



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

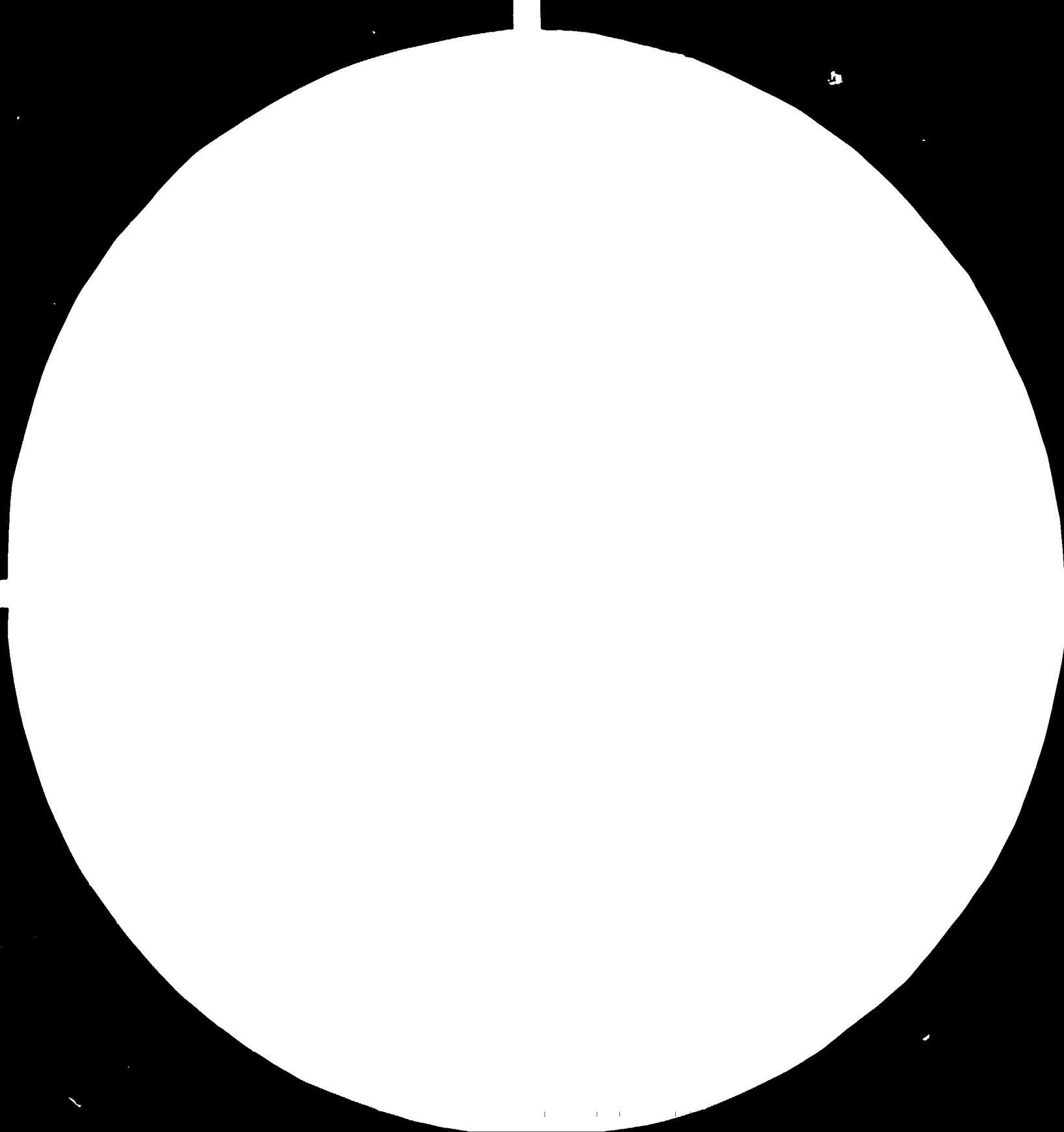
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





2.8



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

12623

CONFIDENCIAL

ASISTENCIA A LA SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS
DE LA DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE HACIENDA
Y CREDITO PUBLICO

Honduras.

ESTRATEGIA FINANCIERA DE EMPRESAS EN DESARROLLO

HONDURAS

DP/HON/82/018

INFORME FINAL ELABORADO PARA

EL GOBIERNO DE HONDURAS

POR

AGUSTIN F. ROUX

EXPERTO EN LA ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL ACTUANDO COMO AGENCIA EJECUTANTE PARA EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO.

ESTE INFORME NO HA SIDO APROBADO POR LA ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL, LA CUAL POR ESO NO NECESARIAMENTE COMPARTIENE LAS OPINIONES PRESENTADAS.

15 DICIEMBRE 1982

627

I N D I C E

| | PAGINA |
|---|--------|
| I. Terminos de referencia y características de la Misión DP/HON/82/018/11-57 | 1 |
| II. Conclusiones y Recomendaciones | 4 |
| III. Desarrollo y resultado de las actividades cumplidas por la Superintendencia de Instituciones Descentralizadas, con relación a las empresas seleccionadas durante la permanencia del experto. | 14 |
| APENDICE I | |
| . Metodología y plan de trabajo a corto plazo, para la aplicación de los artículos 75 y 76 del Decreto 124/82, en las empresas industriales y de servicios. | 18 |
| . Guía de pautas para identificar en visitas y reuniones, las características que definen la situación de empresas industriales y de servicios, de la cartera de la CONADI. | 22 |
| . Cuadro 1 | |
| Empresas seleccionadas para el análisis y formulación de sus programas y presupuestos para 1983. | 27 |
| . Cuadro 2 | |
| Recomendaciones preliminares de la Misión del Banco Mundial en CONADI (20 octubre 1982) para las empresas seleccionadas. | 29 |
| . Cuadro 3 | |
| Nominas de empresas de las carteras de la CONADI y de COHDEFOR con mayoría oficial en el capital. | 34 |
| APENDICE II | |
| . Aide-Memoire de la Misión del Banco Mundial en la CONADI al Gobierno de Honduras, 20 octubre 1982. | 35 |
| APENDICE III | |
| . Guía para la confección del informe, estado de situación y proyecciones de las empresas, de acuerdo al modelo empleado por la CONADI. | 43 |

ABREVIATURAS

| | |
|----------|---|
| BM | Banco Mundial |
| COHDEFOR | Corporacion Hondureña de Desarrollo Forestal |
| CONADI | Corporacion Nacional de Inversiones |
| DGP | Direccion General del Presupuesto, Ministerio de Hacienda y Credito Publico |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| ONUDI | Organizacion de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial |
| SID | Superintendencia de Instituciones Descentralizadas, de la <u>Dirección</u> General de Presupuesto |

I. TERMINOS DE REFERENCIA Y CARACTERISTICAS DE LA MISION

De acuerdo a sus términos de referencia, el puesto DP/HON/82/018/11-57 de experto en estrategia financiera de empresas en desarrollo estaba destinado a asesorar a la Corporación Nacional de Inversiones (CONADI) en su desarrollo financiero y estructural; analizando la cartera de Préstamos y de Inversiones a nivel de empresas.

Con el experto en destino, queda aclarado que la Institución de contraparte era la Superintendencia de Instituciones Descentralizadas, perteneciente a la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El Decreto 124/82 de la Asamblea General Constituyente que trata del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, Ejercicio Fiscal 1982; en su Sección Quinta de Disposiciones Generales, establece:

-Art. 75: La Dirección General de Presupuesto ejercerá la función de Superintendencia de Organismos Autónomos y demás Organismos Descentralizados para:

- Analizar el grado de eficiencia en la ejecución de sus programas y resultados.
- Evaluar en forma periódica la ejecución de los programas y sus resultados financieros.
- Preparar informes que permitan evaluar la situación económica financiera de los Organismos, emitiendo dictámenes y recomendaciones.
- Elaborar con CONSUPLANE, los instructivos, manuales y calendarios para elaborar los Proyectos de Presupuestos.

-Art. 76: Además de las atribuciones del Artículo 75 la Dirección General de Presupuesto, en sus funciones de Superintendencia, podrá asumir las responsabilidades de analizar y verificar, la situación económica y financiera de las empresas, proyectos y actividades, donde el Estado o sus Organismos tengan una participación económica mayoritaria, o ejercer un efectivo control de las mismas cuando el riesgo financiero sea del Estado.

Teniendo en cuenta el carácter de Organismo Descentralizado de la CONADI, y la situación conocida de su cartera de préstamos, garantías e inversiones; que, por aplicación del Artículo 76, compete a la Superintendencia - el análisis y verificación de un gran número de empresas pertenecientes - a la cartera de CONADI; que se trataba de una tarea a la que debía de a - bocarse de inmediato la Superintendencia.

Se solicitó asistencia de corto plazo, para colaborar con la Superintendencia en la captación de la información, análisis y diagnóstico, de empresas seleccionadas de la cartera de CONADI, con relación a los aspectos financieros, técnicos, de producción, mercados y gestión para definir el Presupuesto de cada una en 1983.

Se trata de una preocupación lógica de ese Organismo, que necesita potenciar a su personal profesional, que inicia contactos con empresas privadas en las que el Estado ha asumido directa o indirectamente un riesgo financiero importante. Teniendo en cuenta la situación de las empresas y los programas y acciones en que se encuentra comprometida CONADI, interesa no solamente el aspecto presupuestario en su elaboración y formulación, sino también el seguimiento y control de la gestión.

Ampliando el comentario precedente, se plantea el objetivo principal del fortalecimiento eficiente de las empresas, en sus aspectos operativos y financieros; tanto por el interés del desarrollo sectorial como por el compromiso de readecuación y saneamiento de la cartera de la CONADI, en relación con el crédito contingente y la operación de ordenamiento estructural que se negocian con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

En ese proceso son protagonistas principales, el Banco Mundial y la CONADI por una parte y las empresas y sus empresarios por la otra. Aunque la Superintendencia desempeña un rol colateral de vigilancia, en aquellos casos en que el riesgo financiero del Gobierno adquiere magnitudes significativas.

Se trabajó con el personal de la Superintendencia, en las técnicas del diagnóstico, análisis y evaluación de un grupo seleccionado de 25 empresas industriales consideradas entre las más críticas de la cartera de la CONADI y en base a información y documentos suministrados por esa Institución, en íntima colaboración.

Simultáneamente con el examen de los casos y perfiles se tuvo en cuenta las normativas y estrategias recomendadas por la Misión del Banco Mundial para lograr el saneamiento y recuperación de la cartera de la CONADI.

De tal forma el personal de la Superintendencia se ha compenetrado de la situación real de esas empresas, y trata con los profesionales y monito-

res de la CONADI y directivos de las empresas, en la definición e instrumentación, para cada caso, de programas viables y confiables, a corto y mediano plazo que incorporan medidas correctivas de las deficiencias actuales. Lograr el cumplimiento de esos programas es el resultado final que se persigue.

En los casos más críticos, los programas definitivos deberán ser objeto de seguimiento, control y si fuera necesario de reformulación cuando las circunstancias lo exijan; entonces también será necesario la intervención de la Superintendencia, considerando las competencias que les asigna el Decreto citado al comienzo.

Sin perjuicio de que la Superintendencia mantenga en el futuro una comunicación directa, con las empresas industriales o de servicios que se encuentran enmarcadas en los terminos de los Artículos 75 y 76, se considera de interés para todas las partes involucradas, la coordinación técnica e informativa con la CONADI.

