000,000.00. Ya que SAGA contaba con mucho personal con muchos años de servicios, estas variaciones económicas le afectaban muchísimo, aunque los aumentos fueran mínimos.

Como estos flujos exponenciales amenazaban la dinámica económica no solo de SAGA, sino también de muchas empresas del país, el gobierno de aquel entonces, en julio de 1991, promulga el Decreto Legislativo N° 650 (1991), Ley de Compensación por Tiempo de Servicios, en el que se establece que este beneficio se deposite semestralmente en una entidad financiera distinta a la propia empresa, quitando de esta manera el efecto retroactivo o exponencial. Este Decreto Ley favoreció a todas las empresas que se vieron afectadas por la Ley anterior.

Por otra parte, la rotación de inventario de las tiendas era de cuatro veces al año, es decir, tenía *stock* para noventa días en promedio; sin embargo, las compras de mercadería eran pagadas en plazos más cortos, entre treinta o sesenta días. Esto hacía que la ecuación no sea sostenible en el tiempo. A ello se le sumaba que la recuperación de las cobranzas por ventas al crédito no se podía llevar a cabo de forma eficiente.

Durante los años que siguieron de grave recesión, unidos al "fujishock" de agosto de 1990, causaron una disminución de las ventas de más del 80% en términos reales (ver anexo 5

[4] En esos años la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios estipulaba que cada vez que se le aumentara el sueldo a un empleado, este importe debía provisionarse multiplicado por la cantidad de años de servicios; y cuando se retirara de la empresa se le debía pagar el equivalente a su último sueldo multiplicado por todos sus años de servicios.

Ventas en soles constantes), agudizando hasta el extremo los problemas financieros de la empresa.

En ese tiempo el modelo de negocios se volvió obsoleto (ver los Estados Financieros que se presentan en el Anexo 6 Estado de Ganancias y Pérdidas, y en el Anexo 7 Balance general). Por eso, se tuvo que optar por el modelo alternativo de las ventas por concesión ya que presentaba mucho menos riegos y ningún costo de inventario.

1.5. La continuidad del negocio y el plan de reestructuración

Después de muchas cavilaciones, Xavier opta por la continuidad de la empresa. Para salir de esta situación, empuja a sus ejecutivos de entonces a tomar medidas internas y a preparar un plan de crisis a fin de adecuarse a la nueva situación. Finalmente, elaboran un plan de reestructuración de la empresa que, en el año 1992, se disponen a presentar ante la Cámara de Comercio de Lima. En esos días, el horizonte se oscurece más ya que, a fines de ese año, cuando el proceso estaba en desarrollo se produce un reajuste legislativo y se emite la Ley N° 26116 (1992), Ley de Reestructuración Empresarial. Por tanto, SAGA tuvo que adecuarse al nuevo escenario legal, realizando los cambios necesarios para presentarse ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), recientemente creado. Por su parte, como esta innovación legal retrasó unos meses más el proceso, la compañía vendió al Banco Latino una parte del terreno dedicado a playa de estacionamiento en el local de San Isidro para tener liquidez mientras que a la par se realizaban una serie de acciones.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Se sostuvieron conversaciones con cada uno de los proveedores a fin de conciliar las deudas y proponerles el otorgamiento de acciones en la empresa por sus acreencias. Esto fue aceptado por casi todos; sin embargo, el plan contemplaba la continua operación del negocio sin cierre de tiendas y sin incremento de deuda ya que no había dinero para la compra de mercadería. Así es que se ofreció a los proveedores la alternativa de trabajar bajo la modalidad de concesiones asignando a cada uno un espacio en las tiendas donde ellos abastecieran directamente, dejando una comisión a SAGA por venta. Ellos aceptaron y su implementación fue tan bien manejada que se mantenía el orden por secciones tal como se había tenido siempre: ropa de damas, ropa de caballeros, ropa de niños, electrodomésticos, decoración, etc. El cliente no percibía el cambio, manteniéndose la percepción de tienda por departamento por parte del consumidor poco observador.

Análogamente a las reuniones y acuerdos con los proveedores, también se tuvo que iniciar conversaciones con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para

que acepte un fraccionamiento tributario; gestión que se vio coronada por el éxito al ser aprobada nuestra propuesta.

