

# Al borde del abismo

**El fantasma de la quiebra ronda nuestras empresas.**

CARLOS ASTUQUIPÁN

*Cuatro años de crisis económica han hecho profunda mella en los negocios locales.*

**M**

Muchos de nuestros empresarios están cayendo en la desesperación. No es para menos: la crisis económica, que ya viene durando más de cuatro años, ha obligado a cerrar una gran cantidad de negocios y ha empujado a la mayoría de firmas al borde del abismo.

Una simple mirada a las estadísticas del Indecopi es reveladora: el número de empresas que se acogieron al Sistema de Reestructuración Patrimonial en 1998 fue de 766, cifra que se incrementó hasta 824 al año siguiente. En el año 2000 se observó un gran salto cuantitativo, pues 1,698 empresas se acogieron al sistema.

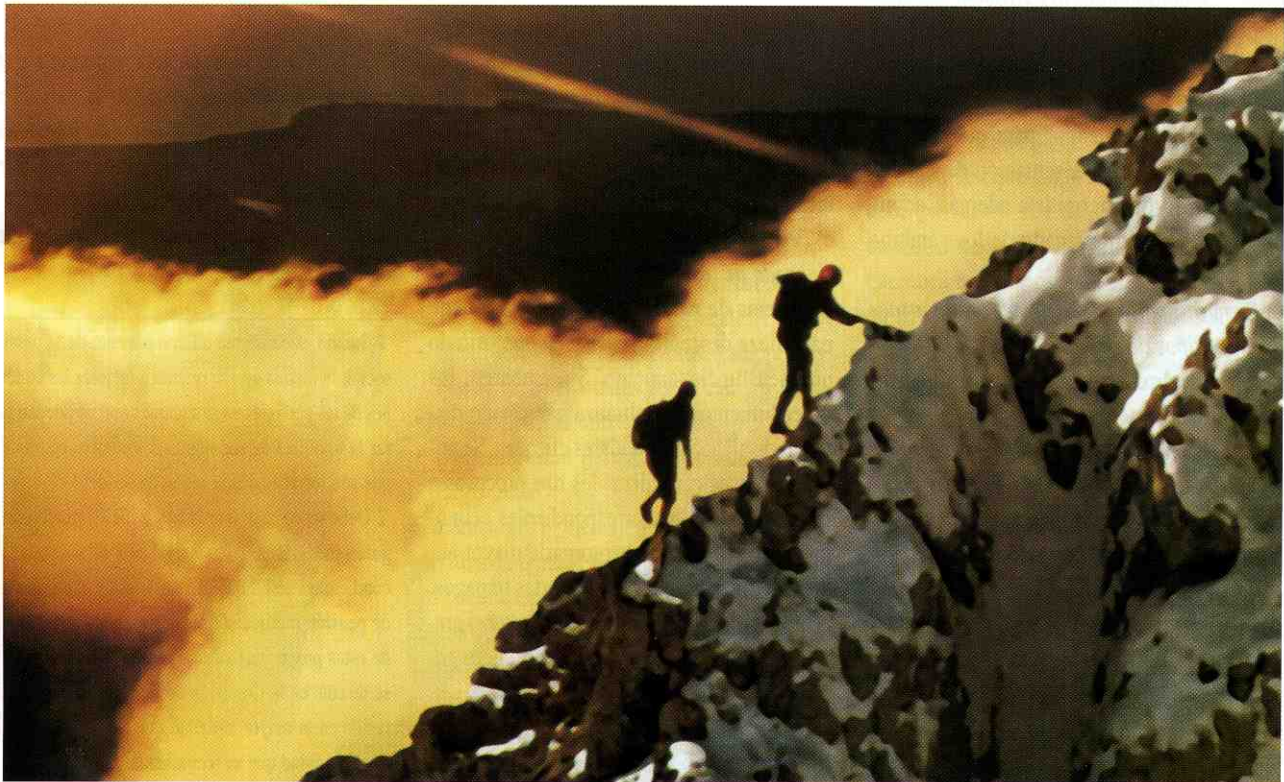
El año pasado la cifra fue ligeramente menor (1,635), mientras que en los dos primeros meses de 2002 ya se habían registrado 275 nuevos casos. El índice de mortalidad de las empresas que ingresan a este sistema es elevado: de cada cinco compañías cuatro son liquidadas.