Los resultados alcanzados durante el período de la Misión consistieron en: a) Asistir en la compilación, clasificación, examen e interpretación de la información preliminar (antes del análisis directo en las empresas) de las empresas seleccionadas; b) el personal asignado, se compenetró de las características, deficiencias, orígenes y causas de los problemas; y se identificaron acciones y medidas inmediatas que en los aspectos técnicos, financieros y de mercado deberían aplicarse en los diferentes casos. Simultáneamente conocieron las empresas; c) se ajustó en lo estrictamente necesario, la documentación de base que la Superintendencia aplica a las Instituciones Descentralizadas para adoptarla a las empresas industriales y de servicios; d) el equipo técnico de la Superintendencia desarrolló un entrenamiento preliminar en la exploración y tratamiento de los problemas que sufren las empresas del grupo mixto; e) la Dirección General de Presupuesto, comenzó a recibir información puntual y directa sobre las características de los problemas que afectan a las citadas empresas.

Finalmente, debe destacarse la sólida formación profesional y espíritu de trabajo del personal técnico y administrativo que integra la Superintendencia, circunstancias que lo califican para desarrollar con éxito la nueva actividad, afin con sus especialidades; ya que en todos los casos, las medidas y acciones que se adopten para reestructurar las empresas y readecuar sus estados financieros, deben reflejarse en programas y presupuestos confiables.

II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Una de las competencias de la Superintendencia de Organismos Descentralizados, es la aplicación del Artículo 76 del Decreto 124/82, en relación con el Presupuesto y Control de Gestión de aquellas empresas, en las que el Estado tenga una participación económica significativa o asume un riesgo financiero. Circunstancias en las que se encuentran actualmente la mayor parte de las empresas que integran la cartera de la Corporación Nacional de Inversiones (CONADI).

Para el caso las actividades de la Superintendencia, pueden resumirse en: 1) Evaluar la eficiencia de la ejecución y resultados de los programas anuales, con especial atención en los aspectos económico-financieros y sus causas; 2) Emitir dictámenes y recomendaciones sobre el particular.

2. Por lo señalado, la Superintendencia ha iniciado las actividades para la captación, análisis y procesamiento de la información en relación con aquellas empresas subsidiarias o asociadas de la CONADI, enmarcadas en las normativas citadas. La Superintendencia cuenta con profesionales idóneos para la tarea y un documento "Manual para Formulación del Presupuesto", -- bien diseñado para compilar la información final por empresas, con objetivos, programas y presupuestos para 1983.

Hasta que se alcancen las rutinas en aquellos procedimientos que así lo permitan, en el plazo inmediato el esfuerzo tiene la importancia derivada de la pronta y eficiente implementación.

Las etapas principales pueden clasificarse en:

- Captación de la información
- Elaboración, análisis y evaluación
- Seguimiento y control

3. El comienzo de esas actividades, es particularmente oportuno, en circunstancias que se negocie el Acuerdo Contingente con el Fondo Monetario Internacional (FMI), del que es complemento la Operación de Ajuste Estructural del Banco Mundial (BM) en relación con la CONADI. Con respecto a este último, la preparación antes del 31 de diciembre de un plan de acción en relación con la cartera y el marco institucional se enmarcan en los requisitos establecidos para finalizar el Acuerdo Contingente ("Aide Memoire" de la Misión del Banco Mundial al Gobierno de Honduras, 20 octubre 1982").
4. De tal forma, los análisis y evaluaciones que realice la Superintendencia en función de su cometido, y en relación con las empresas en la cartera de la CONADI resultará para éste y para el Gobierno de gran utilidad, si a través de aquellos, pueden determinarse criterios de viabilidad, y ac -

ciones que permitan la recuperación de la cartera en las condiciones más ventajosas para el interés nacional y compatibles con las exigencias de los Organismos Financieros Internacionales.

Indudablemente el Presupuesto proyectado para 1983, de cualquiera de las empresas en cuestión, deberá implicar en particular, un tratamiento válido para el más pronto saneamiento y recuperación de la cartera de la CONADI. Compatible con un programa realista y viable que transforme a las empresas con problemas, pero con potencial, en sujeto de crédito a corto plazo y con beneficios netos tan pronto como sea posible.

5. Considerando los requisitos anteriores, el plan de trabajo para recabar el Presupuesto por Empresas para 1983, deberá perseguir como objetivo inmediato antes de finalizar diciembre de 1982: el análisis, evaluación e identificación de las estrategias y programas de recuperación de las empresas con mayor impacto en la cartera de la CONADI y en los sectores productivos; para luego completar dentro del primer trimestre de 1983 el estudio para la totalidad de las empresas subsidiarias y asociadas, y los formularios del Presupuesto según todos sus detalles.

En el Apéndice I se describe una metodología y programa de trabajo.

6. La acción comenzó por las empresas más críticas. Respecto a ellas, el equipo técnico de la CONADI-conocedor en detalle de la situación económica, financiera y técnica de cada una - ha confeccionado en los casos posibles, perfiles de análisis, evaluación y viabilidad, que son un punto de partida de indiscutible valor para definir programas de acción inmediata a corto y mediano plazo, concatenados con los compromisos de saneamiento y recuperación de la cartera de CONADI.

En todos los casos debe definirse para el plazo de recuperación de la deuda, programas de viabilidad - en los aspectos de mercado, técnicos, financieros y administrativos - realistas y fundados con procesos endógenos de cambio, innovación y racionalización, complementarios con la reestructuración y readecuación financiera.

La ausencia de estudios de viabilidad fundamentados en: a) análisis y proyecciones correctas de mercado; b) equipos y tecnologías a precios de mercado internacional; c) acciones integradas para mejorar la eficiencia operativa, las estructuras de costos, y la rentabilidad global del proyecto; d) sistemas de seguimiento, control y evaluación; Generaron hipótesis falsas en las que se basaron apoyos financieros sin éxito.

CONADI ya no será intermediario financiero, pero la readecuación de la deuda dependerá de programas válidos y viables, condicionados a seguimiento, control, evaluación y revisión.

7. Se observa una gran lasitud entre muchos de los empresarios en crisis para controlar y administrar sus empresas por objetivos y programas, con espíritu empresarial. Además en varios casos la asistencia financiera que otorgó - la CONADI, se orientó a la creación de inventarios, créditos para terceros o desarrollo de empresas asociadas distrayendola del objetivo específico de mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Gran parte de los proyectos se han instalado sin contar con un socio profesional o con "Know-how" y transferencia de tecnología en densidad y duración, para enfrentar con suficiente experiencia los riesgos de la actividad específica. La abundancia de financiamiento y las esperanzas en un mercado, mal evaluado y no promovido, parecieron suficiente para superar los errores de infancia del proceso de industrialización.

En los casos que la experiencia demuestra que la parte privada o control actual, carece de actitudes positivas para la gestión de la empresa y los programas de recuperación; debe procederse sin demoras a la intervención y designación de administradores y/o técnicos calificados para ejecutar los programas. Es imposible encauzar y rehabilitar desde afuera las empresas - que carecen de equipo humano idoneo y con voluntad de superación.

Las acciones de corrección y mejoras deben ser elaboradas en su detalle e instrumentadas por los equipos directivos y ejecutivos de las respectivas empresas. Aún contando la CONADI con un equipo de monitores cualitativa - mente e interdisciplinariamente calificado, los programas y acciones para la recuperación de las empresas deben generarse en el seno de las mismas.

Debe insistirse en que la instrumentación y ejecución de los programas de recuperación algunos de ellos muy complejos, pero no difíciles, serán largos; que su protagonismo este en la misma empresa; que dependerá de la calidad de sus equipos profesionales y de los sistemas de seguimiento, control, evaluación y retroalimentación que se implementen.

Las negociaciones para la readecuación de las deudas, en las condiciones estrictas que establece el Banco Mundial, motivará a las empresas dispuestas a recuperarse, a desarrollar programas integrados de organización y procedimientos para sus distintas áreas de actividad. Circunstancias que implicaran una maduración y renovación para las mismas.

8. En el caso de las empresas que nos ocupa, es importante el seguimiento -- y control de gestión del programa presupuestado para 1983.

La operación de ajuste estructural requerida por el Banco Mundial para - CONADI, prevé durante ese año la implementación del plan de recuperación con sistemas de auditoria, mecanismos de seguimiento y control y revisiones trimestrales. Circunstancias que facilitarán la gestión de seguimiento y captación de información procesada, por parte de la Superintendencia.

9. Considerando la carga de trabajo que requiere la función de la Superintendencia en relación con las empresas subsidiarias y asociadas a la CONADI, se presentan tres etapas:

-Inmediata (hasta Febrero/Marzo 1983) con alta densidad de horas-hombre ya que implica el diálogo, conocimiento, penetración e interpretación de un área de actividad hasta ahora no tratada por la Superintendencia. El hecho de que a nivel de CONADI se desarrollen muchas actividades comunes, facilita el trabajo. Siendo importante una íntima cooperación, particularmente durante 1983, entre la Superintendencia y la CONADI.

En la etapa de revisión en que se encuentran los programas de las empresas en cartera de CONADI, resulta difícil sino imposible para la Superintendencia, disponer a corto plazo en la mayoría de aquellas calificadas para la supervisión, de los presupuestos y programas homogéneos y definitivos para 1983. Su confección con la información actualmente disponible difícilmente permite esquemas viables y efectivos para el período señalado.

Hay programas y proyecciones recientemente confeccionados, pero fundados en hipótesis poco consistentes sobre mercados y condiciones de explotación.

Hay casos de empresas, en que los programas y presupuestos están condicionados a la resolución de aspectos fundamentales y estrategias de recuperación y financiamiento, que deben adecuarse a las premisas recomendadas por el Banco Mundial.

Formulas recientemente estudiadas por los técnicos de la CONADI y las empresas, ya no son válidas por la razón de que deben ajustarse a las normativas del Banco Mundial.

Por lo antedicho las actividades inmediatas del equipo de la Superintendencia, deberán enfatizar en el conocimiento y análisis operativo de las empresas seleccionadas, para determinar la confiabilidad y adecuación de los programas y presupuestos de recuperación que definitivamente se acuerden.

-A corto plazo (entre Marzo-Diciembre 1983) durante este período, el elenco básico de personal que se especialice en la tarea, alcanzará un conocimiento más completo de las empresas y de las características y problemas que afectan a las ramas y sectores. Tendrá importancia el seguimiento, control y revisión de los programas.

El proceso de saneamiento y privatización que se piense aplicar a la cartera de la CONADI, habrá de ir reduciendo gradualmente el número de las empresas objeto del Artículo 76; quedando otras de gran importancia cuantitativa como los de cemento y azúcar, y aquellas que sien-

do viables necesitan de un proceso de reestructuración financiera en mediano plazo.

Durante este período la Superintendencia puede necesitar asistencia -- técnica funcional y periódica para: a) alcanzar un conocimiento e interpretación cabal de los aspectos y problemas relacionados con la -- gestión, análisis cuantitativo, mercados, producción y tecnologías de las empresas y b) las evaluaciones y revisiones periódicas del cumplimiento de los programas, mediante auditorías operativas.

Simultáneamente la CONADI y las empresas objeto del proceso estarán - recibiendo asistencia técnica intensiva de la ONUDI y el BM en temas - vinculados con: el análisis económico-financiero del estado de la cartera; gestión gerencial y administrativa; mercados, productos y proceso de fabricación.

