

Los mensajes del quinquenio

■ Estando a pocas horas de concluir el segundo período presidencial del ingeniero Fujimori y del mensaje a la Nación con el que inaugura una nueva etapa, resulta pertinente revisar los mensajes del último quinquenio, el cual se inició, luego de un primer período en el que se derrotó exitosamente la hiperinflación y el terrorismo, con muchas esperanzas tanto en lo político como en lo económico. En julio de 1995 se esperaba que luego de consolidarse el período de estabilización de la economía se profundizaran las reformas estructurales. También existían expectativas para que luego del autogolpe de abril de 1992 se recuperara plenamente la institucionalidad democrática. Lamentablemente prevalecieron los intereses políticos personales y grupales a los del país, y a los pocos meses de iniciada la segunda administración Fujimori, con la aprobación de la ley de interpretación auténtica, se inició un proceso de frustración democrática. En el plano económico, la falta de decisión política para apoyar las reformas, los shocks externos (El Niño y las crisis internacionales), y la inadecuada reacción del equipo económico frente a la crisis, profundizaron un entorno recesivo del cual todavía no sale la mayoría de las empresas.

En el mensaje inicial de la administración Fujimori un ofrecimiento importante fue que para el 2000 se reduciría en 50% el número de peruanos que vivían en extrema pobreza. Para la generación de empleo se ofreció apoyar a la pequeña y microempresa.

Asimismo se anunció que el sector exportador sería "uno de los motores de la economía nacional y la fuente de su crecimiento".

■ El discurso de 1996 enfatizó el aspecto social, mencionándose que "el Gobierno no sólo trabaja en función de indicadores macroeconómicos". En dicha oportunidad hubo un mensaje para cada uno de los públicos-objetivo a los que se dirigió. Para las clases más necesitadas, además del recuento de las obras realizadas en los pueblos jóvenes, les ofreció la creación de un banco para los pobres. Para la clase empresarial, además de reconocer los sobrecostos y la crisis industrial, se ofreció un programa de reestructuración "flexible y realista". En el aspecto político no hubo anuncios trascendentales. El mensaje del 28 de julio del 97 fue promisorio y con anuncios concretos en lo económico, pero insatisfactorio y vago en lo político. En este último campo el mensaje se limitó a acusar recibo de los problemas de ese entonces, pero se aseguró que había normalidad en el área política (hubiera sido deseable alguna aclaración sobre áreas conflictivas como el respeto a la libertad de prensa y otros derechos básicos, o el control del poder civil sobre los arrestos autoritarios desde la esfera castrense). El campo económico sí tuvo anuncios concretos, destacando la reducción del aporte al Fonavi del 7% al 5% y un anuncio de disminución del ISC para los combustibles de uso industrial. También se ofreció un incremento del salario público del 15%. Y en el campo del ahorro interno, se anunció el programa de privatización ciudadana para el sector público. Un mensaje netamente económico, orientado más al sector empresarial que al pueblo mismo, fue la esencia del mensaje presidencial de 1998. El anuncio más importante fue el de la derogatoria de la declaración patrimonial. También se comunicó la reducción progresiva del Fonavi hasta su eliminación el 31 de diciembre de 1999. En lo político el Presidente evitó pronunciarse sobre si iba o no a la reelección. El último mensaje presidencial del segundo período presidencial se centró en la crisis económica, asegurando que ésta era coyuntural. En respuesta a las demandas empresariales se anunció un nuevo fraccionamiento tributario y una línea de crédito de US\$ 100 millones para los exportadores no tradicionales. De otro lado se ofreció aumentar anualmente US\$ 1,000 millones el Fonahpu. Donde se notó el mayor vacío del mensaje fue en las políticas orientadas al crecimiento económico y al empleo.

Por lo que esperamos que el mensaje que escucharemos dentro de unas horas nos sorprenda con medidas que ayuden a revertir la crisis política y económica en la que se encuentra sumido el país.

andrés m. GARCIA URIBE (*)

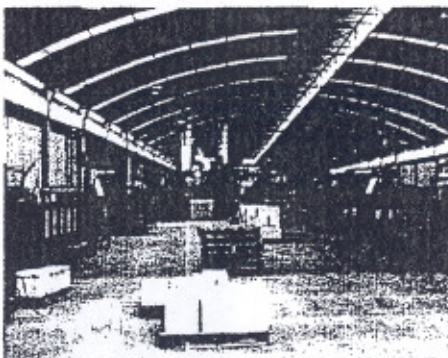
Gerencia y reestructuración patrimonial

■ El estado de las solicitudes de insolvencia a la fecha ha significado que sólo al 21% de las empresas se les ha aprobado sus planes de reestructuración y el resto ha sido declarada en liquidación extrajudicial y quiebra. La pregunta central que surge de este último dato es ¿por qué sólo casi la cuarta parte del universo de empresas insolventes se les ha apoyado en sus procesos de reestructuración?, ¿y el resto de empresas?