El otro frente externo estaba conformado por los cinco principales bancos del país, con cada uno de los cuales se tenía deudas pendientes de pago. Con este colectivo se tuvieron largas y extenuantes reuniones hasta que consiguieron el acuerdo de entregarles el terreno y la tienda principal que se tenía ubicada en San Isidro, como pago de gran parte de la deuda. Seguidamente, ellos arriendan el local a la misma compañía para que pueda seguir funcionando el negocio.

Luego de continuas reuniones con idas y venidas de explicaciones, justificaciones y sustentos logran -el 21 de mayo de 1993- que, en Junta de acreedores, el plan de reestructuración sea aprobado. Dicho plan contemplaba estos aspectos:

- Pago a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), bajo un fraccionamiento a 48 meses
- Pago de la deuda financiera a través de la venta del terreno y tienda de San Isidro (local principal de la empresa). Luego se pagaría alquiler.
- Capitalización de la deuda de los proveedores, convirtiéndolos en accionistas
- Despido de mil quinientos (75%) empleados del total de dos mil que tenía la planilla de la empresa.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

El resultado final fue que, después de un año de arduos cambios y empeños que transformaron el modelo del negocio y sus procesos, en junio de 1994 SAGA es declarada una empresa reflotada, convirtiéndose en el primer caso exitoso de aplicación de esta Ley.

1.6. Los socios estratégicos

En el plan de reestructuración originalmente se había negociado con los bancos para entregarles en parte de pago la tienda de San Isidro y luego ellos la alquilarían a la empresa por un plazo no menor a 10 años. Sin embargo, un día antes de la reunión con la entidad del Estado, INDECOPI, los bancos anunciaron un cambio en el acuerdo: solo alquilarían el local por uno o hasta dos años, sin opción de recompra.

Este nuevo acontecimiento sacudió a Juan Xavier Roca, suscitando en él la reflexión “o busco un socio de manera urgente o quiebro”. Justamente por esa premura, su propósito se dirigió a un solo socio estratégico. Juan Xavier ya había tenido una experiencia anterior de asociación por la que había tenido un socio estratégico, aunque en ese caso dicho personaje no

pertenecía al sector de negocios en que estaba invirtiendo. Por ello, ese intento fracasó, aunque dejó un importante aprendizaje: su socio debía contar con experiencia de negocios en el sector *retail* y en el mercado latinoamericano.

Juan Xavier identificó que Falabella era el *retailer* más importante y grande de Chile y Sudamérica. Los dueños eran una familia seria que le daban mucha importancia al producto, vendían sus artículos al mejor precio, trataban muy bien a sus proveedores (los veían como socios), trataban muy bien a su personal, ser regían por principios y valores morales. Para sus operaciones, tenían el contacto con AMC que era su intermediario de compras a nivel internacional, especialmente para proveedores de Asia, lo que facilitaría traer productos a buen precio para el alcance de más peruanos e incrementaría las ventas y rentabilidad de SAGA.

Con la determinación de conseguir la participación de este socio, el señor Roca viajó al vecino país de Chile para entrevistarse con el director ejecutivo de Falabella. En la reunión le planteó las oportunidades de negocio, así como las dificultades de SAGA. El primer ejecutivo de Falabella manifestó interés, aunque para avanzar con las negociaciones le puso la siguiente condición: "primero arregla tus cosas, ponte en orden."

Con esa pequeña luz de esperanza de un poderoso aliado para el futuro, Juan Xavier volvió al Perú y prosiguió sus acuerdos con acreedores y proveedores para mantener la buena marcha de la empresa.

Con el plan de reestructuración en plena marcha y la empresa reflotada se pudo llevar a cabo la fusión. Después de largas negociaciones llegan a un acuerdo donde el grupo Roca reducía en forma importante su participación accionaria, Falabella le compra el inmueble de San Isidro a los bancos y en la fusión realizada en febrero de 1995 lo aporta con un aumento de capital importante en donde el Grupo Roca se diluye. En la negociación, Roca pasaría de ser el propietario del 88% de la compañía a poseer solo el 9% (ver Anexo 8), con la oportunidad de comprar un 3% adicional con las utilidades generadas.