En varias empresas las estrategias y acciones definitivas estarán condicionadas a estas asistencias.

También durante este período se habrá de alcanzar una comunicación más directa con las empresas, sus técnicos y directivos y podrán cumplimentarse con más detalle los formularios de programas y presupuestos.

Las recomendaciones del Banco Mundial contemplan la organización de un sistema de auditoría. Tanto en éste aspecto como por el protagonismo - que le compete de Ministerio de Hacienda y Crédito Público en la CONADI, la participación del equipo técnico de la Superintendencia en cumplimiento de misiones que le son específicas puede resultar de gran ayuda.

Los procedimientos que el Banco Mundial solicita se instrumenten, van hacer difícil, sino imposible, repetir los errores. Pero la función de la Superintendencia puede contribuir a que se apliquen con eficacia - las medidas correctivas y de vigilancia en las empresas que abusaron de las franquicias otorgadas o que fueron administradas con negligencia.

-En mediano plazo (1984-85) la función de la Superintendencia mantendrá su importancia cualitativa en el seguimiento de proyectos de gran impacto, o de otros en los que la participación y riesgo del Estado, o del interés nacional y desarrollo sectorial es importante. Una misión de vigilancia que debe tener continuidad hasta la consolidación - del proceso.

En adelante privaría la política del rol indiscutible del Gobierno como agente promotor y catalizador del desarrollo, pero asumiendo el empresario privado nacional y/o extranjero la mayor parte del riesgo -- financiero.

Cabe esperar un mayor protagonismo empresario, originado en un fortalecimiento de su espíritu e iniciativa profesional, que redundará en beneficio de la administración de sus empresas.

De acuerdo con la disposición constitucional deberá organizarse la Superintendencia de Sociedades.

Y existe la posibilidad de que la presentación a la Dirección General de Presupuesto, de los programas y presupuestos, se extienda a todas las empresas en las que exista participación superior a un mínimo o riesgo financiero real del Estado.

10. Examinando las causas principales en origen de la crisis que sufren 22 entre las 25 empresas seleccionadas, se observa que:

| PRINCIPAL CAUSA DE LA CRITICA SITUACION QUE ENFRENTA LA EMPRESA | Nº DE EMPRESAS | PROPORCION RESPECTO A LA CARTERA DE DEUDA DEL GRUPO DE EMPRESAS (30-6-82). (MILLONES LPS. Y %). |
|--|---|---|
| -Concepción, diseño y/o estudio de factibilidad del proyecto, defectuoso (1) | 6 (28%) Fundiciones Centroamericanas, Indar, Dondatur Hotel Copán, Pacarsa, Viveros del Valle. | 56.1 (20%) |
| -Gestión gerencial insuficiente y defectuosa (2) | 14 (64) Texonsa, Inducasa, Contessa, Tanasa, Lechera Sula, Inhomsa Acensa, Conrad, Acerohsa, Aisa, Indeco, Proinco, Pretensa, Procosa. | 168.6 (60%) |
| -Insuficiente promoción de la COMADI (3) | 1 (4) Hondulab | 6.8 (2.5%) |
| -Falta de ética y conducta empresarial (4) | 1 (4) Mejores Alimentos Agrícola de Honduras Galaxia | 48 (17.5%) |
| TOTAL | 22 (100%) | 279.5 (100%) |

Las calificaciones no son excluyentes, las razones que se señalan para algunas pueden extenderse a otras en menor grado y prioridad. En todos los casos, excepto para el grupo 1, la crisis económica y financiera re-

gional e internacional ha actuado como catalizador.

- (1) Errónea evaluación de los mercados y de las oportunidades, selección de equipos ó instalaciones obsoletas, defectuosas o impropias. Altos costos financieros y del proyecto. Estructuras e integración defectuosa de pasivos y activos. Subestimación del "Know-how" y las tecnologías apropiadas o simplemente requeridas.
 - (2) Falta de espíritu y experiencia empresaria. Grupos directivos y gerenciales incompetentes, en diferentes areas de la empresa. Ausencia o equivocada aplicación de técnicas apropiadas. Infraestructura insuficiente y falta de oportunidad de la actuación de la CONADI, en los sistemas y mecanismos de control y ajuste.
 - (3) Insuficiente dinámica e innovación para implementar y poner a operar los proyectos promovidos.
 - (4) Abusos del grupo de control, con argumentos inviables, manejo de la empresa como un centro de costos y financiamientos para un holding, -- que transfiere los beneficios del proceso a otros centros. Sistema monopolístico de distribución. Debilidad institucional de la CONADI.
11. Contra lo previsto, al comenzar las actividades, se tropezaron con atrasos y dificultades en coordinar el suministro de información con CONADI debido: a la carga de tareas con que estan comprometidos los monitores de aquella; a las aparentes lagunas o reservas en cuanto a la información disponible; a la dependencia de las empresas para su suministro. Ello obligó a la Superintendencia a extender la búsqueda de información a otras fuentes, como el Registro de Empresas de la Dirección General de Industrias y las mismas empresas; alargando notablemente los tiempos programados.

Recomendaciones

1. Los procedimientos y las estructuras administrativas, no deben confundir ni distraer un objetivo básico, consistente en que las empresas formulen planes operativos y financieros a mediano plazo, realistas y rentables.

Debido a que numerosas empresas enfrentan problemas originados en su capacidad financiera; los mercados; el diseño del proyecto y/o la gestión gerencial, en esos casos deben examinarse programas confiables de viabilidad en plazo razonable.

Por su parte la SID como organismo de la DGP utiliza el control presupuestario para evaluar la necesidad, origen, afectación y resultados de los recursos de fuente oficial.

Es de su competencia, evaluar la situación y perspectivas de muchas empresas de las carteras de la CONADI y de COHDEFOR que han comprometido de manera directa e indirecta importantes recursos financieros de fuente o con garantía oficial.

Por vía de los presupuestos los objetivos de la SID vienen a coincidir con los de las Instituciones Descentralizadas vinculadas a las empresas en cuestión.

Para el caso de las empresas de la CONADI, la ecuación financiera está además condicionada por las recomendaciones del Banco Mundial.

2. La SID deberá coordinar íntimamente con la CONADI y COHDEFOR las acciones en las empresas para evitar superposición de actividades y sobredimensionamiento de personal.

Es muy probable que por la magnitud de la asistencia que recibirá la CONADI, a partir de 1983, del Banco Mundial y la ONUDI, para acelerar el saneamiento y recuperación de las empresas de su cartera, el número de aquellas con problemas disminuya significativamente en el transcurso de los próximos tres años y en la medida que la coyuntura económica lo permita. En tal caso las tareas sobre el particular de la SID, después de un esfuerzo inicial importante en 1983 se reducirían proporcionalmente.

3. Las iniciativas en las esferas de la SID y de la CONADI, deben complementar - se con la organización de la Superintendencia de Sociedades que debe crearse por mandato constitucional.

Su existencia a tiempo hubiera evitado la gravedad de los problemas que presentan muchas de las empresas.

Su organización en el ámbito del Ministerio de Hacienda y Crédito Público - resultará de gran ayuda para las funciones que debe desempeñar la SID en relación con las empresas mixtas.

4. Las innovaciones y obligaciones que implica para las empresas los esquemas - del BM y del Decreto 124/82, deberán reflejarse en un tratamiento más riguroso y profesional de las estrategias y programas, en las diferentes áreas de cada una.

Esto puede atrasar los propósitos de la SID de contar con los presupuestos - para 1983 en el primer trimestre.- Salvo que mediaran razones especiales, es preferible supeditar las metas cronológicas a un mejor conocimiento de las - empresas y a un diseño más riguroso de los programas que se reflejará en presupuestos más exactos y definitivos.

5. Los hechos demostraron, que el personal con que cuenta actualmente la Superintendencia, no puede comprometerse sino parcialmente en el tratamiento de

los temas de las sociedades mixtas, en razón de la carga de tareas provenientes de las Instituciones Descentralizadas. De ahí que será necesario particularmente durante el año 1983, reforzar la dotación de personal profesional mediante nuevas contrataciones.

Hay un conflicto temporal, entre la urgencia en tomar decisiones para salvar el patrimonio público comprometido con empresas que se deterioran rápidamente, y la espera en el fortalecimiento y capacitación del personal que necesita la SID para tratar el tema. Por ello deberá mantenerse e intensificarse las actividades ya iniciadas con el personal actual; la cooperación interinstitucional con la CONADI deberá facilitar los trabajos.

6. Está en proceso un trabajo de conocimiento-diagnóstico de las empresas seleccionadas como las más críticas, para emitir un informe-dictamen, con recomendaciones de acciones inmediatas para defender el patrimonio público comprometido.

Para las empresas potencialmente viables, deberá definirse nuevos programas de corto-mediano plazo, confeccionados con más realismo y rigor técnico, que los actualmente aceptados, en función de: la coyuntura económica, las nuevas condiciones para el financiamiento (BM-CONADI), el desarrollo de productos y mercados y los cambios estructurales que necesariamente deben introducirse en las empresas.

Para las empresas inviables deberán estudiarse los mecanismos de liquidación que, siendo los menos lesivos para el interés público y del Estado, sean también los más rápidos.

Como modelo uniforme para redactar el informe de la SID sobre sociedades mixtas, se aconseja seguir el modelo para confección del perfil de la empresa - que utiliza la CONADI, eliminando el punto 2 que se refiere a la solicitud de crédito (Anexo III).

7. Debe seguir analizandose la conveniencia de adoptar con pocas modificaciones al Manual para Formulación del Presupuesto, que se aplica a las instituciones descentralizadas, a las llamadas empresas mixtas.

Dada la naturaleza de las últimas, y la urgencia en resolver los problemas - que las afectan, puede ser más conveniente un sistema proyectado de los estados económico-financieros, que reflejen el conjunto de los programas operativos y financieros de la empresa.

Debe tenerse en cuenta los diferentes perfiles que caracterizan y distinguen a los organismos autónomos o instituciones descentralizadas, de las llamadas empresas mixtas, de las carteras de la CONADI y COHDEFOR.

Las instituciones descentralizadas se caracterizan porque: son parte del sistema de servicios públicos, con un mercado inelástico, controlado y monopolístico. No persiguen fines de lucro. Están respaldados por el presupuesto Público.

co y ejercer un impacto permanente sobre esa fuente. El presupuesto es un instrumento esencial de la gestión pública por la prioridad conceptual del control, manejo y aplicación de los fondos públicos.

La institución pública presupuestaria tiene un horizonte de largo plazo, requiere modelos uniformes e integrables y la función de la SID se extiende en esos ámbitos y plazos, con carácter permanente.

En cambio las empresas mixtas deben operar con lucratividad en un mercado competitivo. El estado ha participado en ellas con un capital de promoción, y su asistencia financiera es transitoria para el despegue y consolidación del proyecto.

La privatización progresiva de la cartera de las instituciones descentralizadas y el retorno de la inversión para reciclarla en el proceso del desarrollo, es una necesidad.

El impacto de cada caso sobre el Presupuesto Público, es transitorio e indirecto; si en estas circunstancias se hizo sentir con particular sensibilidad, obedece a que se sumo el efecto del primer desembolso con la mala administración del mismo.