La explicación que arguyen algunos especialistas, es que los mecanismos de la ley de reestructuración patrimonial deben ser usados por los empresarios con la mayor anticipación de tiempo posible. Sin embargo otros arguyen que el entorno

adicional y más importante estará en la Dirección General y en la Estructura de la empresa que apoya la implementación del plan de reestructuración para enfrentar un entorno turbulento e inestable y una situación interna debilitada pero con potenciales oportunidades.

Conclusión de éxito entonces es el "timing", o sea el momento adecuado, y la herramienta clave que se tiene para definir esto es el Flujo de Caja Proyectado en el escenario más conservador posible que nos mostrará la teórica viabilidad de la empresa. En paralelo se debe ser consciente que la administración anterior y los antiguos propietarios (ya que en su mayoría han perdido patrimonio) no están en



condiciones de gerenciar un proceso de reestructuración de esta naturaleza y allí creo que hace falta identificar "Gerentes Reestructuradores" (interesante reto para los "Head Hunters") que puedan tener éxito en la misión de rescatar de la crisis a las empresas hoy en día. Porque no sólo se trata de invitar a capitalizar parte de las acreencias de la empresa -caso Austral Group- o pedir siete

años o más para pagar con largos períodos de gracia y bajas tasas de interés, o de buscar condonaciones parciales, o de solicitar al MEF-BCR la conformación de un Fondo de Capitalización Empresarial (Bancos, Estado, Inversionistas de Capital de Riesgo) idea que respalda plenamente; todo este menú de reestructuración financiera que busca encontrar la estructura de endeudamiento óptimo son condiciones necesarias pero no suficientes para lograr el éxito del plan de rescate, tarea que no puede dejarse en manos de empresas consultoras y/o bufetes de abogados reconocidos o en "controllers" con superpoderes, ya que la condición suficiente a mi criterio estará en el "hombre de vértice" o "político de empresa" que conducirá a la organización a un futuro mejor.

de la economía peruana no tiende a ayudar a que los planes de reestructuración tengan éxito, debido a la severa recesión del aparato productivo y a la caída del consumo interno y pérdida de capacidad adquisitiva y desempleo de la población de los últimos años, lo que ha terminado reduciendo los mercados y las posibilidades de generación de ventas y de rentabilidad de las empresas, esto último alimentando su progresiva descapitalización. Esto en parte es cierto, pero no es una restricción empresarial que nos conduzca al fracaso, ya que dependerá del plan estratégico y de su implementación exitosa para llevar a buen puerto a la empresa en el futuro y allí, específicamente, se ve quienes tienen una buena "Gerencia General" y quienes no, es decir, que la Ley de Reestructuración Patrimonial no nos garantiza por sí sola el éxito en la aplicación del plan, sino que el componente

(*) Economista

GESTIÓN

Dirección: Calle General Salaverry 156 Miraflores
Telfs.: 447-6919 • 447-6830 • 447-6634 • 446-8635
Fax 447-6569 (Redacción) • 447-6763
Dirección en Internet: <http://www.gestion.com.pe>
e-mail: gestion@gestion.com.pe
publicidad@gestion.com.pe

Director
Manuel Romero Caro

Editor General
Julio Lira Segura

Editor
Oscar González Estrada

Las informaciones publicadas en **Gestión** se sustentan en informaciones recogidas de fuentes especializadas y que consideramos confiables y fidedignas. Nuestras informaciones si bien pueden ser utilizadas

Vicepresidente Ejecutivo
Oscar Romero Caro

Gerente de Publicidad
Ada Ulloa Schiantarelli

Impresión: Servicios de Impresión Euskadi S.A.
Los artículos firmados son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

por el lector para realizar sus propios análisis y estrategias, la decisión final respecto a su aplicación es de competencia y responsabilidad exclusiva del propio lector.