Inmediatamente después de la fusión con Falabella el modelo de negocios cambia: SAGA como tienda de departamento ya no otorgaría crédito directo al cliente, sino que se crea una empresa financiera para que gestione los créditos, liderada por una empresa especializada en el Grupo Falabella. La financiera contaría con un capital de $ 3´000,000.00 y en ella, Roca tuvo una similar participación del 12%. Con la fusión y estos cambios en el modelo de negocio, las ventas y utilidades se multiplicaron rápidamente (ver Anexo 9 Cuadro de ventas y utilidades en miles de dólares).

Anexos del caso

Anexo 1 del caso. El “paquetazo” del gobierno de Alberto Fujimori

Fuente: Ortiz (08 de agosto de 2015)

Anexo 2 del caso. Variación de precios del paquetazo

PERÚ, AGOSTO DE 1990: EL TERRORISMO ECONÓMICO EN CIFRAS
Precios en moneda peruana antes y después del *Fujishock*
(En intis)

	GOBIERNO 1985-1990 (28 de julio de 1990)	FUJISHOCK (8 de agosto de 1990)	INCREMENTO EN LOS PRECIOS
Alimentos			
Leche evaporada (lata)	120,000	330,000	2.75 veces
Papa (kg)	65,000	250,000	3.8 veces
Pan francés	9,000	25,000	2.8 veces
Fideos (kg)	200,000	900,000	4.5 veces
Azúcar blanca (kg)	150,000	300,000	2 veces
Frejol canario (kg)	240,000	2,800,000	11.7 veces
Alverja (kg)	120,000	300,000	2.5 veces
Huevo de gallina (kg)	170,000	540,000	3.2 veces
Harina preparada (kg)	220,000	1,500,000	6.8 veces
Jurel (kg)	20,000	80,000	4 veces
Pejerrey (docena)	65,000	250,000	3.8 veces
Carne de res bisteck (kg)	460,000	1,200,000	2.6 veces
Aceite vegetal envasado (litro)	220,000	850,000	3.9 veces
Combustibles			
Gasolina de 84 octanos (galón)	21,000	675,000	32.1 veces
Gasolina de 95 octanos (galón)	41,800	1,120,000	26.8 veces
Kerosene doméstico (galón)	19,000	608,000	32 veces
Gas propano (24 libras)	55,000	1,500,000	27.3 veces
Tipo de cambio paralelo ("Ocoña")	142,500	340,000	2.4 veces
Otros			
Diario *La República*	25,000	100,000	4 veces
Diario *El Comercio*	25,000	100,000	4 veces
Pasaje de avión Lima-Cusco	4,000,000	27,700,000	6.9 veces
Remuneraciones			
Remuneración mínima vital mensual	4,500,000	16,000,000	3.6 veces
Empleados privados	Compensación extraordinaria ***por una sola vez*** equivalente al 100% de la remuneración total mensual		
Empleados públicos	Ninguna compensación extraordinaria		
Tasa de inflación en agosto de 1990	397%		

Fuente: Vásquez (22 de diciembre de 2020)

Anexo 3 del caso. Historia de la empresa

Juan Xavier Roca contó los hechos principales de la historia de la compañía (J. Roca, comunicación personal, 15 de enero de 2021). En el año 1955, Sears Roebuck del Perú S.A. inicia sus operaciones en el Perú abriendo una tienda en San Isidro. Esta se encontraba estratégicamente ubicada en una zona periférica, con una amplia playa de estacionamiento; dotada con escaleras mecánicas, aire acondicionado; con la mercadería dispuesta al alcance de todos; otorgando crédito directo para financiar las compras y con una política de satisfacción garantizada. En resumen: todo era completamente innovador y con esta fórmula tuvieron un gran éxito.

Durante los siguientes años abrieron tres tiendas más y un centro de distribución.

A principios de la década de los ochenta, Sears Roebuck & Co., la casa matriz, decidió retirarse del ámbito internacional quedándose solo en Norteamérica, por lo que puso en venta todas sus subsidiarias internacionales y la sucursal del Perú era la última que les quedaba. Esa circunstancia facilitó que sea vendida a través de un crédito directo a largo plazo en dólares que posteriormente fue convertida a soles por gestión del Grupo Roca, lo que hizo que la deuda se diluyera cuando la moneda se devaluó.