En la planificación y control de las operaciones de la empresa industrial y de servicios que debe actuar en un mercado competitivo, el presupuesto no es la cuenta prioritaria del sistema de gestión; el flujo de caja proyectado puede ser la más importante (porque involucra programas de ventas, producción, estructuras de costos, eficiencia operativa, capacidad de generación de fondos, financiamiento externo). De unos estados económico-financieros realistas y metodológicamente confiables, puede obtenerse con facilidad la información que debe reflejarse en el presupuesto de la institución descentralizada vinculada, y otros organismos públicos si los hubiera.

La relación de la SID con las empresas perderá significación con el tiempo, a medida que las mismas se vuelvan eficientes, se privaticen y se incorporen en las normativas de la Superintendencia de Sociedades.

Atendiendo lo antedicho, la aplicación del Manual para Formulación del Presupuesto a las empresas mixtas significa un esfuerzo costoso con resultados poco manejables.

8. Teniendo en cuenta la cooperación interinstitucional que la SID puede brindar a la CONADI, con el objetivo común del saneamiento de la cartera y recuperación de las empresas viables; y el carácter eminentemente técnico que revestirán las actuaciones del Comité de Cartera que deberá crearse en la esfera de la CONADI, por recomendación del Banco Mundial. Debe considerarse la posibilidad de que el Ministerio de Hacienda integre el citado Comité.

III. DESARROLLO Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES CUMPLIDAS POR LA SUPERINTENDENCIA, CON RELACION A LAS EMPRESAS SELECCIONADAS, DURANTE LA PERMANENCIA DEL EXPERTO.

Siguiendo los lineamientos del plan de trabajo señalado, el equipo de 8 profesionales, nominados en el cuadro se abocó con la información suministrada por la CONADI a la interpretación, análisis y diagnóstico de la situación en cada empresa.

La duración de esta etapa se prolongó más de lo previsto, en razón de que -- hasta la última semana de noviembre, la Superintendencia estuvo absorbida por el análisis e información de los presupuestos de las Instituciones Descentralizadas. Por ello recién a partir de diciembre la Superintendencia pudo volverse al tratamiento del tema.

Como se ha dicho, todas las empresas en cuestión necesitan redefinir sus programas a corto y mediano plazo, proyectándolos a través de estados económico-financieros que incorpora decisiones, acciones y cambios profundos necesarios para la reestructuración eficiente de las mismas.

Para conseguirlo es necesario: a) incrementar sustancialmente la dinámica y el volumen del monitoreo de la CONADI respecto a las empresas - para lo cual actualmente carece de suficiente equipo humano -; b) una mayor profesionalidad y especialización en los equipos a cargo de la gestión en las áreas principales de las empresas; aspecto que a su vez está concatenado con un proceso de maduración y experiencia; c) aprovechar los recursos disponibles de cooperación y asistencia técnica internacional para dar asistencia técnica directa a las empresas y coadyuvar a su racionalización y modernización; prestando atención a los programas y estrategias de ventas y desarrollo de mercados, y al mejoramiento de las estructuras de costos operativos.

La auditoría operativa, y los sistemas de seguimiento y control, que permitan subsanar a tiempo las distorsiones sobre lo programado, deben implementarse a la brevedad; complementándose sin solapamientos entre la CONADI y la Superintendencia para los respectivos casos.

Esta necesidad está reconocida en el Documento del Banco Mundial (20 octubre 1982), y en dictámenes de anteriores asistencias técnicas, cuando recomiendan la institucionalización de la auditoría y la formación de grupos técnicos por especialidades, para diligenciar planes efectivos que aseguren la pronta recuperación de las empresas.

El objetivo de la Superintendencia en los casos de su competencia, es lograr que las empresas formulen planes realistas y rentables de ventas, operación y financiamiento. Ello implica una relación directa con la empresa y con la CONADI.

Definir y obtener esos planes de las empresas, supera los plazos previstos, debido en la mayoría de los casos, a la ausencia de análisis de mercados; de programas confiables de comercialización y ventas, de información transparente sobre costos operativos y estados financieros (La viabilidad y calidad de la información; está directamente relacionada con la organización de la empresa).

La interpretación y ordenamiento de la información, para llegar a conclusiones preliminares está previsto que no se acabará antes de fines de diciembre, estimándose que para entonces se podrá; (al menos para 15 empresas).

- a) resumir la información y antecedentes de cada empresa, en un perfil - que refleje la situación actual comentada.
- b) formular un programa preliminar viable de recuperación con proyección de estados económico financieros a 3 años como mínimo, que incorpore:
 - b.1 recomendaciones del Banco Mundial para la recuperación y saneamiento de la cartera de CONADI.
 - b.2 medidas de reestructuración y fortalecimiento de las empresas, recomendadas en los análisis y diagnósticos que se efectúen y acordados con los mismos y la CONADI.
- c) diseñar el plan de actividades para confeccionar en el trienio inmediato:
 - c.1 los programas de la empresa y presupuesto definitivo para 1983 y tentativo para 1984.
 - c.2 los mecanismos de información, seguimiento y control con relación a las empresas en que la Superintendencia tenga atribuciones legales, sobre el particular.

A continuación se ponderan las etapas cumplidas al 15 de diciembre para cada una de las empresas.

| EMPRESA | ACTIVIDAD | | | |
|------------|-----------|-----|----|----|
| | 1* | 2* | 3* | 4* |
| . INDAR | 100 | 100 | 70 | -- |
| . CONRAD | 70 | 90 | 30 | |
| . INDUCASA | 85 | 80 | 30 | |
| . TEXONSA | 50 | 80 | 30 | |

| | | | |
|-----------------------------------|---|------|----|
| . ACERHSA | 80 | 90 | 30 |
| . F. CENTROAMERICANAS | 80 | 80 | 30 |
| . AISA | 80 | 90 | 25 |
| . PACARSA | 80 | 90 | 20 |
| . TANASA | 70 | n.a. | 30 |
| . INHOMSA | | | - |
| . CONTESSA | 80 | 90 | 30 |
| . HONDULAB | 80 | 90 | 30 |
| . HONDUTUR | Comienzo evaluación antes 31 diciembre 1982 | | |
| . HOTELERA COPAN | " | " | " |
| . LACTEOS SULA | " | " | " |
| . ACENSA | " | " | " |
| . PRETENZA/PROCOSA | " | " | " |
| . PROINCO | " | " | " |
| . INDECO | " | " | " |
| . MEJORES ALIMENTOS | Suspendida temporariamente | | |
| . INCEHSA | " | " | |
| . CEMENTOS HONDURAS Y HONDUCAP | " | " | |
| . VIVEROS DEL VALLE | " | " | |

n.a. visita no autorizada por el monitor de la CONADI

cifras estimadas por el experto.

Descripción de la Actividad

1.* Análisis de antecedentes (escrituras de constitución, estados económico financieros; auditorias, perfiles con antecedentes y proyecciones confeccionados por monitores de la CONADI; análisis de la estructura y evolución de la deuda; otros aspectos expuestos en la guía de pautas recomendada).

2.* Visita de diagnóstico y relevamiento a las empresas.

- 3.* Interpretación de la situación y problemas. Conclusiones y recomendaciones. Informe preliminar, confeccionado por personal de la Superintendencia con la colaboración del experto.
- 4.* Recomendaciones para un programa de acción inmediata para recuperación de la empresa; recuperación y/o readecuación de la deuda; o liquidación programada para los casos inviables.

APENDICE I

METODOLOGIA Y PLAN DE TRABAJO A CORTO PLAZO, PARA LA APLICACION DE LOS ARTICULOS 75 y 76 DEL DECRETO 124/82 EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

1. Para un grupo de empresas seleccionadas por su impacto en la cartera de la CONADI, y la urgencia de su rehabilitación o definición:
 - 1.1 Compilar la información existente en CONADI referente a estatutos, - estados financieros, estudios de viabilidad, análisis y perfiles. Y - la información disponible sobre el particular en otras fuentes. Informes de expertos de la CONADI sobre esas empresas; estudios sectoriales recientes realizados por comisiones o instituciones, para ramos industriales; estudios sistemáticos realizados por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco Central, etc.
 - 1.2 Efectuar los análisis, evaluaciones y deducir conclusiones preliminares, con consultas a los monitores de CONADI a cargo de las empresas. El perfil actualizado por empresa, confeccionado por CONADI promete ser de gran utilidad.
 - 1.3 Realizar visitas a las empresas, y consultar a sus directivos y técnicos en los temas considerados de interés para los objetivos perseguidos. Desarrollar técnicas de diagnóstico.
 - 1.4 Tener en cuenta las recomendaciones formuladas por el Banco Mundial y las negociaciones y compromisos en curso, para poner en operación a partir de 1983 una operación de ordenamiento estructural respecto a las empresas y la Institución.
 - 1.5 Solicitar a las empresas mixtas o subsidiarias es decir con mayoría de capital estatal, la confección del Manual de Programas y Presupuesto para 1983. Aunque deberá tenerse en cuenta que muchas de ellas se encuentran en suspensión de actividades.
 - 1.6 En las empresas con minoría estatal, deberá contarse con su buena voluntad, para completar el Manual del Presupuesto.
 - 1.7 Se deberá tener en cuenta que antes del 31 de diciembre, equipos de trabajo de la CONADI, en relación con grupos de empresas, deberá presentar al Comité de Cartera que se creará a tal efecto, alternativas de decisión respecto al destino y compromisos que se asumirán respecto a las empresas, a partir de enero de 1983.

Esto viene a definir la urgencia para que la Superintendencia disponga antes de la fecha límite, de conclusiones y criterios definidos - sobre todas las empresas seleccionadas, sin que necesariamente tenga cumplimentados en sus detalles los formularios del manual de programas y presupuestos. Para esto y en razón de las circunstancias especiales deberá aceptarse un plazo hasta el 31 de marzo 1983.

1.8 En el examen de cada una de las empresas se tendrán en cuenta los aspectos:

- . económico-financieros
- . de productos y mercados
- . de tecnologías y procesos
- . la consistencia y realismo de su viabilidad a mediano plazo (3 años) y las acciones requeridas.

El concepto de viabilidad deberá regir cualquier reestructuración o programa de recuperación que se razone por las empresas. Para ello se tendrá en cuenta:

- . los resultados operativos y sus proyecciones positivas
- . las perspectivas de mercados y proyección de ventas
- . la autogeneración de fondos y capacidad de pagos
- . la adecuación y evaluación de las tecnologías
- . el espíritu empresario, la gestión y las estructuras eficientes.
- . las estrategias y prioridades de los programas de desarrollo sectorial.

1.9 Algunas de las empresas seleccionadas necesitan de asistencia técnica específica de corto plazo para definir temas críticos o alternativas de rehabilitación, son los cuales no podrá formularse conclusiones definitivas. Dificilmente esas asistencias se resuelvan antes del 31 de diciembre, por lo que en esos casos las conclusiones de los análisis y evaluaciones resultaran condicionados y preliminares.

1.10 En el cuadro 1, para las empresas seleccionadas se indican los profesionales participantes por CONADI y la Superintendencia y de acuerdo con la información preliminar disponible, la participación porcentual en el capital social y la magnitud de la cartera de CONADI comprometida con la empresa; que en muchos casos reconoce un alto porcentaje de mora que obligó al Banco Central y/o al Ministerio de Hacienda y Crédito Público a responder por las garantías o comprometer financiación adicional.

