

## REESTRUCTURACIÓN DE DEUDAS O REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL

Ing. Javier Del Carpio Gallegos

### RESUMEN

El artículo enfoca uno de los problemas que está afectando a varias de las empresas industriales, y que alternativas pueden tener las empresas que tiene problemas de deudas, y que propuestas se han planteado para encontrar una solución que satisfaga a las empresas, instituciones financieras, y a las instituciones acreedoras.

### ABSTRACT

The article focuses one of the major problems that affects manufacturing companies. We study the different alternatives that can be adopted when the manufacturing companies have debt problems, and how these companies and their creditors can be satisfied.

### Introducción

La crisis económica por la cual viene atravesando nuestro país está demostrado por los indicadores económicos. Por ejemplo, en 1998 el PBI se expandió en 0.7%. Los sectores que registraron una evolución favorable fueron: Minería (4.8%), Agropecuario (3.6%), Construcción (2.3%). Sin embargo, sectores como Pesquería (-35.7%), Manufactura (-3.0%), y Comercio (-1.3%) experimentaron una contracción en sus niveles de producción.

Entre los factores externos causantes de la crisis económica se pueden mencionar el shock del Fenómeno de El Niño que afectó a los sectores agropecuarios y pesqueros. De otro lado, la crisis asiática afectó la caída de los precios de las materias primas, y generó restricciones en los créditos externos.

Del mismo modo, entre los factores internos se puede mencionar la política monetaria que generó una grave crisis de liquidez en el sistema financiero. También la contracción de la demanda interna, la cual se explica por la reducción en el nivel de empleo, y por los altos niveles de endeudamiento en que las familias han incurrido mediante créditos de consumo.

Como se puede apreciar, todas estas circunstancias han motivado que las empresas manufactureras enfrenten el problema de solventar sus compromisos en un escenario de recesión; algunas empresas han tenido la capacidad para superar la situación y otras irremediadamente se enfrentan a la posibilidad de salir del mercado. Pero estas últimas empresas antes de tomar tan dura decisión tienen la posibilidad de acogerse al programa de reestructuración de deudas o a los procedimientos de reestructuración patrimonial.

Y tal como lo establece el Sr. Plinkas Flint en su artículo "Consideraciones antes del suicidio": "Las dificultades que enfrentan las empresas parecen

prolongarse cada vez más mientras no se vislumbren prontas soluciones a la crisis. En tales circunstancias la búsqueda de salidas requiere de calma y paciencia. Una decisión apresurada puede ser la diferencia entre sobrevivir y cerrar las puertas definitivamente".

### Programa de Reestructuración de Deudas

El programa de reestructuración de deudas pretende auxiliar a las empresas que han acumulado deudas de corto plazo y que se ven agobiadas en sus flujos de caja, encontrando dificultades en el cumplimiento de sus compromisos financieros. La intención de este programa es permitir que las empresas reprogramen sus deudas de corto plazo a un plazo de cinco a siete años, con un período de gracia máximo de dos años.

La intención del gobierno es apoyar a las empresas viables, que enfrentan problemas de recesión de mercado, y al mismo tiempo, permitir el buen funcionamiento del sistema financiero nacional. Para tal efecto COFIDE canalizará por intermedio de la banca privada un monto equivalente a mil millones de dólares.

El programa tiene como objetivo restablecer el flujo de algunas empresas que necesitan recursos, en particular, las empresas vinculadas a los sectores manufactura, construcción, y comercio; cuya producción está orientada al mercado interno.

Bajo esta modalidad son los bancos privados los encargados de evaluar la factibilidad económica y financiera de las empresas que puedan acogerse a este programa. Los problemas que enfrenta este programa es la lentitud con que se están proporcionando los fondos al sistema financiero, lo cual está causando malestar entre el empresariado nacional. Del mismo modo, está tomando demasiado tiempo la emisión de bonos por US\$ 500 millones de dólares, los cuales permitirán completar el fondo de 1,000 millones de dólares.



## Ley de Reestructuración Patrimonial

El otro mecanismo al cual pueden apuntar las empresas que enfrenten problemas de liquidez, es acogerse a la Ley de Reestructuración Patrimonial.