En el año 1984, la familia Roca era dueña de la Sociedad Andina de los Grandes Almacenes S.A. (SAGA); consiguiendo un préstamo bancario compró Sears Perú con un Contrato de uso del nombre SEARS durante cuatro años, al cabo de los cuales lanzaron una campaña publicitaria “SEARS es SAGA, SAGA es SEARS”. A partir del quinto año comenzó a funcionar como SAGA.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

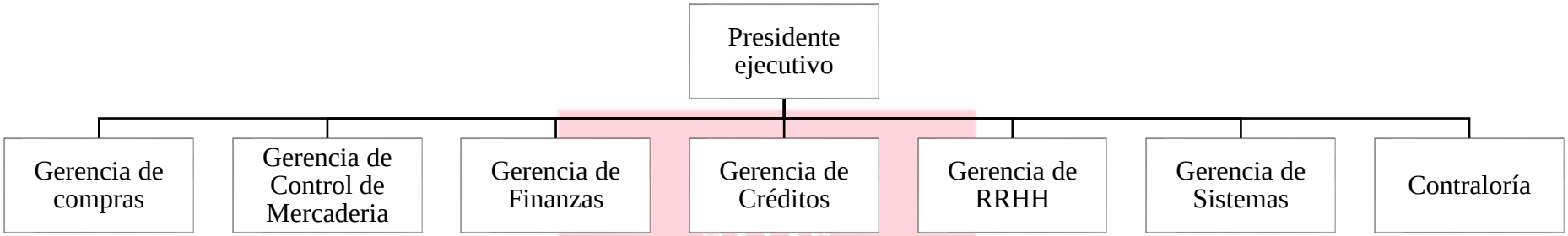
La administración de la etapa anterior a la venta tenía un estilo tradicional de dirección y su equipo estaba conformado principalmente por personas mayores con muchos años de servicio y sin estudios profesionales. Sus resultados se habían congelado en no más de cuatro tiendas a lo largo de más de treinta años. Era una empresa que no había girado dividendos y mostraba poco entendimiento de la inflación, así que cuando esta hizo su aparición en escena, de la aguda forma en que se presentó, complicó mucho la operación de la compañía. Uno de los puntos delicados era la reposición de los productos vendidos, ya que se tenía que hacer con precios muchos más elevados que los que se habían vendido: reponer perdiendo valor hizo que la empresa se descapitalice muy rápidamente, de forma aguda en un solo año. Además, las regulaciones del momento no permitían sacar los dividendos.

En el año 1988, el señor Juan Xavier Roca asume la dirección general de la compañía. Desde el comienzo de la nueva administración por el grupo Roca hasta 1988 SAGA fue una

empresa muy rentable. Sin embargo, pronto tuvo que hacer frente a variables imprevistas que fueron reconfigurando la compañía.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 4 del caso. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 5 del caso. Ventas en soles constantes (diciembre de 1992)

AÑO	TOTAL	ÍNDICE
1982	217,508,952	100.00%
1983	160,887,258	73.97%
1984	161,320,558	74.17%
1985	179,016,388	82.30%
1986	240,975,853	110.79%
1987	291,545,340	134.04%
1988	201,095,108	92.45%
1989	86,711,276	39.87%
1990	58,049,838	26.69%
1991	37,427,287	17.21%
1992	30,614,849	14.08%

Nota: La tabla es un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.
Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (s. f.)
Elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 6 del caso. Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Perdidas	
(En miles de dolares)	
	Año
	1,992
Ventas	21,532
Costo de ventas	- 13,996
Margen Bruto	7,536
Gastos administrativos y ventas	- 17,195
Margen operacional	- 9,659
Gastos financieros	- 2,944
Diferencia de cambio y otros no operacionales	- 1,273
Resultado neto	**- 13,875**

Nota: La tabla es un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.
Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (s. f.)
Elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 7 del caso. Balance general al 31.12.1992