- 1.11 En el cuadro 2 se resume la matriz preliminar formulada por la Misión del Banco Mundial en la CONADI, con relación a las empresas seleccionadas en el cuadro 1.
2. Se han recomendado ajustes y simplificaciones, consideradas el mínimo necesario para adoptar el Manual para la Formulación del Presupuesto de Empresas Públicas no Financieras y facilitar su aplicación a las empresas industriales y de servicios; sin afectar los modelos y procedimientos de la Superintendencia.
- Su aplicación permitirá verificar sus conveniencias para el caso de empresas privadas, sin mayoría del Estado.
3. El cronograma mínimo de tareas a nivel de Superintendencia, para analizar 22 de las 25 empresas seleccionadas, en el supuesto que se cuenta con información actualizada y fácil acceso, llegando a una formulación básica de los programas y presupuestos, contándose con la dedicación exclusiva de 7 profesionales experimentados con servicios de apoyo, sería del orden de dos meses netos. Para un caso tipo:

| | días laborables |
|--|------------------|
| . analisis preliminar del caso | 2 |
| . analisis detallado incluyendo visita a la empresa | 3 |
| . espera de información | 2 |
| . conclusiones, discusión del caso y completar el perfil | 3 |
| . formulación de programas e informe preliminar | 3 |
| | <u>13</u> |
| | 13 días=0.65 mes |
| . 22 empresas x 0.65 mes/7 profesionales=2.05 mes. | |

Este supuesto no incluye la promoción y divulgación del formulario entre las empresas de obligado cumplimiento, que exigiría agregar a cada caso una espera de 10 días laborables ($\frac{1}{2}$ mes).

Atendiendo a estas estimaciones y a la particular coyuntura porque atraviesa la negociación de la cartera de la CONADI, con decisiones a consolidar antes del 31 de diciembre del 82. La acción inmediata deberá dividirse en dos etapas: hasta el 31 de diciembre de 1982 y hasta el 31 de marzo de 1983.

La gestión hasta fines de año deberá concentrarse en lograr conclusiones y perfiles completos para las 15 empresas más críticas entre las -

seleccionadas. La etapa del primer trimestre del 83, a completar los análisis y perfiles de las empresas seleccionadas aún no tratadas y a la confección detallada de presupuestos y programas según formularios de todas.

Cuando se comenzo la programación de actividades a principios de noviembre, se sobreestimo la dedicación que el personal de la Superintendencia podrá dedicar a las empresas mixtas. Solo a principios de diciembre pudo contarse con mayor dedicación.

La Superintendencia tiene programado aumentar el personal para afectarlo a la nueva tarea.

4. Para responder a consultas formuladas, se confeccionó una guía de aspectos a considerar para facilitar la interpretación de la situación y problemas, en las empresas sometidas a examen.

Esa guía se inserta a continuación. No obstante se recomiendan como documentos complementarios de importancia para el análisis y compilación de las cifras, a) el modelo para confección del perfil de una empresa en operación, que utiliza la CONADI, b) los cuadros del manual para confección del presupuesto anual, que emplea la Superintendencia.

GUIA DE PAUTAS PARA IDENTIFICAR EN VISITAS Y REUNIONES, LAS CARACTERISTICAS QUE DEFINEN LA SITUACION DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS, DE LA CARTERA DE CONADI.

el análisis de una empresa industrial o de servicios muchas veces se califica de diagnóstico sin que necesariamente lo sea en el sentido estricto del término.

Un diagnóstico es la descripción, análisis e interpretación de un síndrome. El síndrome es un sistema o conjunto complejo de factores y/o sucesos con características propias y distintivas; el diagnóstico analiza e interpreta su comportamiento en el tiempo y el espacio, e implica una especialización y conocimiento, por quien lo realiza, de un número importante de casos afines.

en el diagnóstico, debe tenerse en cuenta que la empresa industrial o de servicios es un sistema homeostático, complejo e integrado por subsistemas.

Un problema bajo examen, puede tener características puntuales o ser parte de un contexto más amplio, ello condiciona la amplitud y profundidades del trabajo de diagnóstico.

El análisis y la evaluación son instrumentos del diagnóstico aunque - suele designarse genéricamente como diagnóstico a interpretaciones de hechos y sucesos, basados en el conocimiento y experiencias del opinante. Es decir para el trabajo y contenido de un diagnóstico puede admitir maticos diferentes, atendiendo al grado de amplitud y detalle con que se quiere resolver el caso bajo examen.

El caso que nos ocupa contiene las siguientes premisas:

El encargado del análisis y evaluación es un profesional en administración de empresas.

Dispone de antemano de un perfil que resume el estado de la empresa en los aspectos: económico-financieros, de producción, productos, comercialización, mercados y gestión.

Ha intercambiado opiniones con el autor de ese perfil, que a su vez es un técnico que ha venido haciendo el monitoreo de la empresa y vive sus problemas. Pero que sin quererlo puede resultar inducido por los directivos de la parte privada a su vez gestores y promotores del proyecto; su experiencia en la rama está limitada, con pocas posibilidades de contrastar. En muchos casos dispersa sus tareas entre otras empresas de diferentes ramas.

El primer técnico, en general carece de experiencia industrial por no haber "vivido" o trabajado tiempo suficiente en una empresa mediana - tipo, en un nivel decisorio.

En razón de ello y de que su contacto con la empresa se limitará al - diálogo y visitas periódicas, su análisis crítico de la situación se orientará a través de un proceso de retroalimentación, con aproxima - ciones sucesivas.

Es decir que en este caso las guías y formularios son pautas para o - rientar el trabajo en campo, partiendo de una serie de análisis, y ra - tios previos que definen ciertos riesgos de la actividad y de la em - presa en particular, que interesa aclarar.

Finalmente debe tenerse en cuenta la limitación que significa la ins - pección realizada para fines ajenos a empresa; diferente de las posi - bilidades que se le ofrecen a técnicos especializados que confeccionan un diagnostico trabajando en y para la empresa.

1. Antecedentes e historia del proyecto
 - 1.1 Comparación entre el estudio de factibilidad y los resultados del pro - yecto implementado.
Análisis e interpretación de las desviaciones.
 - 1.2 Organigrama. Experiencia y actuación de los directivos. Competencias y responsabilidades en la ejecución del proyecto.
 - 1.3 Estructura de la inversión y participación de los riesgos.
2. Mercado y capacidad de la empresa
 - 2.1 Oferta y Mercado
 - . estructura de la oferta por orígenes. Características
 - . desarrollo y tendencia de la oferta local. Productos, calidad y - precios.
 - . economía de escala de las instalaciones existentes
 - . estructura y tendencias de la demanda
 - . ventajas comparativas entre el producto de la empresa y de la com - petencia.
 - 2.2 Marketing y ventas
 - . localización y características de los mercados

- . programas de ventas. Viabilidad
 - . programas y costos para desarrollo de mercados y promoción de ventas.
- 2.3 Programas de Producción
- . por producción, precios y viabilidad
 - . niveles de calidad, de materias primas y productos. Proporción de desechos y nivel de inventarios.
 - . mezcla de productos. Estructura y participación en los costos, --margenes. Puntos de equilibrio.
3. Tecnologías y procesos
- 3.1 Fuentes de tecnologías; acuerdos y transferencias
- 3.2 Componentes nacionales e importados en los productos finales.
- 3.3 Análisis de flujo y procesos
- 3.4 Características de maquinas y equipos, antigüedad, rendimientos mantenimiento. Capacidad efectiva utilizada; capacidad disponible por turno; inversiones adicionales para aprovechar capacidad; niveles de calidad y costos imputables a equipos; instalaciones y distribución de planta; - cuellos de botella.
- 3.5 Organización del proceso de producción, administración de materiales - (compras y almacenes), planeamiento y control de la producción, contabilidad analítica de costos.
- 3.6 Rotación de inventarios
- 3.7 Estructura e incidencia de los activos fijos e diferidos en el activo total. Costo actual de reposición de la maquinaria.
- 3.8 Desarrollo de productos, políticas de diversificación; posibilidades de segmentación.
- 3.9 Productividad de la mano de obra y de la inversión.
- 3.10 Calificación y capacitación de la mano de obra
4. Localización
- 4.1 Orientada a las materias primas y abastecimientos, ó a los mercados.

- 4.2 Ventajas, ó desventajas
- 5. Distribución y Comercialización
 - 5.1 Sistemas de distribución, nacional y exportaciones; mayoristas, minoristas y ventas directas.
 - 5.2 Políticas, estrategias y objetivos de ventas. Promoción y publicidad.
- 6. Evaluación económica y financiera
 - 6.1 Estados financieros históricos y proyectados (Balance, estado de resultados, flujo de caja y estado de origen y aplicación de recursos).
Consistencia y viabilidad de los programas de ventas, producción, y costos operativos.
Análisis de capital de trabajo y de inventarios.
Análisis de costos de fábrica y gastos generales de fabrica.
Análisis de costos de administración, ventas y fabricación y de los costos operativos totales.
Análisis de costos financieros y costos finales de producción.
Análisis del flujo de caja
Análisis de autogeneración de fondos y cobertura de costos operativos y financieros.
Políticas de distribución de beneficios.
Análisis de los costos financieros y su relación respecto a la media del mercado.
Análisis de la rentabilidad (Tir; Pay. back; contable).
 - 6.2 Indicadores financieros. Evolución del:
Capital de trabajo; inventarios; crédito a clientes; razón de solvencia; prueba de acido; estructura del pasivo y del capital contable; - períodos de cobros y pagos; rotación de inventarios y activos fijos; utilidad neta a patrimonio; razón de costo de venta a ventas totales; razón de utilidad neta a ventas netas; período de retorno de la inversión.
- 7. Organigrama y Operatividad de la Empresa.

- 7.1 Análisis de la operatividad y eficiencia funcional de las areas de
planeamiento y control de la producción
costos operativos
marketing-ventas
ingeniería y desarrollo de productos
calidad
planificación financiera
- 7.2 Evaluación de la experiencia y profesionalidad de los directivos, -
mandos intermedios y técnicos.