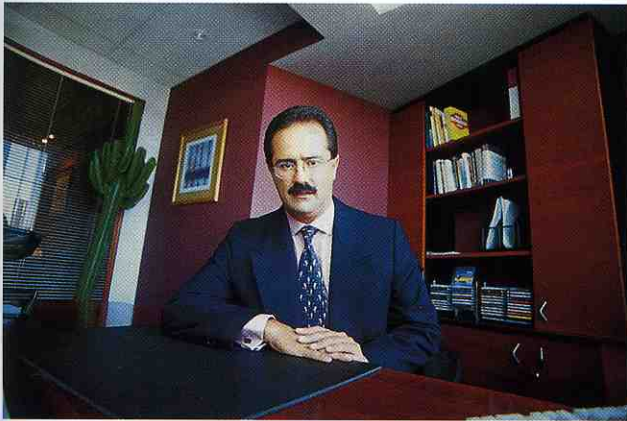
«En el último decenio se encuentran en el sistema de reestructuración patrimonial más de cinco mil millones de dólares de créditos o acreencias (llámense laborales, financieras o tributarias) de un sinnúmero de firmas que han entrado en situación de insolvencia o quiebra», afirma Andrés García, especialista en reestructuración patrimonial.

Pero a pesar que las cifras son elocuentes, éstas no revelan los hechos en su total magnitud, pues no consideran un gran número de empresas pequeñas que salen del mercado de manera silenciosa (que se estima suman miles).

## **Factores externos.**

Vistas así las cosas, la pregunta cae por su propio peso: ¿qué factores han llevado a nuestro aparato productivo hasta esta situación?





Martín Reaño, director de MR Consulting.



Pinkas Flint, catedrático de Esan.

Si bien la contracción del mercado en los últimos cuatro años sacó a luz y a la vez profundizó las debilidades de una gran cantidad de empresas, los factores que explican esta crítica situación, al parecer, van más allá.

Pinkas Flint, catedrático de Esan, recuerda que los cimientos sobre los que se asentaban los negocios en nuestro país fueron removidos a comienzos de la década de los noventa con la apertura de los mercados, situación que generó un violento cambio en las reglas de juego. «Creo que la mayoría de empresas peruanas firmaron su quiebra en 1990; lo que sucede es que se han podido mantener en el mercado debido a una situación de refinanciamiento prolongada», afirma.

Ciertamente, la disponibilidad de recursos en el sistema financiero constituyó un salvavidas para aquellas empresas que comenzaron a enfrentar serios problemas a comienzos de los años noventa.

«La tentación de sobreendeudarse, procurando sostener estructuras sobredimensionadas, obsoletas y con altos inventarios, pudo más y muchas empresas acabaron con elevados niveles de apalancamiento frente a los bancos», complementa Martín Reaño, director de MR Consulting.

#### Factores internos.

Existe un segundo grupo de factores, esta vez totalmente endógenos, que dan cuenta del magro desempeño de aquellas empresas que ahora caminan por la cuerda floja. Para Reaño el punto más importante es la falta de profesio-

nalización de la alta gerencia, debido a la propiedad y organización familiar que exhiben muchas compañías.

En nuestro país, la estructura típica es una empresa mediana familiar de accionariado cerrado en la que la movilidad de profesionales en la gerencia es limitada debido a que estos cargos son ocupados exclusivamente por los integrantes de la familia propietaria.

«En situaciones de crisis, esto puede llegar a ser muy peligroso, ya que las decisiones no necesariamente emanan de los profesionales más idóneos», advierte Reaño.