Balance General		
En miles de US $		
ACTIVO		
Activos corrientes		
Caja y equivalente de caja		**$ 800.00**
Cuentas a cobrar neto		**$ 11,663.20**
Inventario		**$ 4,665.28**
Otros activos corrientes		**$ 450.00**
		$ -
Activo Fijo		**$ 8,761.26**
Total del activo		**$ 26,339.74**
		$ -
PASIVO		**$ -**
Deuda a trabajadores		**$ 796.56**
Deuda tributaria		**$ 2,269.94**
Deuda a proveedores		**$ 7,097.42**
		$ -
Deuda bancaria de corto y largo plazo		**$ 12,777.15**
		$ -
Total del pasivo		**$ 22,941.06**
		$ -
Patrimonio neto		**$ 3,398.68**
		$ -
Total del pasivo y del patrimonio neto		**$ 26,339.74**

Nota: La tabla es un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.
Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (s. f.)
Elaboración propia

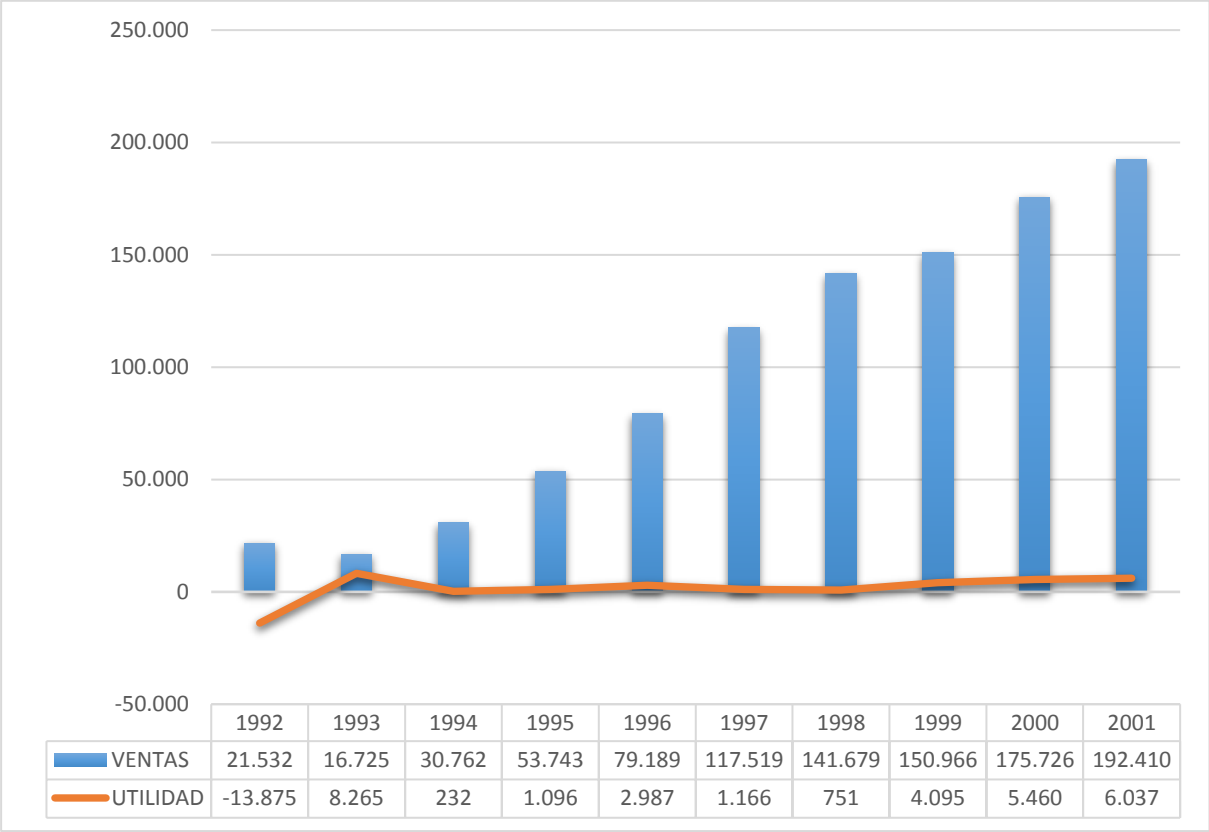
Anexo 8 del caso. Participación accionaria