CUADRO 1
 EMPRESAS SELECCIONADAS PARA EL ANALISIS Y FORMUALCION DE SUS
 PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS EN
 1 9 8 3

1° Grupo: Empresas en que hay mayorfa del Estado ó que estando por debajo del 50%, asume un riesgo financiero importante.

| EMPRESA Y SECTOR | MONITOR DE CONADI | CONTRAPARTE DE LA SUPERINTENDENCIA | PARTICIP. ESTIMADA DE CONADI EN EL CAPITAL % | COMPROMISOS DE CONADI EN LA EMPRESA AL 31 AGOSTO 82 (*) (MILLONES L.PS). |
|--------------------------------|-------------------|------------------------------------|--|--|
| -FARMACEUTICO | | | | |
| Hondulab | D. Hernández | G. Guerra | 52.5 | 6.9 |
| Conrad | D. Hernández | G. Guerra | 82 | 15.9 |
| Viveros del Valle | R. Venegas | G. Guerra | 79 | 2.3 |
| -CEMENTO Y CONSTRUCCION | | | | |
| Incehsa | R. Granados | G. Raveneau | 56 | 122.3 |
| Cementos Honduras | M. Vinicio M. | G. Raveneau | - | 15.5 |
| Honducap | M. Vinicio M. | G. Raveneau. | 36 | 14.3 |
| Indar | J. Konghel | M. Avila | 49 | 6.0 |
| -TURISMO | | | | |
| Hondutur | J. Konghel | M. Avila | 38 | 15.5 |
| Soc. Hotelera Copán | J. KONGhel | M. Avila | 97 | 7.0 |
| -ALIMENTOS | | | | |
| Acensa | C. Borsock | O. Montes | 35 | 74.6 |
| O. Lacteos Sula | R. Venegas | O. Montes | 23 | 10.6 |
| -TEXTIL | | | | |
| Inducasa | M. Vinicio M. | L. Solis | 39 | 6.4 |
| Texhonsa | M. Vinicio M. | L. Solis | 24 | 18.6 |

2º Grupo: Empresas en que el Estado asume un riesgo financiero importante sin una participación destacada en el Capital ó en las que este pendiente una asistencia técnica internacional para nuevas decisiones.

| EMPRESA Y SECTOR | MONITOR DE CONADI | CONTRAPARTE DE LA SUPERINTENDENCIA | PARTICIP. ESTIMADA DE CONADI EN EL CAPITAL % | COMPROMISOS DE CONADI EN LA EMPRESA AL 31 AGOSTO 82 (MILLONES LPS) |
|----------------------------|-------------------|------------------------------------|--|--|
| -METALURGICO | | | | |
| Acerohsa | M. Vinicio M. | S. Villanueva | - | 3.4 |
| Sinasa | M. Vinicio M. | S. Villanueva | 38 | 3.0 |
| Fund. Centroameric. | M. Vinicio M. | P. Flores | 87 | 5.8 |
| Aceros Industriales | M. Vinicio M. | C. Calix | 10 | 19 |
| -CONSTRUCCIONES | | | | |
| Pretensa/Procosa | J. Konghel | S. Villanueva | 17 | 2.2 |
| Proinco | J. Konghel | P. Flores | 11 | 3.4 |
| Indeco | J. Konghel | C. Calix | 13 | 3.8 |
| -ALIMENTOS Y TABACO | | | | |
| Mejores Alimentos | C. Borsock | S. Villanueva | -- | 44.1 |
| Tanasa | C. Borsock | C. Calix | 31 | 3.4 |
| -PAPEL | | | | |
| Pacarsa | M. Vinicio M. | S. Villanueva | 31 | 20.1 |
| -MUEBLES | | | | |
| Inhomsa | M. Alvarado | P. Flores | 20 | 1.4 |
| Contessa | M. Alvarado | P. Calix | -- | 5.7 |

Ambos grupos son 25 empresas, que representan el 79% del valor de la cartera comprometida de CONADI,

FUENTE: CONADI, Clasificación de las empresas relacionadas con CONADI por capacidad de pagos al 30 Agosto 1982.

(*) Acciones, préstamos, descuentos y avales.

CUADRO 2

RECOMENDACIONES PRELIMINARES DE LA MISION DEL BANCO MUNDIAL
EN CONADI (20 OCTUBRE 1982) PARA LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

Las acciones que se recomiendan aplicar a las empresas se clasifican en 6 categorías.

1. "ACCIONES PRIORITARIAS" Son aquellas acciones (como transferencias de garantías, venta deudas a terceros, dación en pago, venta de cartera, compartir garantías, etc) que deberán efectuarse a la mayor brevedad por haber ofertas concretas, o por ser muy factible en corto plazo.
2. "REMATE" Empresas no viables.
3. "VENTA" Previa venta deberán establecerse los siguientes requerimientos generales mínimos a saber: (1) Pago inicial al contado de 25% del valor, con saldo pagadero en 4 años en condiciones y tasa de interés de mercado; (2) El precio de venta deberá establecerse en base a un avalúo y valor mercado.
4. "MANTENER TEMPORALMENTE EN CARTERA" Hasta poder llevar a cabo las medidas correctivas necesarias para posterior disposición.
5. "REESTRUCTURACION FINANCIERA" Antes de proceder a cualquier tipo de reestructuración deberá probarse satisfactoriamente la viabilidad de la empresa conforme el "Aide Memoire" del Banco Mundial al gobierno con fecha 20 de octubre de 1982. También como condición previa a la reestructuración financiera están las siguientes acciones: (1) Castigo de capital; (2) Recursos frescos de empresarios; (3) Capita-

lización con minoría estatal; (4) Reestructuración otros pasivos; - (5) Existencia de un mecanismo comercialización honesto y adecuado; (6) Que empresa se convierta en sujeto de crédito.

6. "OTROS"

Incluye cualquier tipo de acción no mencionada anteriormente necesaria para disposición y mejora de la -- cartera.

Y se formulan breves comentarios orientativos de los cursos de acción a seguir.

| EMPRESA | ACCION TIPO A SEGUIR | COMENTARIOS |
|---|----------------------|---|
| A. Empresas que funcionan con utilidades | | |
| . INDECO | 4 y 6 | Problema de exceso en cuentas por cobrar. Poner interventor para asegurar que los fondos de las cuentas cobradas van a CONADI. |
| . GALAXIA | 6 | Tomar acción judicial |
| B. Empresas que en su mayoría generan utilidades de operaciones | | |
| . TANASA | 5 | Tratar liquidar inventarios existentes que le permitan disminuir deuda con CONADI |
| . PROINCO | 1 y 3 | Se propondra pago deuda CONADI con papeles del Gobierno a favor de socios |
| . CONTESSA | 5 y 6 | Costos de Producción altos, tomar medidas para mejorar producción y administración. Nombrar asesor, buenas perspectivas venta de activos ociosos para pago deuda. |
| . PRODUCTOS LACTEOS SULA | 5 | Han tenido perdidas operacionadas por bajos precios regulados. Reciente liberación precios ha permitido ganancias operativas. |

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| . ACEROHSA/SINASA | 5 | Que los otros acreedores refinancien el pasivo de la empresa, CONADI no debe participar en la nueva capitalización. |
| . MEJORES ALIMENTOS DE HONDURAS, S.A. | 6 | Caida mercado centroamericano. Duda sobre futuro mercado norteamericano. Contratar asesores externos con conocimiento mercado norteamericano para examinar perspectivas. |
| . INCEHSA | 6 | Pendiente evaluación de costos por parte del Gobierno. |
| . INDUCASA | 5 | Poner control administrativo bajo interventor de CONADI. Estudiar reorientación mercado y producción. |
| . TEXHONSA | 5 | Poner control administrativo bajo interventor de CONADI. |

C. Empresas con graves problemas financieros

| | | |
|------------------------|---|---|
| . ACEROS INDUSTRIALES | 2 | Concluir la acción de remate iniciada hace dos años. Asi como el estudio de viabilidad general. |
| . VIVEROS DEL VALLE | 3 | Empresa sin posibilidades, venta, existen dos ofertas. |
| . HONDUCAP | 6 | Pendiente de decisión del Gobierno, en relación a la Industria Cementera. |
| . CEMENTOS DE HONDURAS | 6 | Pendiente de decisión del Gobierno, en relación a la Industria Cementera. |
| . PRETENZA/PROCOSA | 4 | Perdidas operativas y gasto administración excesivos, analizar costos. |

D. Empresas en estado preoperativo

| | | |
|-----------------------------|-------|---|
| . SOC. HOTELERA CO- PAN. | 3 y 6 | Analizar mejor alternativa para disposición hotel. |
| . HONDUTUR | 6 | a)Revisión estudio de factibilidad y cumplimiento otras condiciones Banco Mundial, - determinación necesidades fondos y sus -- fuentes; b)estudiar posibilidad uso alternativo como oficina Gobierno. |
| . HONDULAB | 5 | Buenas perspectivas 95% terminado proyecto, necesita fondos adicionales. |
| . CONRAD | 6 | Pocas perspectivas. No hay créditos con otros bancos. |

E. Empresas paralizadas

| | | |
|-------------------------------------|-------|--|
| . FUNDICIONES CENTROAME- RICANAS | 3 y 6 | Vender la empresa sujeta al estudio de viabilidad general |
| . INDAR | 2 y 6 | En vias de remate, otros acreedores opuestos a remate. |
| . INDUSTRIA HONDUREÑA DEL MUEBLE | 2 y 6 | En vias de remate, otros acreedores opuestos a remate. |
| . PACARSA | 6 | En espera de nuevo estudio de viabilidad técnica financiera. |

CASOS ESPECIFICOS

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| . AZUCARERA CENTRAL (ACESA) | 6 | Pendiente decisión del Gobierno, tratamiento en función de la viabilidad financiera en período razonable. |
|--------------------------------|---|---|

NOTA: Los grupos A - E y Casos Especiales en que estan ordenadas las Empresas, corresponde a una posicionamiento hecho anteriormente por CONADI, y respetado en el documento del Banco Mundial. Un análisis más actual aconsejará reagruparlas como sigue:

- Grupo A: Incehsa
- Grupo B: Productos Lacteos Sula; Acerohsa/Sinasa; Mejores Alimentos; Inducasa; Teshonsa; Pretensa/Procosa; Viveros del Valle.
- Grupo C: Indeco; Acensa; Tanasa; Proinco; Aisa; Conrad.
- Grupo D: Fundiciones Centroamericanas; Hotelera Copán; Hondutur; Hondulab.
- Grupo E: Indar; Pacarsa; Inhomsa.

CUADRO 3

NOMINA DE EMPRESAS DE LAS CARTERAS DE CONADI Y COHDEFOR CON MAYORIA OFICIAL EN EL CAPITAL

1. GRUPO CONADI

| EMPRESA | PARTICIPACION ACCIONARIA CONADI | CARTERA DE CONADI EN LA EMPRESA * |
|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Incehsa | 56 % | 122 M.£ |
| Azucarera Yojca | 50,2 | 29 |
| Conrad | 82 | 16 |
| Amapala Marine | 84 | 12 |
| Lechera Sula | 90 ** | 10,5 |
| Hondulab | 52,5 | 7 |
| Hotelera Copán | 97 | 7 |
| Desatur | 56 | 6,5 |
| Fund. Centroamericana | 87 | 5,8 |
| Viveros del Valle | 79 | 2,3 |
| Grainsa | 51 | 0,4 |
| 11 empresas | 62 | 218 |

* incluye participación accionaria

** incluyendo Banadesa

2. GRUPO COHDEFOR

| EMPRESA | PARTICIPACION ACCIONARIA COHDEFOR | CARTERA COHDEFOR |
|-------------------|-----------------------------------|------------------|
| Corfino (1) | 94 | 48 |
| Fiafsa (1) | 96 | 27,5 |
| Casisa | 98 | 12 |
| Resinas | 99 | 2,4 |
| Maderera Locomapa | 86 | 1 |
| Semsa | 88 | 0,7 |
| 6 empresas | 95 | 91,5 |

(1) Incluye participación accionaria de CONADI.