Junto al manejo poco profesional de los negocios se encuentran las ineficiencias en la administración de los gastos y costos, así como la falta de orientación hacia el mercado. Todo ello habría originado lo que nuestro entrevistado denomina la obsolescencia competitiva, es decir, aquella situación exhibida por las empresas que no se han preocupado por mantener su posicionamiento en el mercado, que han desatendido sus procesos internos, que no han desarrollado nuevas habilidades y que, por lo tanto, tienen muchas dificultades para competir en el nuevo contexto, caracterizado por el ingreso de actores más agresivos y con mayores recursos.

#### Crisis.

A pesar de todo, muchas organizaciones ineficientes sobrevivieron debido a una coyuntura económica favorable que sirvió para ocultar muchos errores, sobre todo durante el período

comprendido entre 1994 y 1997. Sin embargo, los propios vaivenes de la economía se encargaron luego de mostrar la extrema fragilidad de muchas empresas.

La crisis asiática, que significó una menor demanda para nuestras exportaciones, y luego la crisis rusa, que secó nuestro sistema financiero, fueron hechos que asestaron duros golpes a los negocios locales.

Como siempre, la cuerda se rompió por la parte más débil: los elevados niveles de apalancamiento financiero hicieron imposible que muchas empresas pudieran honrar los compromisos con sus acreedores. Finalmente, con la ruptura de la cadena de pagos, la crisis se generalizó y el fantasma de la quiebra se estableció firmemente a finales de 1999.

«Con la secuela de las crisis internacionales, las ventas de muchas empresas se redujeron hasta en 50%; luego sobrevino el Fenómeno del Niño y finalmente, la crisis política del gobierno de Fujimori. Todo esto afectó el panorama económico y la demanda se contrajo sustancialmente», sintetiza Andrés García.

En este entorno, las empresas que atraviesan por un estado de insolvencia muestran un deterioro creciente en sus resultados y la pérdida progresiva de sus mercados. Así, la caída en las ventas ya no se explica solamente por factores exógenos, sino además por la falta de financiamiento o insuficiencia de capital de trabajo, lo que a su vez tiene origen en los crecientes déficit de caja, que impide a estas compañías cumplir con sus obligaciones.

## Los errores.

Un típico desacierto de gestión, que ha arrastrado a muchas empresas hacia una inminente quiebra, de acuerdo a Pinkas Flint, es pensar que en situaciones de crisis se pueden continuar tomando decisiones sobre la base del estado de ganancias y pérdidas.

«En vez de usar la contabilidad tradicional, en estos casos tenemos que usar el flujo de caja y establecer si la empresa genera rentabilidad para los accionistas.

Si no es así, lo mejor es abandonar ese negocio, porque de lo contrario sólo nos estamos engañando», asevera.

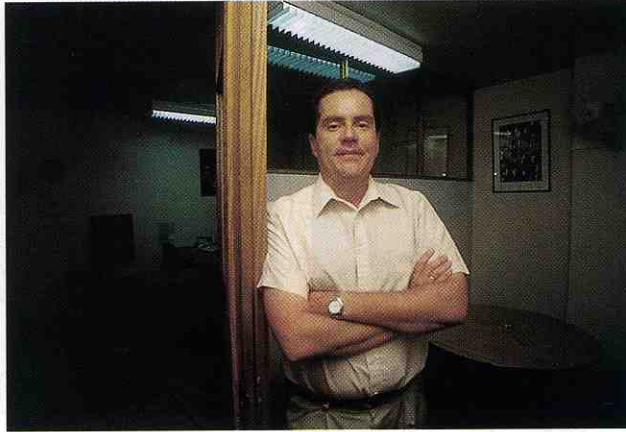
Otro error que ha ocasionado un gran perjuicio es la reincidencia en el sobreendeudamiento -alimentado por la esperanza de una reactivación - sin considerar simultáneamente ajustes fundamentales en los negocios para adaptarse a la crisis.

