

# El Diario de Hoy

*Hay que Hacer un Gran Pueblo en Centroamérica*

FUNDADO EN 1936 POR NAPOLEÓN VIERA ALTAMIRANO Y MERCEDES MADRIZ DE ALTAMIRANO

San Salvador, 1999, No. 21,857 • <http://www.elsalvador.com>

128 páginas \$2.00

## NEGOCIOS

### Pésima dirección de empresas causa crisis de endeudamiento

Las crisis de endeudamiento de las empresas provienen, en su mayoría, de una pésima dirección y de errores tan comunes como una mala estructura organizacional. Análisis de un experto chileno.

Martha Elena Ibarra  
*El Diario de Hoy*

Cuando se trata de echar la culpa por un negocio que está en problemas, la mayoría la atribuye a factores externos, como la situación económica, la competencia o el gobierno.

Y, sin embargo, en la mayor parte de los casos, dice Jorge Yunis Jacir, director académico y profesor del Programa de Fortalecimiento de Empresas Familiares de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el responsable es la empresa misma, por su "pésima dirección".

De acuerdo con el académico, la generalidad llega a una crisis, porque carece de modernización y percibe las técnicas de administración de empresas como un conocimiento que sirve para los libros y no para la práctica diaria. "Son negocios que se manejan a pulso, y esto no ayuda mucho", agregó.

Yunis, quien se encuentra en el país para impartir una serie de conferencias sobre la gobernabilidad de las empresas, señaló que la inestabilidad empresarial, así como los problemas de deuda son comunes en América Latina, y para explicarlo parafrasea a Alvin

#### Medidas a tomar por las empresas

Si su empresa enfrenta problemas de deuda, Yunis le recomienda las siguientes medidas:

- ◆ La sinceración de las empresas. Explicó que es importante, para comenzar, el reconocer los errores.
- ◆ Lo que sigue entonces es someterse a un diagnóstico técnico adecuado. Yunis lo pone de la siguiente manera: "Cuando una empresa tiene incapacidad de pago, tiene más que una pulmonía y requiere de una intervención profesional".
- ◆ Con el diagnóstico, el empresario debe estudiar las posibles salidas y luego aplicarlas.

Toffler: "Es que somos una aldea global".

El Salvador no es la excepción, y como parte de un plan para rescatar a las empresas que enfrentan problemas de financiamiento, el gobierno anunció la crea-

ción de una comisión de salvataje integrada por la banca, las empresas y el gobierno. La comisión de salvataje ahora tiene en sus manos la definición de los mecanismos a seguir para en caso.

#### Errores

Yunis no vaciló en definir los errores más frecuentes que cometen las empresas y que las llevan a un problema de endeudamiento.

A juicio del académico, el primer error es la falta de una estrategia, es decir la carencia de un proyecto que tenga visión de futuro. La mayoría administra el hoy, y no el futuro, añadió.

También es un error no disponer de una organización adecuada que sirva para desarrollar el proyecto.

Construir un negocio con base en oportunidades o en factores especulativos es otro error de las empresas.

Añadió que, además, la forma como la empresa se estructura financieramente es otro error si cada vez que se quiere crecer se visita el banco. "Se confunde capital de trabajo con crédito", apuntó.

Un último error es el nivel de aquellos costos que no se pueden evitar y que limitan la capacidad de manobra de la empresa, puntualizó Yunis.