APENDICE II

AIDE MEMOIRE PRESENTADO AL GOBIERNO DE HONDURAS POR LA MISION
DEL BANCO MUNDIAL ENCARGADA DE ANALIZAR LA SITUACION DE LA
CORPORACION NACIONAL DE INVERSIONES (CONADI)

1. En agosto de 1982, el Gobierno de Honduras solicitó al Banco Mundial el envío de una misión para ayudar a analizar la situación de la Corporación Nacional de Inversiones (CONADI), evaluar las posibles alternativas sobre su futuro, incluyendo su cartera, y conjuntamente con las entidades del país, seleccionar la alternativa preferida y preparar un plan de acción que contemple las acciones necesarias así como su calendario de ejecución. Las decisiones del Gobierno sobre estos aspectos permitirán además cumplir el compromiso contemplado en la carta de intenciones que sirve de base para la concertación del Acuerdo Contingente con el Fondo Monetario Internacional (FMI).
2. Como informáramos previamente a los integrantes del Gabinete Económico y algunos de sus asesores durante nuestra primera reunión, concebimos nuestra misión también como un elemento muy importante del diálogo que esperamos sostener en un futuro próximo sobre política económica con relación a una posible operación de ajuste estructural (SAL) por parte del Banco. Este tipo de operación que podría concebirse como complemento del financiamiento del FMI tiene como propósito fundamental lograr ajustes estructurales que eviten una repetición de los problemas de balance de pagos, monetarios, y fiscales, etc. cuya solución requiere en parte acudir al FMI. Estos financiamientos especiales del Banco se desembolsan en base a la implementación previa de una serie de medidas de política económica y no contra desembolsos o gastos de inversión como en el caso del financiamiento de proyecto.
3. Al inicio de nuestras tareas, informamos que considerabamos como elementos esenciales de la solución de la situación de CONADI los siguientes:
 - i) Un programa para llevar a satisfactoria solución el problema de la renegociación de la deuda con bancos privados del exterior, mayormente un problema originado en CONADI que esta afectando la capacidad del país de obtener créditos del exterior, así como las finanzas públicas y el crédito interno;
 - ii) Mejoramiento significativo de los controles y el manejo de la deuda externa, incluyendo la eliminación de la política de otorgar garantías del Estado y/o instituciones del sector público a operaciones del sector privado;
 - iii) Una recomendación sobre la mejor solución institucional del problema de CONADI, a través del examen de las varias alternativas presentadas por el Gobierno;

- iv) Los principales lineamientos, requisitos e implicaciones del manejo de la cartera actual de CONADI, ya sea por disposición, rehabilitación o cualquiera otra alternativa que se considere apropiada, incluyendo la consideración de grupos de empresas con problemas afines;
 - v) La preparación del plan de acción correspondiente a los cuatro aspectos anotados anteriormente, el cual servirá al Gobierno de Honduras entre otros para llenar los requisitos establecidos para finalizar el Acuerdo Contingente con el FMI.
5. Como hicimos notar desde el inicio de nuestros trabajos, la misión se abocó al análisis de los problemas de CONADI con una filosofía y criterios técnicos, los cuales adelantamos a continuación. Los parámetros generales de nuestros trabajos sobre la cartera y el marco institucional, dentro del esquema general que proveen los límites del Acuerdo Contingente con el FMI, son los siguientes:
- i) La política de propiciar la privatización de las actividades productivas;
 - ii) Minimizar el costo para el Gobierno, tanto desde el punto de vista de la cartera actual como desde el punto de vista de proveer mecanismos institucionales y financieros para el futuro desarrollo del sector industrial;
 - iii) Reconocer la necesidad de mantener algún mecanismo de apoyo al sector industrial pero teniendo en cuenta que el futuro sistema institucional-financiero para el sector industrial, además de estar acorde con los recursos de que dispone el Gobierno, debe tratar de usar al máximo las ventajas de los mecanismos ya existentes. Asimismo, se trata de evitar caer en problemas futuros similares a éste que ahora nos preocupa;
 - iv) El rol del Gobierno como agente promotor y catalizador del desarrollo;
 - v) El rol del sector privado como principal responsable del riesgo financiero;
 - vi) Evitar la desestabilización financiera de bancos nacionales en relación con su cartera en empresas de CONADI;
 - vii) Propiciar acciones coordinadas de CONADI u otros acreedores, empresarios y fuerza laboral en la consecución de soluciones conjuntas a problemas concretos;
 - viii) Dentro de lo anterior, un principio esencial es tratar de aumentar el flujo de ingresos, al inicio del período, provenientes de la cartera de CONADI.

La Misión ha elaborado los criterios anteriores con objeto de tener un marco general aplicable tanto al análisis de los aspectos institucionales como a los de la cartera de CONADI; no obstante, debe hacerse la salvedad de que algunos de ellos son de aplicación especial a uno de los dos aspectos mencionados.

6. CARTERA DE CONADI

La Misión ha clasificado la cartera de CONADI según dos criterios: la cartera como un conjunto a manejarse con reglas generales de política operativa, y la cartera caso por caso para determinar empresas cuya situación conlleva, por ejemplo, serias implicaciones sociales y cuyo manejo podría ser de tipo especial siempre y cuando tengan viabilidad en un período dado de tiempo.

7. El principio básico, a juicio de la Misión, para determinar el tratamiento de las empresas es el de la viabilidad, con énfasis en los siguientes elementos:

- i) Resultados operativos positivos;
- ii) Proyecciones de resultados operativos positivos;
- iii) Perspectivas de mercados/ventas;
- iv) Capacidad de pago;
- v) Administración adecuada;
- vi) Aspectos técnicos adecuados;
- vii) Requerimientos de recursos nuevos y fuentes idóneas.

8. Con base a estos criterios, la Misión determinó tres grandes grupos de empresas: viables, no viables y casos especiales a los cuales deberían aplicarse las acciones legales y financieras de que dispone CONADI en el marco legal y financiero nacional. Estos resultados se acompañan en forma de una matriz. Está identificada, en forma preliminar, el tratamiento que podría dársele a cada empresa. La matriz podría ser modificada como resultado de análisis más completos de viabilidad a realizar en un plazo máximo de 60 días, particularmente en el caso de empresas que parecen viables si se toman ciertas acciones. No obstante, cualquier reclasificación debe atender los criterios de viabilidad arriba mencionados.

9. La Misión sugiere algunos elementos para la toma de decisiones con respecto a los posibles tratamientos a seguir con las empresas de la cartera de CONADI. Primero, que se tomen acciones diversas como el cambio de activos, la dación en pago, la venta de cartera (acciones y deuda), el compartir garantías, la compensación de deudas de CONADI con deuda del Gobierno a terceros, etc. Segundo, proceder con las alternativas -

de remate, venta, reestructuración, etc. siempre que se cumplan requisitos mínimos, como los que se ilustran a continuación:

Posibles Criterios

Ventas

- Pago inicial al contado del 25% del valor.
- Pago del resto en 4 años en condiciones y tasas de mercado internacional.
- Precio de venta en base a avalúo, valor de mercado.
- Venta anunciada en medios de comunicación de amplia divulgación y con suficiente antelación.

Reestructuración

(Sólo empresas viables)

- Castigo de capital
- Aportación de recursos frescos de los empresarios en proporción a participación.
- Capitalización (minoría estatal preferentemente) y/o reestructuración de pasivos (con otros bancos a acreedores).
- Nuevos arreglos para la comercialización
- Posibilidad de compartir las garantías que la empresa otorgó a CONADI para contratar nuevas deudas.
- Administración profesional
- Empresa debe convertirse en sujeto de crédito como resultado de lo anterior.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

10. De la aplicación de los criterios generales enunciados en el párrafo 5 y del criterio de que debe existir especialización de las funciones crediticia y de capital de riesgo, la Misión propone el siguiente ordenamiento institucional:
- i) CONADI continuará manejando la cartera existente en cuenta separada y las recuperaciones se destinarán para el pago de deudas. Las necesidades adicionales requeridas por los casos especiales deberán determinarse para identificar con cierta precisión el costo adicional para el Gobierno;
 - ii) CONADI será el mecanismo para promover nuevos proyectos de inversión y suministrar capital de riesgo. La nueva cartera de capital de riesgo se manejará en cuenta separada con independencia financiera y legal. Los recursos para esta cartera nueva provendrán de las aportaciones de bancos e industriales, así como de fondos aportados por el Gobierno utilizando fondos propios y posibles préstamos de organismos internacionales. La participación del sector privado en la toma de decisiones podría ampliarse en forma que contribuya a fortalecer el escrutinio de los proyectos y asegurar su viabilidad. Finalmente, será necesario establecer políticas y procedimientos para el manejo de la cartera nueva. (El enfoque deberá ser de que el Gobierno actúe como agente promotor y catalizador del desarrollo pero el riesgo financiero recae principalmente en el sector privado);
 - iii) CONADI no concertará nuevas operaciones de crédito ni otorgará garantías;
 - iv) Los aspectos crediticios se atienden por la banca privada con la asistencia financiera de FONDEI ampliando límites de crédito de FONDEI y reforzándolo operativamente. Otras fuentes de recursos podrían ser avalaas como mecanismo de la banca privada, sujeto a las condiciones y límites establecidos por el Banco Central; crédito de proveedores; crédito para capital de trabajo procedentes de los bancos (incluyendo casos en que sería necesario compartir garantías actuales en poder de CONADI; y el Banco Centroamericano de Integración Económica para grandes proyectos.

PLAN DE ACCION

11. La Misión considera que la implementación del esquema sugerido debe realizarse con la mayor celeridad posible y al respecto propone al -- Gobierno de Honduras el siguiente plan de acción:

CARTERA DE CONADI

Nov. 1- Dic. 31, 1982

1. Establecer el plan y calendario para la recuperación de la cartera de préstamos e inversiones. Elementos esenciales son:
 - a. Revisar y llevar a su forma final la matriz preliminar preparada por el Banco Mundial y que clasifica las empresas por su viabilidad y posible opción de CONADI. - Esto incluye: completar los estudios de viabilidad necesarias, justificar cualquier cambio en la matriz, y desarrollar propuestas para los casos especiales;
 - b. Revisar y ampliar los criterios para las distintas opciones de acción por parte de la CONADI;
 - c. Con base en la clasificación de la matriz, mejorar un plan de recuperaciones indicando montos esperados y calendarios en cada caso.

2. Establecer el marco institucional y de organización para tomar decisiones en los casos individuales. Elementos esenciales son:
 - a. Establecer equipos con el personal de CONADI para el - tratamiento de grupos de empresas y preparar guías para sus actividades;
 - b. Nombrar los integrantes del Comité de Cartera para considerar y tomar decisiones para cada caso individual.- La Junta Directiva de CONADI deberá definir los principios rectores del Comité.
 - c. Contratar consultores independientes (bajo términos de referencia satisfactorios para el Banco Mundial) para someter a escrutinio detallado las propuestas que serán presentadas al Comité de Cartera;

Enero 1, 1983-Diciembre 31, 1983

1. Implementar el plan de recuperaciones con seguimiento y mecanismos de control.
 - a. Hacer llegar informes periódicos al Gabinete Económico, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Entre ellos: las actas de las reuniones del Comité de Cartera; informes de avance trimestrales sobre las acciones tomadas y las planeadas; y recuperaciones alcanzadas vs metas programadas;
 - b. Revisar y actualizar las metas del plan de recuperación cada tres meses;
 - c. Introducir un sistema de auditoría.

Enero - 1984

1. Llevar a cabo una revisión conjunta con el Banco Mundial y -- modificar el sistema según sea necesario.

B. NUEVO MARCO INSTITUCIONAL

Nov. 1 - Dic. 31, 1982

1. La Junta Directiva de CONADI emitirá, dentro del marco del Acuerdo N° 5882 de 16 de febrero de 1982, una resolución que -- cubrirá temporalmente el futuro papel de CONADI en relación -- con:
 - a. El mantenimiento en cuenta separada de la cartera actual de CONADI y disponiendo que las recuperaciones se destinarán al pago de deudas;
 - b. Las nuevas aportaciones se mantendrán en otra cuenta para el inicio del mecanismo de capital de riesgo;
 - c. La prohibición de efectuar nuevos préstamos u otorgar ga rantías por parte de CONADI.