## ¿Qué hacer?

Pinkas Flint sugiere que en los procesos de ajuste se debería utilizar lo que él denomina "las tres r". En primer lugar, restringir las líneas de productos a aquellos que son más rentables y que tiene mayor margen de contribución (primera r); a su vez, restringir el número de clientes a aquellos que verdaderamente pueden pagar (segunda r); y finalmente, restringir el número de mercados que se atiende (tercera r).

Todas estas acciones llevan a una segunda tarea: desarrollar un proceso de *downsizing* para concentrarse en las habilidades cruciales, es decir, una reducción sin perder enfoque. En esta etapa son importantes el recorte de gastos y el redireccionamiento de recursos hacia aquellas actividades donde la empresa es más competitiva, lo cual implica abandonar áreas que cuestan demasiado a la empresa o que se encuentran sobredimensionadas.

«Todos estos cambios deben ser complementados con una variación en la estructura de costos, en la que prácticamente todos



Andrés García, especialista en reestructuración patrimonial.

los costos fijos se transformen en variables. La idea es modificar la estructura de tal forma que la empresa se vuelva más pequeña, más flexible y más focalizada», resume Pinkas Flint.

## Compromiso gerencial.

Hay que destacar que existe cierta frecuencia en situaciones de crisis, que los gerentes se encuentren enfrascados en negociaciones con sus acreedores o en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, prestando poca atención a su labor de gerenciar la firma.

Este es un craso error, porque los cambios arriba señalados requieren de un compromiso total de la alta gerencia, por lo que es muy peligroso dilatar y descuidar estas decisiones con la esperanza de que las soluciones vengan de fuera o creer que todo depende solamente de la obtención de financiamiento.

Si la situación de insolvencia se torna aguda y son pocas cosas que se pueden hacer para salir de ella, nuestros entrevistados recomiendan un diálogo ordenado con los acreedores, para evaluar las alternativas. En esta etapa es muy importante saber negociar con los diferentes acreedores, ya sean bancos, proveedores, trabajadores o la Sunat.

Alternativamente, la empresa puede ponerse bajo el paraguas del Sistema de Reestructuración Patrimonial para negociar con sus acreedores. En este punto, Pinkas Flint señala su duda respecto a que este sistema sirva efectivamente para reflotar las empresas.

«En Idecopi no se analiza cómo sacar a la empresa de la crisis, pues lo que se discute es cómo pagar a los acreedores a través de un diálogo entre deudores y prestamistas que es muy asimétrico», asevera.

Por su parte, Andrés García considera que se deberían impulsar mecanismos adicionales como la creación de un fondo de reestructuración empresarial -privado, público o una combinación de ambos- para inyectar liquidez a

los planes de reestructuración económica y así evitar que fracasen en el corto plazo.

Actualmente, el sistema de reestructuración está siendo nuevamente revisado con la finalidad de introducir cambios que permitan un mejor desempeño. Sin duda, los períodos de crisis exigen mucha imaginación y diálogo entre las partes afectadas para salir del entrapamiento.

## Las lecciones.

Pinkas Flint señala que la principal lección para nuestros empresarios en este crítico período es que tienen que ser muy cuidadosos en la forma en que manejan sus negocios, pues asumir demasiados riesgos -llevados por un entusiasmo desmedido a causa de un período de auge económico- es muy peligroso.

«Esta crisis ha enseñado (una vez más) que si uno pretende crecer más allá de su capacidad de reserva, cuando se presenta un ciclo recesivo en la economía, la empresa puede verse obligada a salir expulsada del mercado», subraya.

Por último, los empresarios tienen que aprender una lección dolorosa: sobreendeudarse es demasiado riesgoso. «El sobreendeudamiento es una tentación latente. En la medida en que las empresas típicas en el Perú no abran su capital para financiarse, tienen que acudir a la deuda. Frente a esto, incorporar socios puede ser una idea muy buena», finaliza Martín Reaño.