Accionistas	% Particip. Año 1984 Compra inicial del Grupo Roca	% Particip. 1992 Antes de la reestruct.	% Particip. 1993 Después del plan de reestructuración	% Particip. 1994 Con compra de acciones	% Particip. 1995 Después de la fusión	% Particip. 1996 Con compra de acciones	% Particip. 1999 Con compra de acciones
Grupo Roca	88%	88%	30%	32%	9%	10%	12%
Fundación de trabajadores	12%	12%	9%	9%	3%	3%	2%
Proveedores- Cap. de acreencias			61%	59%	17%	10%	5%
Falabella					71%	77%	81%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: La tabla es un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.
Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (s. f.)
Elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 9 del caso. Cuadro de ventas y utilidades en miles de dólares americanos. Años 1992 - 2001



	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
VENTAS	21.532	16.725	30.762	53.743	79.189	117.519	141.679	150.966	175.726	192.410
UTILIDAD	-13.875	8.265	232	1.096	2.987	1.166	751	4.095	5.460	6.037

Nota: La información del gráfico representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.
Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (s. f.)
Elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Después de la tormenta (Parte B)

2.1. ¿Por qué funcionó la fusión?

En primer lugar, Juan Xavier tuvo todo el apoyo del Grupo Roca que confió en sus capacidades y porque, a su vez, tuvo el respaldo de su familia que le animó y acompañó en las largas jornadas de tensión y preocupación por mantener a flote el negocio mientras lo conducía a puertos más seguros.

A su vez, Juan Xavier convocó y conformó un equipo de ejecutivos jóvenes, nuevos en su tarea y muy profesionales. El equipo de gente talentosa fue una de las claves.

Se tuvo dos etapas:

2.1.1. Primera etapa

Remando sin un socio, pero con:

- Un equipo cohesivo.
- Información óptima.
- Respuesta rápida.
- Comunicación fluida para que el personal no siga en zozobra.

2.1.2. Segunda etapa

Ya con el socio:

- Se recompra el inmueble principal, la tienda de San Isidro.
- Se pasa de compras de productos nacionales a compras a proveedores de escala global (mercadería importada) y de manera consolidada con las tiendas de Chile.
- Se acentúa más el aspecto de la moda, con menos electrodomésticos.
- Se implementa una mejor estrategia financiera (Banco Falabella).
- Se establece una estrategia de marketing mucho más agresiva.
- Se adopta el modelo de gestión y se abren más tiendas, más modernas.

En síntesis: se trajo lo bueno del modelo de Falabella Chile y se complementó con lo mejor del modelo SEARS, como por ejemplo el área y función de control de mercadería como área paralela e independiente al área de compras.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN

2.2. ¿Quiénes ganaron con el reflotamiento?

Todos:

- Los proveedores, ya que pasaron de no poder cobrar sus acreencias a convertirse en accionistas de una empresa que valía 10 veces más de lo que se les debía y además podían seguir vendiendo su mercadería que aumentaron entre 20 a 30 veces.
- El fisco, que pudo recuperar su deuda, aunque a plazos, pero principalmente porque con el crecimiento incrementó su recaudación a través de los impuestos.
- Los empleados que permanecieron en la compañía ya que no perdieron su trabajo, se quedaron trabajando en una empresa mucho más sólida y con un crecimiento que les brindó mejores sueldos y beneficios.
- Los bancos, cuya deuda quedó saldada y con el crecimiento pudieron hacer nuevos y buenos negocios.
- Los accionistas nuevos, lógicamente, recuperaron con creces su inversión.
- La sociedad, cuyos ciudadanos accedieron a un empleo digno de forma creciente (de 500 a 30,000 a la fecha).
- La sociedad o público en general que contó con un nuevo servicio para sus necesidades: se democratizaron los productos de moda porque se puso al alcance de todo el público productos a muy buenos precios. Por ejemplo, la muñeca Barbie que normalmente costaba $ 28.00 se puso en venta en la tienda a $ 4.90, las casacas de cuero que eran un producto costos que solo era comprada por personas de alto nivel adquisitivo, se puso al alcance de la clase media con un previo mucho menor.
- En el lapso de una década se pasó de las tres tiendas iniciales a treinta tiendas.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