Antes de Junio 30, 1983.

2. Modificar la Ley de CONADI para establecer las salvaguardias necesarias al desarrollo de las actividades de capital de -- riesgo y presentar la a la Asamblea Nacional. El proyecto de Ley podría ser comentado por el Banco Mundial en o antes de marzo 31, 1983 y podría ser enviado a la Asamblea.

3. Fortalecer a FONDEI y al sistema bancario.
 - a. Contratar personal a nivel profesional apropiado;
 - b. Proveer asistencia técnica y entrenamiento para el personal de FONDEI y de los bancos (por medio de los recursos Banco Mundial/UNDP);
 - c. Modificar los límites financieros de FONDEI;
 - d. Emitir nuevas guías de evaluación para los bancos.

4. Revisar y si es necesario, modificar, entre otras, leyes, regulaciones, y disposiciones sobre los límites financieros y garantías de los bancos, así como las tasas de interés aplicables a préstamos en mora.

* Fuente: Copia de documento facilitado por la CONADI.

APENDICE III

GUIA PARA LA CONFECCION DEL INFORME, ESTADO DE SITUACION Y PROYECCIONES DE LAS EMPRESAS, SIGUIENDO EL MODELO EMPLEADO POR LA CONADI.

1. GENERALIDADES. (ANEXO I.)

NOMBRE: _____ CAPITAL SOCIAL: Lps. _____
 OBJETO SOCIAL: _____
 PRINCIPALES ACCIONISTAS: _____
 PROGRAMA FINANCIERO: _____ Fecha de Constitución: _____

2. SOLICITUD DE CREDITO (ANEXO II)

| TIPO: | PLAZO: | GRACIA: | IMPORTE: |
|--|----------------------|---------|---|
| _____ | _____ | _____ | _____ LPS. |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| COBERTURA: _____ | TOTAL LPS. _____ | | |
| DESTINO: _____ | _____ | | |
| GARANTIAS: */ _____ | _____ | | |
| INVERSION TOTAL DEL PROYECTO: LPS. _____ | SOLICITUD MODIFICADA | | |
| */En el caso de otorgar algún aval, ver Balance en el Anexo. | | | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |

3. RESPONSABILIDADES ACTUALES E INFORMACION CREDITICIA (ANEXO III)

| Créditos Múltiples Fecha: _____ | Con CONADI Fecha: _____ | Experiencia Crediticia con: |
|------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| TIPO: _____ IMPORTE: _____ | TIPO: _____ IMPORTE: _____ | |
| _____ | _____ | CONADI: _____ |
| _____ | _____ | OTROS BANCOS _____ |
| _____ | _____ | INFORMES DE CREDITO _____ |
| TOTAL LPS. _____ | TOTAL LPS. _____ | |

CONADI

4. FINANZAS. (ANEXO IV). Nombre: _____

| BALANCES : | (Miles de Lps.) | | | | | | | |
|---|-----------------|-----|------|-----|---------|-----|----------|-----|
| | AL | | AL | | 1º Año | | Proforma | |
| | Lps. | o/o | Lps. | o/o | Lps. | o/o | Lps. | o/o |
| Activo Total | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 |
| Pasivo Total | | | | | | | | |
| Capital Contable | | | | | | | | |
| Capital Social(exhib) | | | | | | | | |
| Nuevas Aportaciones. | | | | | | | | |
| Superávit y Reservas de capital. | | | | | | | | |
| Result.de Ejerc.Ant. | | | | | | | | |
| Resultado del Ejerc. | | | | | | | | |
| Capital Contable: | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 |
| Activo Circulante | | | | | | | | |
| - Pasivo Circulante | | | | | | | | |
| Capital de Trabajo | | | | | | | | |
| Activo Fijo | | | | | | | | |
| Activo Diferido | | | | | | | | |
| Pasivo Largo Plazo | | | | | | | | |
| Pasivo Diferido | | | | | | | | |
| Pasivo Contingente | | | | | | | | |
| ESTADO DE RESULTADOS Y RECURSOS: | | | | | | | | |
| | DE A | | DE A | | 1º. año | | 2º. año | |
| | Lps. | o/o | Lps. | o/o | Lps. | o/o | Lps. | o/o |
| Ventas Netas | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 |
| - Costo de Ventas | | | | | | | | |
| Utilidad Bruta | | | | | | | | |
| - Gastos Admón.y Vtas. | | | | | | | | |
| Utilidad de Operac. | | | | | | | | |
| - Gastos Financieros | | | | | | | | |
| - Depreciación y Amot. | | | | | | | | |
| - I. S. R. | | | | | | | | |
| Utilidad Neta | | | | | | | | |
| +Depreciac.y Amort. | | | | | | | | |
| +Intereses | | | | | | | | |
| Generación Recursos | | | | | | | | |

GENERAL

Nombre: _____

RAZONES FINANCIERAS:

| | <u>REAL</u> | | <u>PROFORMA</u> | |
|--|-------------|-------|-----------------|-------|
| A. LIQUIDEZ CORRIENTE ACIDO | _____ | _____ | _____ | _____ |
| B. DEUDA: DEUDA TOTAL/ACTIVO TOTAL | _____ | _____ | _____ | _____ |
| DEUDA LARGO PLAZO/CAPITALIZAC. VECES QUE SE GANARON INTS. | _____ | _____ | _____ | _____ |
| C. ACTIVIDAD: ROTACION INVENTARIOS PERIODO PROMEDIO DE COBRO | _____ | _____ | _____ | _____ |
| D. RENTABILIDAD Y OTROS: UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS | _____ | _____ | _____ | _____ |
| UTILIDAD NETA + INTS./ACTIVO TOTAL | _____ | _____ | _____ | _____ |
| VALOR EN LIBROS/ACCION | _____ | _____ | _____ | _____ |
| UTILIDADES/ACCION | _____ | _____ | _____ | _____ |

COMENTARIOS:

5. COMERCIALIZACION. (ANEXO V)

COMAR

6. PRODUCCION. (ANEXO VI) NOMBRE: _____

COMENTARIOS:

7. ASPECTOS SOCIO ECONOMICOS. (ANEXO VII).

COMENTARIOS:

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

SECRET

NOMBRE: _____

Anexo I

1. GENERALIDADES.

a) Fecha de constitución y duración.

b) Accionistas.

Nombre.

Nº. Acciones.

Importe

o/o

c) Modificaciones en el capital social

d) Consejo de Administración.

e) Principales funcionarios.

De ser necesario:

f) Curriculum Vitae:

Socios y Funcionarios.

g) Programa Financiero.

1. Detalle.

Anexo-II

2. SOLICITUD DE CREDITO

a) Objetivo del crédito

b) Descripción del Proyecto.

c) Inversión del Proyecto.

d) Financiamiento de las inversiones.

Recursos Propios

Crédito CONADI

Otros Créditos.

e) Características de las garantías.

1. Detalle

2. Otras propiedades del solicitante.

f) En caso de Aval: Datos del Balance del Avalista y/o Principal

Accionista. Ver siguiente hoja.

CONADI



f) Relaciones y Comentarios: Históricos y para cada año proforma.

Liquidez: $\frac{\text{Activo Circulante.}}{\text{Pasivo Circulante.}}$

Prueba Acida: $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante.}}$

Estructura Financiera: $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

Relación Inventarios: $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas.}} \times \text{días del balance} = \text{Días.}$

Rotación de Cuentas: $\frac{\text{Ctas. x Cobrar}}{\text{Ventas Netas.}} \times \text{días del balance} = \text{Días}$

Rentabilidad del Capital Contable: $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Cap. Contable}}$

Productividad de las Ventas. $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas.}}$

*Utilidad/Intereses.

Fondos brutos generados/Intereses + Principal.

Generación Operativa /Intereses + Principal.

Análisis de los renglones del balance en relación con ventas.

NOTAS: 1/ Capital de Trabajo: Activos circulantes, menos pasivos circulantes, inclusive contingentes cuyo vencimiento sea menor de un año.

2/ Activo Circulante: Incluye caja, valores de facil realización, inventarios y cuentas y documentos por cobrar.

*Utilidad antes de Intereses.

COMAR

3. INFORMACION CREDITICIA.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

a) Adeudos con CONADI:

- 1) Fecha de resolución Junta Directiva
- 2) Crédito original y saldo actual
- 3) Plazo.
- 4) Garantías y cobertura
- 5) Forma de pago
- 6) Principales condiciones.
- 7) Comentarios.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

b) Indicar la solvencia moral y económica con la Institución.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

c) Otros Bancos:

Nombre.

Experiencia.

Garantías

Otorgadas.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

d) Informes de Crédito.

Anexo IV

4. FINANZAS.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

a) Estados Financieros históricos.
(Balance y Estado de Resultados) por lo menos 3 años atrás.
Firmados.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

b) Estados financieros proforma.
(Balance, Estado de Resultados, Flujo de Caja por la vigencia
del crédito). Verificar la validez de los supuestos.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

c) Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

d) Pasivo Contingente.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

e) Estructura de costos histórica y proforma.

- Principales gastos en beneficio de accionistas y/o funcionarios (sueldos, renta,.....)-

5. COMERCIALIZACION.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

a) Determinación de la ~~demanda~~

- 1) Mercado total (valor) años más recientes.
- 2) Estructura del mercado (Local, regional e internacional).
- 3) Tendencia del mercado.
- 4) Determinación del mercado potencial, a fin de pronosticar ventas. (Principales consumidores y compradores).
- 5) Determinación de la participación de mercado de la empresa.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

b) Determinación de la oferta.

- 1) Análisis de competencia. (Calidad y Cantidad).
 - I) Bienes sustitutivos.
 - II) Bienes competitivos.
- 2) Materias primas e insumos.
 - I) Origen.
 - II) Disponibilidad, principales proveedores.
 - III) Volumen
 - IV) Valor.
- 3) Precios (Tendencia).
 - I) De la empresa.
 - II) De la industria.
 - III) De los principales insumos.
- 4) Centros de Distribución.
 - I) Venta directa.
 - II) Intermediarios.
 - III) Mayoristas.
- 5) Condiciones de ventas
 - I) Estrategias.
 - II) Políticas.
 - III) Publicidad y Promoción.

6. PRODUCCION.

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|--|--|
| | |
| | |

| | |
|--|--|
| | |
| | |

- a) Descripción del producto o servicio.
- b) Descripción de los procesos productivos.
- c) Tecnología empleada. (Características).
- d) Condiciones de la planta.
- e) Características de la maquinaria y equipo (avalúo, procedencia y años de uso) del equipo actual y por adquirir.
- f) Capacidad instalada y utilizada.
- g) De los aumentos en capacidad o producción, determinación de posibles cuellos de botella, tiempo hombre, máquina ociosa.
- h) Punto de equilibrio (Costos vs. capacidad aprovechada).
- i) Ventajas locacionales.
 - 1. Cercanía a las materias primas.
 - 2. Cercanía a los mercados de consumo.
 - 3. Vías de comunicación.
 - 4. Servicios municipales.
 - 5. Incentivos fiscales.

7. ASPECTOS SOCIOECONOMICOS.

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

- a) Generación de empleos.
- b) Derrama salarial.
- c) Costo por empleo.
- d) Facilidades Gubernamentales.
 - I) Descentralización.
 - II) Obras de infraestructura.
- e) Balance de divisas