Como se sabe los mecanismos de reestructuración patrimonial tienen sus orígenes en el Decreto Ley No. 26116 Ley de Reestructuración Empresarial del 28 de Diciembre de 1992, el cual fue mejorado a la luz de la experiencia con la promulgación del Decreto Legislativo No. 845 Ley de Reestructuración Patrimonial del 20 de Noviembre de 1996, y parece que los especialistas en el tema tienen como propósito mejorar el marco legal, y desde Marzo del presente año se encuentra en estudio la nueva ley de fortalecimiento del sistema de reestructuración patrimonial.

Los procesos establecidos por el D.L. 845, que a la fecha se encuentra vigente, son tres: *el proceso de insolvencia, el proceso del concurso preventivo, y el procedimiento simplificado.*

### Proceso de insolvencia

El proceso de insolvencia puede ser utilizado por el deudor o el acreedor. Cuando el proceso lo inicia el deudor tiene que demostrar ante INDECOPi que ha perdido más de los dos tercios de su patrimonio, presentando para tal efecto la documentación contable financiera sustentatoria. Cuando el proceso lo inicia el acreedor, éste deberá acreditar que le adeuda un crédito mayor a cincuenta UIT, y que se encuentra vencido en un plazo mayor a los treinta días calendario.

Después de las verificaciones del caso, INDECOPi procede a declarar la insolvencia del deudor, y éste obtiene el beneficio de que sus bienes no sean embargados. Posteriormente, se nombran la Junta de Acreedores, quienes tendrán a cargo la determinación de la viabilidad de la empresa. Es decir, acordarán si la empresa debe seguir operando, y reestructurar su patrimonio, o deberá ser liquidada y salir del mercado.

### Proceso del concurso preventivo

Se puede acoger a este proceso toda persona natural o jurídica que se encuentre en dificultades para poder pagar oportunamente sus obligaciones. Para tal efecto deberá proponer un acuerdo global de refinanciación de todas sus acreencias. Del mismo modo, al momento de presentar su solicitud ante INDECOPi también deberá presentar un pre-acuerdo celebrado con más del cincuenta por ciento de sus deudas.

La intención de este proceso es prevenir la declaración de insolvencia del deudor, y reducir los costos de los procedimientos.

## Procedimiento simplificado

En el caso del procedimiento simplificado, el deudor debe demostrar que el total de sus pasivos es menor a 200 UIT vigentes al inicio del procedimiento. Esta acción se puede iniciar ante cualquier Notaría Pública en el ámbito nacional. Después de verificada la documentación sustentatoria, se procede a convocar a la Junta de Acreedores, quienes deberán pronunciarse sobre la propuesta de reestructuración presentada por el deudor.

Este tipo de procedimiento por sus plazos cortos y costos bajos puede ser utilizado por las micro y pequeñas empresas.

## Algunas Cifras de los Procesos de Reestructuración Patrimonial.

A continuación se muestra el Cuadro No. 1 Solicitudes de Declaración de Insolvencia:

Cuadro No. 1  
Solicitudes de Declaración de Insolvencia

Año	Número de Solicitudes
1993	85
1994	116
1995	122
1996	153
1997	249
1998	708

Fuente: Comisión de Salida del Mercado de INDECOPi

Como se puede apreciar en 1998 se han incrementado en forma substantiva el número de solicitudes de insolvencia como consecuencia de la crisis económica.

Luego, se muestra el Cuadro No.2 Solicitudes de Declaración de Insolvencia por el Sector Económico:

Cuadro No. 2  
Solicitudes de Declaración de Insolvencia  
Por Sector Económico (1998)

Sector Económico	Porcentaje
Comercio	35%
Servicios	31%
Industria	27%
Otros	7%

Fuente: Comisión de Salida del Mercado de INDECOPi

En el Cuadro No 2, se puede apreciar que en 1998, las empresas pertenecientes a los sectores económicos más afectados por la crisis económica, se han visto obligadas a solicitar la declaración de insolvencia.

Por otro lado, se muestra el Cuadro No.3 Decisiones sobre el destino de la Empresa (1998).

**Cuadro No. 3**  
**Decisiones sobre el destino de la Empresa (1998)**

Decisión	Porcentaje
Liquidación	75%
Reestructuración	25%

Fuente: Comisión de Salida del Mercado de INDECOP

En el Cuadro No 3 se muestra que en 1998 la mayoría de las empresas que se acogieron a los procesos de declaración de insolvencia, terminaron en procesos de liquidación.

### Crterios para reestructurar deudas.

En el artículo "Flujo de caja proyectado es el indicador clave para reestructurar deudas", el Sr. Armando Klauer, gerente de riesgos del Banco El Progreso, declara que "Las reglas que ha establecido Cofide son bastantes claras: la principal consideración que hay que tener en cuenta es que se trate de empresas evidentemente viables, entonces esta viabilidad tiene que ponerse de manifiesto en el análisis que se haga de su flujo de caja proyectado. Estamos hablando de empresas que pueden haber atravesado por problemas derivados del fenómeno del Niño, de la crisis asiática, recesión, etc., pero que sus flujos de caja muestran una salida evidente."

En consecuencia, si bien es cierto que el flujo de caja proyectado será la herramienta financiera que permita a los bancos realizar una evaluación de la empresa en reestructuración, determinando si esta es viable o no. Lo cierto es también que para llegar a elaborar el flujo de caja proyectado, se tendrá que elaborar un estudio de mercado, un estudio técnico, y finalmente un estudio económico financiero.

El estudio de mercado nos permitirá determinar si la empresa tiene un mercado potencial, es decir, demostrar la existencia de clientes potenciales que tienen la intención de seguir consumiendo su producto, caso contrario tendrá que rediseñar su mezcla comercial, para que pueda seguir con la preferencia de sus clientes.

El estudio técnico debe demostrar que con la tecnología que se está usando para producir el producto se está logrando los niveles de calidad y costos requeridos por el mercado. Recordemos que en los últimos años las empresas no han hecho mucho esfuerzo por mejorar la tecnología de sus procesos productivos.

Y en tercer lugar, el estudio económico financiero permitirá elaborar los flujos de caja proyectados que serán evaluados por los bancos para la determinación de la viabilidad de las empresas, y de esta manera se procederá a la reestructuración patrimonial.

### Reestructuración: Paso a paso

El Diario Gestión ha mostrado especial preocupación acerca del tema de la reestructuración empresarial, es así que en el artículo: "Reestructurar o liquidar: he ahí el dilema" ha precisado que "No existe una receta mágica para realizar un diagnóstico efectivo. Depende de la metodología de cada organización y de las características de la empresa a diagnosticar. Pero una concienzuda revisión de la gestión empresarial a través de los estados financieros, de ganancias y pérdidas, la revisión del patrimonio y el análisis de variables adicionales como la evolución de las tasas de interés y el tipo de cambio, pueden darnos una idea de cómo se encuentra afectada la cuenta de resultados de toda empresa".

Como puede apreciarse, el diario Gestión está planteando lo que en la administración estratégica se conoce como los procesos de evaluación externa y evaluación interna. La evaluación externa toma en

cuenta el análisis de variables exógenas, sobre las cuales la empresa no tiene ningún control, tales como tasas de inflación, tasa de devaluación, tasa de interés, reacción de los competidores, entre otros. En tanto que la evaluación interna, permitirá determinar cuáles

son las fortalezas y debilidades de la empresa. Indudablemente que una de las principales debilidades de las empresas en reestructuración patrimonial, es su delicada situación financiera.

Pero luego del análisis, que tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la empresa, se deberán tomar algunas acciones complementarias, tales como:

- Mantener en operación a la empresa.
- Eliminar o minimizar los factores o variables que son causantes de la crisis.
- Replantear la misión del negocio.
- Reprogramar el pago de las acreencias empresariales.

### Una propuesta de reestructuración de empresas

La Sociedad de Inversiones y Estructuración SILNVEST ha propuesto la formación de una Sociedad Administradora de Empresas en Reestructuración SAER, que tendrá como objetivo adquirir los activos críticos de los bancos locales. Además, SAER se encargará de la reestructuración de las empre-

"Reestructurar o liquidar: he ahí el dilema"



sas relacionadas con los dichos activos críticos. Este planteamiento resulta interesante por que resuelve el problema de la cartera pesada de los bancos locales, y ayuda a rescatar a las empresas que se encuentran en crisis financiera, pero que pueden demostrar que son viables (ver artículo "Fondo de rescate de cartera pesada de bancos llegaría a US \$ 600 millones").

La tarea no es simple y obligaría a que la Sociedad Administradora de Empresas en Reestructuración SAER cumpla con las tareas que se detallan en el Cuadro No. 4: Actividades de SAER.

Sociedad Administradora de Empresas en Reestructuración SAER		
1. Identificación, Valuación e Incorporación de Activos Críticos	2. Proceso de Reestructuración	3. Realización de Activos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Sectorial</li> <li>- Análisis de Competitividad</li> <li>- Análisis Empresarial               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mercado - Producto</li> <li>b. Tecnología - Costo</li> <li>c. Estructura Financiera - Estructura de capital</li> <li>d. Gerencia - Organización</li> </ul> </li> <li>- Valuación de la empresa</li> <li>- Desarrollo del plan estratégico de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalización de activos críticos y aporte de efectivo</li> <li>- Obtención de capital de trabajo</li> <li>- Implementación de planes estratégicos y operativos</li> <li>- Reforzamiento de la gestión empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones de venta a actuales accionistas</li> <li>- Nuevos operadores y/o socios</li> <li>- Ofertas públicas y/o privadas de acciones.</li> </ul>
Fuente: "Se facilitaría reestructuración patrimonial de empresas"; Gestión, Viernes, 14 de Mayo de 1,999, p. 30 y 31, Lima.		

Como puede apreciarse en el cuadro anterior se puede distinguir tres etapas bastante definidas: la primera, que corresponde a un análisis del entorno, y una auditoría interna, que nos va a llevar a determinar la viabilidad de la empresa en sus tres dimensiones: mercado, tecnológica, y económica financiera. Se determinará el valor de la empresa, y se formulará un plan estratégico de negocios. La segunda etapa corresponde al proceso de reestructuración que apunta a la obtención de recursos financieros, implantación del plan estratégico, y el reforzamiento de la capacidad gerencial de la empresa. En la tercera etapa, se deberá vender los activos críticos a los actuales accionistas, quienes deberían tener la primera opción, caso contrario, se deberá ofrecer a nuevos socios, o eventualmente tomar la decisión de vender acciones en oferta pública o privada.

## Conclusiones

- a. La crisis económica está afectando gravemente a las empresas de los sectores comercio, servicios, y manufactura. Esta situación ha enfrentado a las empresas que pertenecen a los mencionados sectores económicos a no cumplir con sus compromisos financieros.
- b. En 1998, el número de empresas que han solicitado la iniciación de los procesos de insolvencia se ha incrementado en forma notoria, es decir, en más del 184 por ciento en relación al año 1,997.

- c. En 1998, la mayoría de empresas que se acogieron a los procesos de declaración de insolvencia terminaron en procesos de liquidación
- d. Se han planteado diferentes propuestas para ayudar a solucionar los problemas de las empresas en reestructuración, y el problema de la cartera pesada de los bancos. Consideramos que la propuesta de la creación de la Sociedad Administradora de Empresas en Reestructuración SAER es la más viable.

## Recomendaciones

- a. El actual D.L. 845 no ha resultado ser un mecanismo eficaz para evitar que las empresas que atraviesan dificultades financieras puedan lograr procesos de reestructuración patrimonial que les permita continuar en el mercado.
- b. INDECOPI ha diagnosticado la efectividad del D.L. 845 por cuanto ofrece una propuesta para el fortalecimiento del sistema de reestructuración patrimonial.
- c. Los empresarios tienen que plantear planes de reestructuración patrimonial que permitan satisfacer las aspiraciones de la empresa por mantenerse en el mercado, y de esa manera continuar siendo una fuente de puestos de trabajo, y de las aspiraciones de los acreedores que pretenden recuperar el capital que han invertido o en los servicios prestados.

## Bibliografía

- (1) INDECOPI, Documento de Trabajo No. 002-1999 Fortalecimiento del Sistema de Reestructuración Patrimonial: Diagnostico y Propuesta, 17 de Marzo de 1999, Lima.
- (2) PLINKAS, Flint, "Consideraciones antes del suicidio", El Comercio, 11 de Mayo de 1999, p. B4, Lima.
- (3) BERRIO, V., "Nueva Ley de Reestructuración Patrimonial, Decreto Legislativo No. 845", Editorial Berrio, Lima.
- (4) "Flujo de caja proyectado es el indicador clave para reestructurar deudas"; Gestión, Martes, 4 de Mayo de 1,999, p. 31, Lima.
- (5) "Reestructurar o liquidar: he ahí el dilema", Semanario Especializado Portafolio Empresarial; Gestión, Martes, Semana del 30 de Mayo al 5 de Junio de 1,999, p. 8, Lima.
- (6) "Fondo de rescate de cartera pesada de bancos llegaría a US\$ 600 millones"; Gestión, Viernes, 14 de Mayo de 1,999, p. 30 y 31, Lima.
- (7) "Se facilitaría reestructuración patrimonial de empresas"; Gestión, Viernes, 14 de Mayo de 1,999, p. 30 y 31, Lima.