Capítulo 3. Teaching Note

3.1. Sinopsis del caso

En el año 1984, la familia Roca compra la compañía Sears Perú a través de su Sociedad Andina de Grandes Almacenes S.A. Comenzaron a operarla inmediatamente y disfrutaron de un crecimiento que al poco tiempo se vio atacado por el influjo de la aplicación de las políticas económicas del gobierno de turno. La inflación subía una cuesta imparable mientras que el modelo de negocio se mostraba impertinente para lidiar con la nueva coyuntura, por lo que urgía tomar decisiones difíciles a favor de la continuidad del negocio o de la opción contraria. El protagonista tuvo que ocuparse de la situación mientras que a la par que trataba de dirigir adecuadamente su empresa, también tenía que sostener a su familia. Al final, este ensaya una arriesgada fórmula ante los principales *stakeholders* (Estado, fisco, proveedores, colaboradores, banca y mercado) y, con una dirección esmerada, logra sacar a flote el negocio y disparar su crecimiento a niveles astronómicos mediante la incorporación de un socio gigante.

3.2. Público sugerido

Este caso de estudio está dirigido a alumnos de posgrado que dirijan organizaciones del sector de tiendas por departamento y empresas afines. Los alumnos podrán debatir para identificar las alternativas posibles, así como los modelos de gobierno implicados y el impacto en todos los niveles de la organización.

Las discusiones que puedan inspirarse con este caso de estudio se harán realidad cuando sea empleado como insumo por el método del caso. Para guiar las discusiones será muy importante que se apoyen en el esquema general de Análisis de Situaciones de Negocio (ASN).

3.3. Objetivos de aprendizaje

El caso presentado permite aspirar a los siguientes objetivos de aprendizaje para el tratamiento docente mediante el método del caso:

a) Analizar una situación de negocios muy hostil y con muchas variables adversas para la organización.
b) Situar la toma de decisiones en un contexto determinado por el flujo de variables externas a la organización.
c) Comprender la relevancia de unir fuerzas con un socio estratégico, así como el papel de la generación de confianza para el éxito del negocio.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

3.4. Temas que aporta la investigación

Los procesos de análisis y las decisiones de gobierno adoptadas.

La necesaria interacción entre resolución de problemas reales y toma de decisiones.

El papel de la confianza entre "socios" para el compromiso con la estrategia y la responsabilidad del directivo para generarla y sostenerla.

3.5. Preguntas para plantear a los alumnos

- ¿Qué alternativas identifica usted para la compañía después del anuncio del ministro de Economía?
- ¿Xavier Roca debe quebrar como le pasó a la competencia (Oechsle)? Liquidar o reestructurar.
- ¿Qué se debe tener en cuenta al momento de buscar un socio estratégico?
- ¿Debía y podía buscar más socios estratégicos?, ¿hubiera sido mejor que incorporase un banco de inversión?
- ¿Qué es mejor?, ¿ser dueño del 88% de una empresa que vale $ 15´000,000.00 o ser dueño del 12% de una empresa que vale $ 3,500´000,000.00?
- ¿Cuáles son los criterios que debía considerar el señor Roca para tomar sus decisiones ante la crisis?
- ¿Cuál era el principal motivo por el que luchaba el señor Roca para mantener a flote la empresa?
- ¿Por qué funcionó la fusión?
- ¿Quiénes ganaron con el reflotamiento de la empresa?

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.6. Protagonistas

Los directivos de la empresa:

- Juan Xavier Roca, presidente ejecutivo de SAGA.
- Grupo de Banqueros. Especialmente, Francisco Wiesse que lideraba el equipo de los cinco bancos.
- Jorge Picaso, del Banco Latino. Esta compra parte de la playa de estacionamiento de San Isidro.
- Raymundo Morales, del Banco tradicional, que lo que hace es quitarle los créditos a SAGA oportunamente para ellos; de modo que no se perjudique más.

- Emilio Rodríguez Larraín, abogado de los bancos que se encargó de toda la negociación.
- El intendente de la SUNAT, Sandro Fuentes y la intendenta siguiente María Eugenia Caller.
- El Estudio Grau, firmó de abogados que apoyó a SAGA de manera incondicional y como socio de largo plazo. Principalmente los socios Ricardo Ruiz y Cesar Castro.
- El equipo de gerentes de la primera línea
- La familia: esposa e hijos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

Luego de recorrer este apasionante caso de negocios, parece claro que la capacidad de liderazgo mostrada por Juan Xavier Roca para congregar a un gran equipo de gente profesional es una parte importante de la fórmula del éxito de la situación presentada, junto a la capacidad de cohesión y motivación que le pudo dar al equipo ya que no basta con convocarlos, sino que hace falta presentarles un desafío común que requiera de todas sus capacidades puestas al servicio del equipo, en espíritu de mutua colaboración.

La otra parte de la fórmula, podríamos decir que reposa en el tino para identificar y comprometer a un socio estratégico dispuesto a creer en el mismo proyecto y a invertir su capital.

Un importante papel tuvo también la familia que, aunque de forma silenciosa y casi oculta, ha sido el principal motivo de Juan Xavier a la hora de definir las soluciones a las dificultades que afrontaba. La familia Roca tuvo a bien confiar en las capacidades de Juan Xavier y respaldó sus acciones al frente de la compañía.

Otra lección aprendida es que no importa cuán grande sea la adversidad que se presente, siempre es posible encontrar una salida, una alternativa que haga la diferencia y permita surgir cumpliendo la responsabilidad de generación de riqueza que es tan necesaria en nuestro país.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Referencias bibliográficas

26 años de la captura del siglo. (12 de septiembre de 2018). *Andina*. Recuperado de https://andina.pe/agencia/galeria.aspx?GaleriaId=4649&FotoId=531454

5 de abril de 1992: el día que marcó la historia contemporánea del Perú. (05 de abril de 2018). *Latina*. Recuperado de https://www.latina.pe/noticias/90/politica/5-de-abril-de-1992-el-dia-que-marco-la-historia-contemporanea-del-peru

Batalla, C. (16 de julio de 2020). Tarata: el mayor atentado terrorista en los años 90 en Lima. *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/archivo-elcomercio/tarata-el-mayor-atentado-terrorista-en-los-anos-90-en-lima-noticia/

Castro, E. (17 de agosto de 2010). Inflación [mensaje en un blog]. *Emmacastro*. Recuperado de http://emmacastro.blogspot.com/2010/08/segun-el-articulo-84-de-la-constitucion.html

Decreto Legislativo N° 650. Dictan Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. (23 de julio de 1991). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00650.pdf

Las cadenas de supermercados que no sobrevivieron en el Perú. (18 de abril de 2014). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/negocios/cadenas-supermercados-sobrevivieron-peru-311619-noticia/

Ley N° 26116, Ley de reestructuración empresarial. (30 de diciembre de 1992). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú, 30 de diciembre de 1992. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1192169/decretoley26116.pdf

Ministerio de Cultura. Lugar de la Memoria [LUM]. Centro de Documentación e Investigación (2017). *Terroristas saquean grandes almacenes en Lima y Callao* [recorte de periódico del 29 de marzo de 1987]. Recuperado de https://lum.cultura.pe/cdi/foto/terroristas-saquean-grandes-almacenes-en-lima-y-callao

Ortiz, S. (08 de agosto de 2015). A 25 años del “Dios nos ayude”: así se gestó el ‘Fujishock’. *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/politica/actualidad/25-anos-dios-ayude-gesto-fujishock-386377-noticia/

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (s. f.). *Información financiera*. Recuperado de https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF23CBD3FC34CEAAE9C#

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

Vásquez, C. (22 de diciembre de 2020). Fujishock, el super-paquetazo del 8 de agosto de 1990 [mensaje en un blog]. *El blog de César Vásquez Bazán - PERÚ: Política, Economía, Historia*. Recuperado de: https://cavb.blogspot.com/2017/06/fujishock-el-super-paquetazo-del-8-de.html

Villars, P. (11 de febrero de 2017). Dos décadas de estabilidad de precios. *El Comercio.* Recuperado de http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/02/2017-02-11-Cuando-se-apag%C3%B3-la-%E2%80%98maquinita%E2%80%99-Diego-Macera-El-Comercio.pdf

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA