

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

SENA

La Empresa Asociativa

Colección PMUR

Serie: Lecturas de Referencia

5

FINANCIACION

Cooperación Técnica SENA - HOLANDA





Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

LA EMPRESA ASOCIATIVA

COLECCION PMUR

Serie: Lecturas de Referencia

Financiación



Cooperación Técnica SENA-HOLANDA

A EMPRESA EDITORIAL

de los libros de...

...

Derechos de autor reservados
conforme a la Ley
Impreso y hecho en Colombia
por Fullcolor Ltda.
Bogotá, D. E., Agosto de 1981

INTEGRANTES DEL PROYECTO PMUR

DIRECCION:

Jaime Ramírez,

Theo Kolstee

Participantes anteriores:

Ricardo Daza
Marina Ramírez
Alberto Sanín

Daniel Arenas
Bertus Haverkort
Lorenzo Lenci

EQUIPO CENTRAL:

Coordinación:

Ernesto Parra

Anton Slangen

Jorge L. Puerta

Expertos:

Jan Portegies

Karin Verbaken

Hugo Mondragón

Jorge Valenzuela

Jorge E. Vargas

Marina Gómez

Wiltje Pars

Amanda Godoy

Humberto Villa

Gori Suárez

Roland van Leeuwen

Santiago Fandiño

Participantes anteriores:

Marta Pérez

Cor van Beuningen

Flud van Giffen

Alvaro Pedroza

Peter van der Garden

Ton Brunsveld

Johan Berenschot

Theo Lunenburg

Jan Douwe van der Ploeg

Peter Verton

EQUIPOS REGIONALES:

Gabriel Márquez

Miguel Ternerá

Jairo Chávez

Clara Sanín

Luis C. Leiva

Alfonso Santacruz

Gustavo Valcárcel

Antonio Rojas

Fabio García

Carlos Salazar

Fanny Gómez

Pilar Martínez

Margarita Jaramillo

Alfonso Cruz

Javier Andrade

Jorge Gómez

José A. Bernal

Carlos Madrid

Efraín Hernández

Vicente Sierra

Gustavo Ocampo

Participantes anteriores:

Ojilvio Ayala
María E. Moreno
Hugo A. Murillo
Leonardo Tobón

Carlos Correa
Javier Angel
Ligia Marín
María V. Escobar

José D. Espitia
Guillermo Ramírez
Alberto Erazo
Myrian Hernández

COLABORADORES:

Néstor Gutiérrez
Freddy Demmer
Isauro Suárez
Roberto Otero
Hernando Clavijo

Donny Mertens
Nubia de Gallego
Manuel Morales
Orlando Mora
María V. Puerta

Nicolas Houghton
Roberto Ospina
Carlos González
Francisco Salazar

EQUIPO ADMINISTRATIVO

Gladys Fernández
Claudia Jaramillo

Graciela Acuña
Lia Diaz

Gloria Molina

Participantes anteriores:

Marijke Otten
Gladys Sequera

Johanna Lapre
Norma de Flórez

Laura Diaz
Nelly Betancur

PERSONAL DE APOYO:

Félix Bohorquez
Fernando Ruiz
Eduardo Velásquez

Jorge H. Bello
Teresa Cortes

Vicente Arroyave
Jorge Bogotá

Participantes anteriores:

Pedro Aparicio

Ramón Bahamón

Edgar E. Vidal

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	1
1. LA PROBLEMATICA DE LA FINANCIACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS EN LOS NIVELES INFORMALES	3
Fenomenología del problema	3
2. UNA VISION ESTRUCTURAL DEL PROBLEMA	5
El Capital Propio	5
El Crédito Complementario	6
La situación de las empresas asociativas informales frente a la estructura financiera de la empresa en general	6
La problemática de las entidades de crédito con respecto a las empresas asociativas informales	7
3. SISTEMA FINANCIERO ADEUADO - EL FONDO DE APOYO DE EMPRESAS ASOCIATIVAS -	9
Condiciones de otorgamiento de capital de fundación	10
La solución tradicional	14
Una solución práctica	14
4. EL MANEJO DEL AREA FINANCIERA AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS	23
La administración financiera y la estructura administrativa de la empresa	24
El presupuesto financiero	25
El flujo de fondos como forma práctica de presupuesto	25
El manejo del crédito a clientes y cobranzas	26
Análisis de estados financieros	26
Asesoría en la consecución del crédito	27
ANEXO 1: REGLAMENTO DE CREDITO Y DE ASISTENCIA FINANCIERA DEL FONDO DE APOYO	31
ANEXO 2: PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR SOLICITUDES DE FINANCIACION	37

CONTENTS

CHAPTER I. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1776 TO 1865. 1

CHAPTER II. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1865 TO 1898. 15

CHAPTER III. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1898 TO 1914. 35

CHAPTER IV. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1914 TO 1918. 55

CHAPTER V. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1918 TO 1933. 75

CHAPTER VI. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1933 TO 1945. 95

CHAPTER VII. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1945 TO 1950. 115

CHAPTER VIII. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1950 TO 1960. 135

CHAPTER IX. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1960 TO 1970. 155

CHAPTER X. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1970 TO 1980. 175

CHAPTER XI. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1980 TO 1990. 195

CHAPTER XII. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 1990 TO 2000. 215

CHAPTER XIII. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 2000 TO 2010. 235

CHAPTER XIV. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 2010 TO 2020. 255

CHAPTER XV. THE HISTORY OF THE UNITED STATES FROM 2020 TO THE PRESENT. 275

INTRODUCCION

A diferencia de las demás áreas de gestión empresarial, la financiación de la empresa asociativa tiene un componente totalmente externo a la empresa, que no se puede abordar con ningún instrumento metodológico orientado a su manejo interno. Ese elemento lo constituyen las posibilidades reales de financiar la empresa, las cuales no dependen de los socios ni de las entidades promotoras, sino solo del sistema financiero nacional.

Consciente de ello, el Proyecto PMUR trabajó el problema financiero en dos frentes: por un lado, elaboró una metodología para asesorar a las empresas en el manejo del área financiera y, por otro, exploró y trató de completar las posibilidades de crédito para empresas asociativas informales, que existen en el sistema financiero nacional.

Por lo que toca al segundo frente, la investigación llevó a la conclusión de que no hay en Colombia ningún tipo de crédito que responda plenamente a los requerimientos de este tipo de empresas. En consecuencia, el Proyecto procedió a diseñar y poner a prueba un sistema financiero adecuado, que respondiera a sus características y necesidades específicas.

Fruto de este trabajo fue la creación de la Corporación Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas, entidad privada sin ánimo de lucro, con Personería Jurídica propia, que viene financiando a diversos grupos asociativos desde octubre de 1978.

La confrontación posterior de la problemática financiera de la empresa asociativa, con la de la pequeña empresa en general, en especial con la de la microempresa, llevó a la conclusión de que las dos son idénticas. Por eso, lo que aquí se dice para la pequeña empresa asociativa vale para la pequeña empresa individual. Y por eso, el Fondo de Apoyo ha decidido ampliar sus actividades

abriendo una línea de crédito para la microempresa individual. Las condiciones de financiación son las mismas que establece para la empresa asociativa, excluyendo, claro está, aquellas que se refieren al carácter asociativo de las empresas.

El presente fascículo refleja la situación descrita. En él se pretende ofrecer a los lectores un marco completo para el tratamiento del problema financiero de las empresas asociativas. Por eso los dos aspectos indicados: por una parte, el sistema financiero adecuado para las empresas asociativas, y por otro, los principios que deben guiar a la empresa en el manejo del área financiera.

Formalmente, el trabajo está dividido en tres capítulos. En el primero se discute la problemática de la financiación de empresas asociativas en los niveles informales de la economía, tal como la revela la investigación realizada por el PMUR. En el segundo se presentan las líneas básicas del sistema financiero diseñado por el PMUR y puesto en práctica por el Fondo de Apoyo. En el tercero se explican los principios de la Administración Financiera.

Finalmente se añaden dos anexos informativos sobre el funcionamiento del Fondo de Apoyo: el Reglamento de Crédito y Asistencia Financiera y del Procedimiento para presentar solicitudes de financiación al Fondo.

1. LA PROBLEMÁTICA DE LA FINANCIACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS EN LOS NIVELES INFORMALES

Fenomenología del problema:

Tanto la investigación empírica efectuada por el Proyecto PMUR como otras investigaciones realizadas por diferentes instituciones oficiales y privadas a nivel colombiano y latinoamericano, revela que la financiación es una de las áreas más problemática en las empresas asociativas constituídas por trabajadores de los llamados niveles informales de la economía.

Esta problemática se manifiesta en toda una serie de limitaciones que sufren las empresas asociativas en este campo:

- a). Las empresas no logran equiparse con el capital fijo necesario para lograr una productividad aceptable dentro de su ramo de producción, que les permita competir en el mercado.
- b). Las empresas no disponen del capital de trabajo suficiente para atender a las necesidades de consecución oportuna de materias primas y pago puntual de los anticipos de consumo de sus trabajadores socios. Por ésto no pueden organizar en forma eficiente la producción ni mantener un ritmo continuo en ella que les asegure una alta productividad.
Con frecuencia estas deficiencias desembocan en agudas crisis de iliquidez que paralizan la producción y llevan a la quiebra definitiva a no pocas empresas.
- c). Las empresas no disponen del capital necesario para ampliarse en la medida en que lo van exigiendo las condiciones del mercado y la evolución de la tecnología, quedándose atrás con respecto a la competencia y viendo cada vez más difícil mantenerse en el mercado con posibilidades de competir.
- d). Muchas empresas asociativas informales han acudido en vano a diversas instituciones de crédito. Por lo general tropiezan con la dificultad de que no pueden satisfacer las exigencias de garantías que estas les hacen. Co-

mo única salida tienen que acudir al crédito usuario extralegal que les impone condiciones que tarde o temprano las llevan a la ruina.

- e). Algunas empresas que han obtenido crédito institucional, sea de fomento, sea comercial, encuentran que con frecuencia los créditos les llegan inoportunamente por las demoras en los desembolsos y que las exigencias en cuanto a plazos de amortización y monto de intereses son excesivas para ellas, de modo que no pueden cumplir con dichas exigencias.
- f). Por estos motivos las empresas que llegan a obtener este tipo de créditos se encuentran con mucha frecuencia en mora con respecto a los pagos exigidos, y es muy frecuente que llegue el momento en que definitivamente no pueden cumplir con sus obligaciones frente a las entidades crediticias y tienen que declararse en quiebra.

2. UNA VISION ESTRUCTURAL DEL PROBLEMA

Analizando más a fondo desde el punto de vista técnico financiero el problema que subyace a todas estas manifestaciones, se encuentran dificultades de tipo estructural que radican en la naturaleza misma de los niveles informales de la economía a que pertenecen sus trabajadores y en los que deben moverse esas empresas.

a). La financiación de una empresa en general:

De acuerdo con los criterios técnico-financieros corrientes hoy en día en el mundo empresarial, la financiación de cualquier empresa, no importa su tamaño y renglón de producción o de servicios al que se dedique, consta de dos elementos: el capital propio que sirve de capital de fundación y una financiación complementaria que consiste por regla general en un crédito comercial o de fomento.

El capital propio

El capital propio, como su nombre lo indica, es el capital que poseído por el empresario e invierte en la empresa que se propone fundar y que al ser invertido en ella, se convierte en capital de fundación.

El capital propio tiene las siguientes funciones:

- a). Permitir la creación de la empresa asumiendo el "riesgo del negocio". Crear una empresa económica implica correr un riesgo y precisamente el asumir ese riesgo exponiendo su propio capital es lo que se suele aducir como justificación de la apropiación de las ganancias de la empresa por parte del empresario.
- b). Garantizarle a la empresa cierto grado de liquidez que le permita funcionar en forma expedita independientemente de los vaivenes del mercado y

de la influencia de otros factores que afectan su desarrollo como la política de precios y salarios establecida por el Gobierno. Solo teniendo ese grado de liquidez asegurado, la empresa puede contar con un flujo continuo en la compra de las materias primas necesarias, con un pago puntual de salarios o anticipos de consumo a sus trabajadores socios y con la posibilidad de adquirir oportunamente los bienes de capital requeridos para eventuales ampliaciones, los cuales son condición para que el proceso de producción e inversión se desarrolle sin tropiezos.

- c). Servirle a la empresa de garantía para respaldar créditos complementarios de instituciones financieras. El capital propio es el "colchón financiero" que le permite a la empresa responder por sus deudas y que le garantiza a sus acreedores el pago de éstas, haciendo que le otorguen sin dificultad el crédito que toda empresa requiere.

El crédito complementario

Por lo general no hay ninguna empresa que logre reunir un capital propio suficiente para atender a todas sus necesidades al iniciar sus labores. Pero además esto no sería rentable porque el costo marginal de acopiar capital propio supera, a partir de un determinado nivel que difiere en cada caso pero que siempre se da, el costo del capital adicional que se puede obtener a través del crédito en el mercado de capitales.

Por esto toda empresa acude al crédito de los bancos o de otras instituciones financieras. Este será ventajoso siempre que se pueda obtener a un interés inferior a la rentabilidad interna de la empresa. Según esto el crédito tiene la función de complementar al capital propio de modo que la empresa cuente con la financiación total que necesita. Por eso aquí se le da el nombre de crédito complementario.

La situación de las empresas asociativas informales frente a la estructura financiera de la empresa en general

El problema financiero específico de las empresas asociativas conformadas por trabajadores de los niveles informales radica en última instancia en la carencia de capital propio suficiente.

Precisamente una de las características de los niveles informales de la economía es su carencia de recursos económicos, causada por sus bajos niveles de ingreso y su escasez de patrimonio. Por esto, casi por definición, sus trabajadores carecen de la posibilidad de reunir un capital propio suficiente para cumplir las funciones que se le asignan a éste.

Por eso la mayoría de las empresas asociativas informales se fundan con un capital propio mínimo, que es incapaz de asumir el riesgo del negocio, de

garantizarles la liquidez mínima indispensable para funcionar adecuadamente y de servir como garantía de respaldo del crédito que las entidades financieras ordinarias les pudieran conceder.

La ausencia o la escasez de capital propio explica, por consiguiente, las deficiencias que se anotaron anteriormente en cuanto a escasez de capital fijo, escasez de capital de trabajo, iliquidez, etc.; y da una razón adecuada de la gran dificultad de las empresas asociativas informales para obtener crédito complementario del mercado institucional de capitales.

La problemática de las entidades de crédito con respecto a las empresas asociativas informales

Por las circunstancias mencionadas las entidades crediticias oficiales y, con mayor razón, los bancos comerciales, tienen gran dificultad en atender a las necesidades financieras de las empresas asociativas conformadas por trabajadores provenientes de los llamados niveles informales de la economía.

Estas entidades tienen como condición ineludible de su operación ordinaria, la conservación del capital que se les ha confiado. Para asegurarla imponen condiciones exigentes: estudio detenido de la factibilidad de las empresas, garantía real que respalde la deuda, tasa de interés que cubra una parte lo más alta posible de la pérdida de valor que implica la depreciación de la moneda.

Puesto que las empresas asociativas informales carecen de capital propio suficiente para ofrecer como garantía, las entidades crediticias no las financian como ellas lo requieren.

Pero, además, aún en el caso de que las financien como de hecho sucede en ocasiones, ésto no soluciona sin más el problema financiero tal como se ha expuesto, pues los créditos que otorgan no se adecúan a las necesidades de estas empresas. En efecto, al carecer las empresas asociativas informales de capital propio suficiente, lo que necesitan es un crédito capaz de suplir esa carencia funcionando como lo haría el capital propio y no como crédito complementario. Pero el crédito que otorgan las entidades crediticias institucionales está estructurado como crédito complementario, que supone la existencia de un capital propio. Sus condiciones son tales que es absolutamente incapaz de suplir al capital propio.

Esta es quizás la razón de por qué las empresas informales que han obtenido crédito de las entidades financieras ordinarias no ven con él solucionado su problema financiero sino que, como ya indicamos, con frecuencia ese crédito se vuelve en su contra.

3. SISTEMA FINANCIERO ADECUADO — EL FONDO DE APOYO DE EMPRESAS ASOCIATIVAS (1).

Un sistema financiero apropiado para las empresas asociativas de trabajadores provenientes de los niveles informales tiene que tener en cuenta la distinción entre los dos elementos que acabamos de mencionar: el capital propio y el crédito complementario. Debe estar estructurado en tal forma que incluya dos tipos diferentes de financiación que se adecúen a la naturaleza diferente de aquellos y a las funciones específicas que debe cumplir cada uno de ellos.

Sin embargo, puesto que las entidades crediticias públicas y privadas existentes ya tienen entre sus líneas de crédito las que corresponden al crédito complementario - en realidad todo crédito comercial y de fomento existente se ubica dentro de esta categoría - , los esfuerzos por crear un sistema financiero adecuado para las empresas asociativas informales deben concentrarse en encontrar algún instrumento para suplir su carencia de capital propio. (Con respecto al crédito complementario, la Corporación Fondo de Apoyo se limita por lo general a ayudar a las empresas asociativas a conseguirlo de otras entidades crediticias).

El instrumento buscado se puede crear introduciendo una nueva línea de crédito en algunas de las instituciones financieras existentes o se crea un Fondo Financiero independiente, destinado exclusivamente a **suplir la ausencia de capital propio proporcionando capital de fundación** a las empresas asociativas informales.

Si disponen de este capital de fundación como si fuera capital propio, las empresas mismas pueden acudir a las entidades crediticias ordinarias para solicitar el crédito complementario que necesitan para llenar sus requerimientos totales de financiación ofreciéndolo como garantía. Las entidades encon-

(1) El sistema que aquí se propone es el sistema de financiación que aplica la Corporación Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas.

trarán en ellas a empresas que cuentan con un capital de fundación suficiente para servir de garantía a la deuda que van a contraer y podrán proceder sin dificultad a otorgarles la financiación complementaria solicitada, seguras de la capacidad de pago de estas empresas.

El problema es entonces estructurar el Fondo Financiero, que aquí llamamos Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas, en forma tal que pueda otorgar capital de fundación a las empresas. Aquí hay tres problemas por resolver: las condiciones en que se va a otorgar capital de fundación, la forma de calcular su cuantía y los criterios de evaluación del Fondo de Apoyo, además hay que tener en cuenta otros tipos de asistencia financiera que puede prestar el Fondo.

Condiciones de otorgamiento del capital de fundación

Las condiciones en las que el Fondo de Apoyo debe otorgar el capital de fundación a las empresas asociativas para suplir su carencia de capital propio suficiente, se derivan de las funciones que debe cumplir dicho capital y de los objetivos de las empresas que pretende financiar.

— Crédito reembolsable

El capital de fundación debe darse en calidad de **crédito reembolsable**. El Fondo de Apoyo no tiene sentido si no llega a constituir un instrumento permanente de financiación de empresas asociativas que eleven el nivel de empleo, ingresos y participación de los trabajadores de los niveles informales de la economía Latinoamericana. Esto no se logra si sus recursos se otorgan en calidad de donación porque entonces éstos se agotarían en breve tiempo. La única manera de asegurarlo, al menos parcialmente, es que el Fondo trate de recuperar al máximo las sumas concedidas a unas empresas para poder financiar a otras con ellas, es decir, que dé el capital de fundación en calidad de crédito. Por otra parte toda donación acaba degerando en paternalismo, contrario al objetivo implícito en el modelo asociativo, de lograr el autodesarrollo de los trabajadores.

-- Crédito blando

El crédito para capital de fundación debe ser un **crédito blando**, ante todo por lo que se refiere al tipo de interés. Este debería ser inferior al tipo mínimo que cobran las entidades financieras ordinarias. Porque el cobro de interés se justifica solamente como un medio de proteger en alguna medida los recursos del Fondo de Apoyo de la depreciación de la moneda que acarrea la inflación; un crédito a una tasa comercial implica una carga incompatible con la función que debe cumplir todo capital propio al ser invertido como capital de fundación, de dar solidez a la empresa.

— Crédito a largo plazo con tiempo muerto suficiente

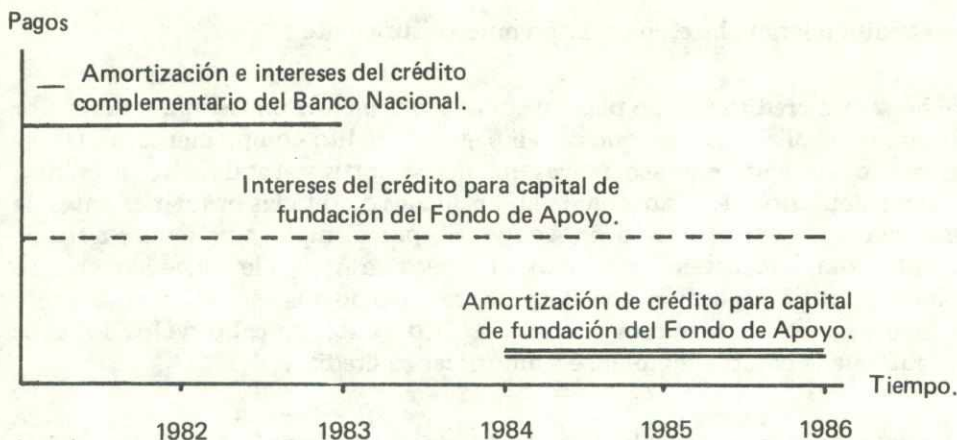
Debe ser un **crédito a largo plazo** y sobre todo, incluir un **tiempo muerto** por lo menos igual al plazo en que deben pagar el crédito complementario. De este modo las empresas asociativas pueden amortizar totalmente el crédito complementario que les otorguen las entidades crediticias ordinarias antes de empezar a pagarle al Fondo de Apoyo. Si, por ejemplo, una empresa recibe crédito complementario a dos años, el Fondo de Apoyo le concederá crédito para capital de fundación con un plazo muerto de dos años (tiempo durante el cual pagará solo intereses por este crédito) y solo al cabo de los dos años exigirá que la empresa comience a amortizar su crédito.

La razón de ésto es que solo bajo estas condiciones se puede decir que el crédito para capital de fundación reemplaza efectivamente el capital propio pudiendo desempeñar las funciones de éste. Porque solo si el capital de fundación permanece en la empresa sin ser amortizado durante todo el tiempo que ésta necesita para pagar el crédito complementario, asume realmente el riesgo del negocio, asegura la liquidez necesaria a la empresa y sirve efectivamente de garantía al crédito complementario.

El siguiente ejemplo ilustra la forma como se exigiría la amortización del crédito para capital de fundación otorgado por el Fondo de Apoyo. Supongamos que la empresa PROARTES requiere una financiación total de un millón de pesos (\$1.000.000.00); se ha calculado que el capital de fundación (que suple al capital propio) debe ser de \$600.000.00; la empresa obtiene del Banco Nacional un crédito complementario de \$400.000.00 a tres años.

El pago de la deuda se hará en la siguiente forma: a) durante los tres primeros años PROARTES pagará al Banco Nacional el crédito complementario de cuatrocientos mil pesos (\$400.000.00) en la forma que él estipule; b) durante este tiempo pagará al Fondo de Apoyo intereses por los seiscientos mil pesos (\$600.000.00) prestados para capital de fundación, pero no tendrá que amortizar esta deuda; c) después de los tres años, una vez que ha terminado de pagarle al Banco Nacional los cuatrocientos mil pesos (\$400.000.00), comenzará a pagarle al Fondo de Apoyo el crédito de seiscientos mil pesos (\$600.000.00) - amortización e intereses.

El gráfico No. 1 muestra el plan de pagos. Se supone que la empresa recibe los dos créditos a fines de Diciembre de 1981 y por lo tanto los tres años de plazo que le da el Banco para pagar los cuatrocientos mil pesos (\$400.000.00) van de Enero de 1982 a Diciembre de 1984. A partir de entonces el Fondo de Apoyo le da dos años de plazo para pagar los seiscientos mil pesos (\$600.000.00); por tanto éstos se pagarán de Enero de 1985 a diciembre de 1986.



PLAN DE PAGOS CREDITO COMPLEMENTARIO Y CREDITO PARA CAPITAL DE FUNDACION

GRAFICO No. 1

— Crédito convertible

El capital de fundación debe darse en condiciones de **crédito convertible**: Es decir, que debe existir la posibilidad real de que el crédito para capital de fundación pueda ser reestructurado, postergándose su amortización una y otra vez cuando la empresa lo requiera para poder ampliarse según lo exijan las condiciones de la producción y del mercado.

También es ésta una exigencia de su condición de sustituto de capital propio. El capital propio es el sostén permanente de la empresa, que le permite operar y desarrollarse libre de limitaciones. Es un capital que nunca se retira de la empresa. Por eso el crédito para capital de fundación debe estar presente en la empresa asociativa en el momento en que ésta necesita ensancharse. La exigencia de su pago sólo no es contradictoria cuando la empresa ha creado o va creando su "propio" capital propio suficiente para sus necesidades de funcionamiento y expansión.

Los requisitos para la conversión se referirán, por una parte, a los aspectos sociales de la empresa y, por otra, a sus aspectos económicos. Entre los primeros estarán, por ejemplo, la facilidad de entrada de nuevos socios y la organización asociativa de la empresa.

En el aspecto económico pueden presentarse dos situaciones, hasta cierto punto opuestas, que justifican la postergación de la amortización: la imposibilidad de realizar el plan financiero original y el surgimiento de nuevos planes de inversión.

En el primer caso habrá que ajustar el plan financiero original a la realidad y determinar un nuevo plan de amortización en conformidad con el ajuste. Sin embargo, se espera que el efecto predominante de la conversión del capital de fundación será el de facilitar la expansión directa o indirecta de las empresas (indirecta cuando la inversión consiste en la constitución o la expansión de otra empresa).

Para el mejor entendimiento del efecto expansionista de la conversión sirve la siguiente explicación teórica. En el gráfico No. 2 la línea OABC representa la financiación que en el curso del tiempo requiere cierto plan de inversión; nueva (OABC) o una ya iniciada (situación entre O y C). El máximo de la financiación requerida generalmente se encuentra poco tiempo después de iniciarse la ejecución del plan de inversión. Después, disminuye durante algunos años a consecuencia de las depreciaciones que se recuperan en las ventas y que todavía no necesitan aplicarse para reponer activos fijos gastados: de A a B las depreciaciones no deben destinarse íntegramente a reposiciones, de B en adelante sí son absorbidas completamente por las reposiciones.

La cantidad BK se llama inversión constante (correspondiente al primer plan de inversión). El capital de fundación que suministra el Fondo de Apoyo (LK) se determina como un porcentaje (aquí 72o/o aproximadamente) de BK. El resto de BK se consigue a través de un crédito comercial complementario QA, el cual se amortiza con depreciaciones recuperadas (no absorbidas por reposiciones) hasta por una cantidad RA, y con ahorros de los socios hasta por una cantidad QR.

Lo anterior representa una situación estática. Normalmente después de algún tiempo habrá nuevos planes de inversión (X'XX"), algunos años después otro plan (Y'YY"), etc. En el gráfico la suma de los tres planes de inversión está representada por la línea OAX' Z1Z2Z3Z4. Aquí puede apreciarse que después del tercer plan de inversión (K1Z4) la inversión constante es aproximadamente el doble del capital de fundación originalmente suministrado por el Fondo de Apoyo. (LK L1K1).

En otras palabras: En el ejemplo del gráfico el segundo y el tercer plan de inversión se pueden realizar por esfuerzo propio, si no hay que amortizar el capital de fundación original. Es este el fin que primordialmente persigue el concepto de la conversión del capital de fundación.

— Cómo calcular el capital de fundación (capital propio)

Calcular la cuantía del crédito para capital de fundación que ha de reemplazar al capital propio en las empresas asociativas, equivale a determinar el porcentaje que debe representar éste dentro del total de la financiación requerida (y a la vez como es obvio, determina el porcentaje del crédito complementario). Por ejemplo 60o/o capital propio, 40o/o crédito complementario, o

CONDICIONES DEL CAPITAL DE FUNDACION

FINANCIACION REQUERIDA

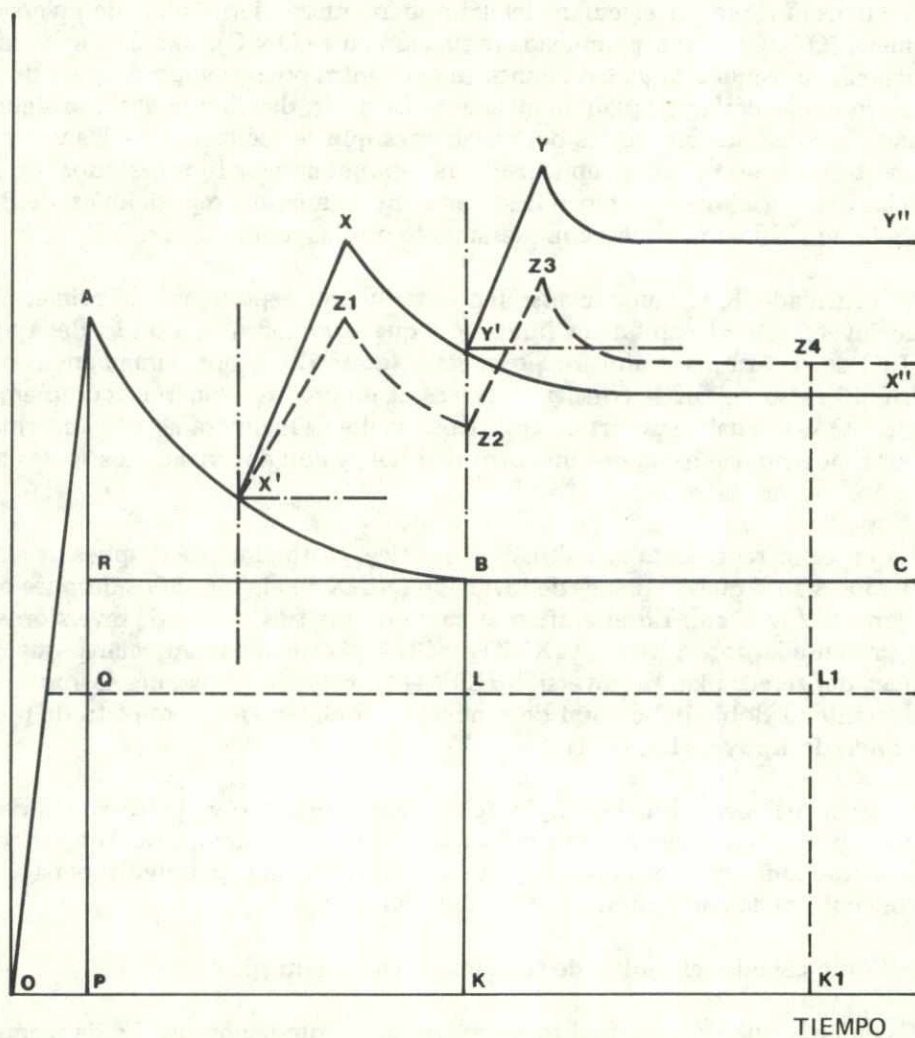


GRAFICO No. 2

50o/o capital propio, 50o/o crédito complementario. De antemano es claro que ese porcentaje no puede ser uniforme para todas las empresas, sino que depende de las condiciones generales de cada una. Por lo tanto, de lo que se trata aquí es de dar algunos criterios generales para establecer en cada caso concreto los porcentajes adecuados.

La solución tradicional

El problema que aquí nos ocupa corresponde al problema de la **estructura óptima de capital**, que ocupa muchas páginas de los libros de teoría y de administración financiera. Consiste en fijar la proporción más adecuada entre el capital propio y el capital ajeno (crédito) en una empresa.

Tradicionalmente este problema se resuelve a través del análisis marginal (teniendo en cuenta las condiciones del mercado de capitales): para la empresa es rentable acudir al crédito externo siempre y cuando que el costo de éste (los intereses que hay que pagar por él) sea inferior a la rentabilidad interna de aquella. Se parte del supuesto real de que el costo del crédito aumenta a medida que crece el porcentaje de financiación externa y disminuye el de la financiación propia. Por lo tanto, habrá un punto en que los dos valores se igualen y a partir del cual el costo del crédito empieza a superar la rentabilidad de la empresa. Ese punto indicará la estructura óptima de capital.

Desafortunadamente este tipo de análisis carece de relevancia para las empresas asociativas de los niveles informales por varios motivos, entre los cuales se destacan los siguientes:

- 1). los socios de las empresas carecen casi en absoluto de recursos propios para invertir en su empresa, por lo cual para ellos la opción entre capital propio y crédito externo no pasa de ser un puro juego teórico;
- 2). las empresas asociativas informales enfrentan un mercado de capitales totalmente rígido, donde el análisis marginal pierde su objeto mismo.

Una solución práctica: exigencias jurídicas y riesgo financiero

Por esto es más adecuado buscar una solución en intentos más modernos de la teoría financiera, que tratan de resolver el problema con un enfoque práctico. Dos criterios entonces están en juego: las exigencias de tipo jurídico de las entidades crediticias y el análisis del riesgo financiero de la empresa.

Desde el punto de vista **jurídico**, el sistema de crédito adoptado por el Fondo de Apoyo tiene que tener en cuenta las exigencias de garantía hipotecaria o prendaria de las instituciones financieras. Estas, por lo general exigen **relación mínima** entre los activos aceptados como garantía y el pasivo que se va a contraer. Esa relación no suele ser nunca inferior a uno, es decir, que para prestar \$ 500.000.00 exigen una garantía real de $\$ 500.000 = (500.000 / 500.000 = 1)$. Por lo tanto, el crédito para capital de fundación debe representar, como mínimo el 50o/o de la financiación total de la empresa.

Aceptado este mínimo como punto de partida, el análisis del llamado **riesgo financiero** de la empresa puede dar las pautas para llegar a una proporción capital propio/crédito complementario lo más cercana posible al óptimo teórico.

El riesgo financiero es el riesgo de posible insolvencia, la variabilidad o incapacidad de pago de sus obligaciones fijas por parte de la empresa, en función de la variabilidad de sus excedentes brutos. A medida que una empresa aumenta la proporción de deudas, contratos de arrendamiento y anticipos de consumo, aumentarán sus obligaciones fijas.

Manteniendo los demás factores sin modificación, la probabilidad de que la empresa sea incapaz de satisfacer estas obligaciones fijas también aumenta. A medida que continúa contrayendo deudas (financiándose a través de créditos), crece la probabilidad de insolvencia de caja que puede, a su vez conducir a la quiebra legal (1).

Imaginemos dos empresas A y B que tienen (antes de costos financieros) excedentes proyectados de \$ 20.000.00. Sin embargo A no tiene créditos pendientes, mientras que B debe \$ 600.000.00 al 30/o mensual. Entonces las obligaciones financieras mensuales de B son de \$18.000.00 mientras que A no tiene obligaciones financieras.

Supongamos que, por problemas de mercado los excedentes de las dos empresas bajan a un 60o/o de lo proyectado, es decir a \$ 12.000.00. Entonces la empresa o no estará en condiciones de cumplir sus obligaciones financieras (no podrá pagar los \$18.000.00) e incurrirá en intereses de mora y en peligro de embargo si la situación dura por un tiempo. En cambio A podrá pasar los meses malos con una reducción de excedentes repartibles pero sin incurrir en ningún riesgo legal.

Analizando la probabilidad de llegar con distintas proporciones capital propio/crédito a una situación parecida a la descrita para la empresa B, se puede encontrar una solución aceptable que no tolere más que un riesgo razonable.

Evidentemente ésto supone que se pueden estimar las desviaciones probables de los resultados reales con respecto a los resultados proyectados. Aquí debe regir el principio del pesimismo, que fué inculcado en el fascículo 7 de la Guía Metodológica, como criterio para elaborar las proyecciones de flujos de fondos en el estudio de factibilidad.

En la práctica, el análisis del riesgo financiero es un **análisis del flujo de fondos** de la empresa, desde el punto de vista de su capacidad de pago de sus

(1) James C. Van Horne. *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977, pp. 368 ss.

obligaciones fijas. Se hace simulando diferentes flujos de fondos resultantes con distintas proporciones capital propio/crédito complementario, hasta escoger el que parece asegurar el pago de las obligaciones fijas de la empresa sin dejarle a ésta excesos de liquidez inconvenientes.

El análisis se ilustra con ayuda de los cuadros Nos. 1 y 2, que presentan los flujos de fondos uno (1) - antes de financiación - y dos (2) - después de financiación de la empresa La Comunera -. Los flujos de fondos han sido elaborados cautelosamente, por lo cual se estima que la máxima desviación posible de los resultados reales son respecto a los proyectados es de un 20o/o. La financiación total requerida sin contar costos financieros es, según los criterios expuestos en el fascículo 7 de la Guía, es de \$908.000.00.

Suponemos que el crédito complementario lo ofrece el Banco Nacional a tres años con un sistema de cuota mensual fija (amortización + intereses) en el cual hay que pagar cuotas de \$ 4.000.00 mensuales por cada \$ 100.000.00 de crédito. El Fondo de Apoyo cobra intereses del 15o/o anual (1.25o/o mensual).

Se analiza el riesgo financiero de la empresa estudiando los flujos de fondos a sólo dos años (en la realidad hay que hacerlo en lo posible a cinco años). Se comparan, a modo de ejemplo, dos proporciones diferentes capital de fundación/crédito complementario: 40o/o/60o/o y 60o/o/40o/o.

Para facilitar la comparación aproximada la financiación total requerida contando costos financieros a \$ 1.000.000.00 en ambos casos (la diferencia resultante si se usan los datos reales es despreciable, como puede verificar el lector).

- a). Si la relación capital de fundación/crédito complementario es 40o/o/60o/o, del Fondo de Apoyo como capital de fundación y \$600.000.00 del Banco Nacional como crédito complementario. Por los primeros tendrá que pagar intereses mensuales de \$5.000 ($400.000 \times 1.25/100$) y por los segundos, cuotas mensuales de \$24.000.00 (4.000×6). En total, tendrá obligaciones financieras fijas de \$29.000. Analizando los saldos mensuales en el cuadro No. 1 se ve que la empresa no puede pagar esa suma si los resultados reales son inferiores a los esperados en un 20o/o: el saldo más frecuente de \$30.000 se reduce en ese caso a \$24.000 (el 20o/o de \$30.000 es \$ 6.000). Por lo tanto, se desecha esta proporción (haciendo el ejercicio con la proporción 50o/o/50o/o se llega a un resultado similar)
- b). Si el capital de fundación sube al 60o/o y el crédito complementario baja al 40o/o, La Comunera recibirá \$600.000 del Fondo de Apoyo como capital de fundación y \$400.000.00 del Banco Nacional como crédito complementario. Por los primeros tendrá que pagar intereses mensuales de \$7.500 ($600.000 \times 1.25/100$) y por los segundos, cuotas mensuales de

CUADRO No. 1

EMPRESA LA COMUNERA — PROYECCION DE FLUJO DE FONDOS 1
(Antes de Financiación)

1983

(en miles de pesos)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Egreso*	570	170	200	226	242	242	244	248	248	256	258	258
Ingresos	40	80	160	220	272	272	275	278	278	285	288	288
Saldo Mensual	530	90	40	6	30	30	31	30	30	29	30	30

1984

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Egresos	280	290	290	315	315	315	320	320	320	320	320	320
Ingresos	305	315	340	345	350	350	355	355	355	355	355	355
Saldo Mensual	25	25	50	30	35	35	35	35	35	35	35	35

* Este renglón comprende: Inversión Reposición Egresos Operaciones.

CUADRO No. 2

EMPRESA LA COMUNERA — PROYECCION DE FLUJO DE FONDOS 2
(Después de Financiación)

	(en miles de pesos)												
	1983	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Egresos antes financiación*	570	170	170	200	226	242	242	244	248	248	256	258	258
Cuotas Banco Nacional	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Intereses Fondo de Apoyo	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
TOTAL EGRESOS	593.5	193.5	193.5	223.5	249.5	265.5	265.5	267.5	271.5	271.5	271.5	281.5	281.5
Ingresos Operacionales	40	80	80	160	220	272	272	275	278	278	285	288	288
Crédito Banco Nacional	600												
Crédito Fondo de Apoyo	400												
TOTAL INGRESOS	1.040	80	80	160	220	272	272	275	278	278	285	288	288
Saldo Mensual	446.5	113.5	113.5	63.5	29.5	6.5	6.5	7.5	6.5	6.5	5.5	6.5	6.5
		1984											
Egresos antes financiación*	280	290	290	290	315	315	315	320	320	320	320	320	320
Cuotas Banco Nacional	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Intereses Fondo de Apoyo	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
TOTAL EGRESOS	303.5	313.5	313.5	313.5	338.5	338.5	338.5	343.5	343.5	343.5	343.5	343.5	343.5
TOTAL INGRESOS	305	315	315	340	345	350	350	355	355	355	355	355	355
Saldo Mensual	1.5	1.5	1.5	26.5	6.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5	11.5

*Este renglón comprende: Inversión Reposición Egresos Operacionales

\$16.000 (4.000 x 4). En total, tendrá obligaciones financieras fijas de \$23.500. Esa cifra es ligeramente inferior a los \$24.000 que resultan si los saldos mensuales son inferiores en un 20o/o a los saldos proyectados, hay seguridad de que la empresa la puede pagar. Por eso se acepta esta proporción.

Una proporción más favorable por ejemplo 70o/o de capital de fundación y 30o/o de crédito complementario, le dejaría a la empresa un excedente líquido mensual permanente superior al que se estima necesario para atender imprevistos (cifra ya incluida en el estudio de factibilidad). La experiencia demuestra que estos saldos siempre son inconvenientes porque llevan a comportamientos antiempresariales. Por eso se rechaza esa proporción.

— Criterios de evaluación del Fondo de Apoyo

Por su misma naturaleza y por los criterios de funcionamiento que acabamos de esbozar, el Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas debe tener unos criterios de evaluación diferentes a los corrientes en las entidades crediticias existentes.

La eficiencia del Fondo de Apoyo no se puede medir solo por criterios de rentabilidad económica en sentido tradicional, ni tampoco inmediatamente por el éxito que logre en la recuperación de cartera. Estos criterios hay que tenerlos siempre en cuenta; sin embargo, al crear el Fondo hay que contar con la probabilidad de que arroje pérdidas desde el punto de vista económico tradicional y de que sólo llegue a recuperar un porcentaje de cartera menor que el logrado por las entidades crediticias ordinarias. Aunque, si el planteamiento de fondo es correcto, lo normal es que se logren buenos porcentajes.

La eficiencia del Fondo de Apoyo se medirá más bien por criterios de rentabilidad social, esencialmente por su contribución real al aumento y a la estabilización del empleo, los ingresos y la participación entre los trabajadores provenientes de los niveles informales de la economía. En este campo las empresas asociativas tienen una ventaja comparativa frente a las empresas tradicionales, aún cuando este tipo de efectos es difícil de cuantificar.

Los efectos de las empresas asociativas sobre el empleo, el ingreso y la participación tienen por otra parte, una incidencia de tipo macroeconómico muy real. Este consiste en una activación de la producción general por encima de las posibilidades de la economía, la cual se logra a través de la elevación de la demanda agregada que causan.

— Otras formas de asistencia financiera del Fondo de Apoyo

Aparte del suministro de capital de fundación y de crédito para atender gastos de pre-inversión, la función del Fondo de Apoyo es principalmente la de amortiguar impactos temporales adversos en el área financiera de las empresas y suavizar las relaciones con otras entidades financieras.

En este contexto hay que pensar en primer lugar en la reestructuración de créditos del mismo Fondo o de terceros, en el caso de que la empresa no pueda atender oportunamente al servicio de los mismos. Sin embargo, en tales casos también se exigirá la comprobación de la factibilidad de la operación de rescate. Otro caso es el de anticipar la entrega de créditos otorgados por terceros cuando el trámite de los mismos demora su entrega oportuna.

Puede pensarse también en que el Fondo de Apoyo constituya una garantía para los créditos que otorguen otras entidades financieras a las empresas asociativas. Sin embargo, en principio esas garantías no son compatibles con el suministro de capital de fundación, ya que con el suministro de este se busca el reparto del riesgo de la inversión entre las entidades financieras participantes. Además, la contribución básica del Fondo de Apoyo a la financiación de las empresas asociativas consiste en proveerlas de una estructura financiera sana mediante el suministro de capital de fundación; ésto no se debería reemplazar por la garantía de créditos.

Finalmente, es función del Fondo de Apoyo atender a los llamados "créditos de emergencia" que se ocasionen en la práctica de las empresas asociativas: por malas cosechas, por irregularidades del mercado, por robos, etc.

4. EL MANEJO DEL AREA FINANCIERA AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS

El concepto de administración financiera

La actividad en el área financiera cae bajo el concepto de lo que en la ciencia de administración de empresas se denomina administración financiera.

Objeto y objetivos

La administración financiera es el manejo del dinero; su objeto es la adquisición y utilización de capital, crédito y fondos de toda clase, en la operación normal de la empresa. En las empresas asociativas la administración financiera se centra en la consecución y utilización de los recursos obtenidos como capital de fundación y crédito complementario, utilización que incluye el servicio de las deudas contraídas.

También puede definirse la administración financiera por su objetivo de asegurar la liquidez y rentabilidad en la empresa. La primera es, según la experiencia del PMUR y de otros programas asociativos, el cuello de botella más frecuente en empresas de autogestión por parte de los trabajadores.

Interrelaciones y funciones específicas

La política general de la empresa depende por completo de las consideraciones de tipo financiero, a la vez que el área financiera depende del funcionamiento de las demás áreas. Es evidente que las decisiones que se tomen en la empresa dependen de la disponibilidad de fondos, la cual es indicada por los presupuestos para las operaciones que deben ejecutarse. Por otra parte, la disponibilidad de fondos y por tanto los presupuestos para los distintos programas, dependen, de los resultados obtenidos en las áreas de producción y ventas, suministrados al área financiera por la contabilidad de la empresa y los análisis financieros.

Teniendo en cuenta estas interrelaciones y los objetivos asignados anteriormente a la administración financiera, pueden señalarse como funciones suyas:

- a). Funciones relativas a la planeación de flujos de fondos:
 - Determinación de gastos en el tiempo.
 - Estimación de ingresos en el tiempo.
 - Formulación de presupuestos y flujos de fondos.
- b). Funciones relativas a la disponibilidad de fondos:
 - Consecución y erogación de fondos (tesorería)
 - Manejo de créditos y cobranzas.
- c). Funciones de interrelación con otras áreas.
 - Supervisión y evaluación de la contabilidad.
 - Análisis financieros.
 - Recomendaciones sobre políticas de inversiones, producción, remuneración de los factores productivos, distribución de excedentes.
- d). Funciones de relaciones sociales.
 - Conservación de buenas relaciones con los proveedores de fondos.

La administración financiera y la estructura administrativa de la empresa

El tamaño de las empresas asociativas no da por lo general para encargar a una sola persona de la administración financiera. Por eso, para lograr que ésta sea eficiente, es importante llegar a una asignación clara de sus funciones a las personas más adecuadas para desempeñarlas.

Aunque la asignación depende de las condiciones de cada empresa, puede sugerirse:

- a). Las funciones relativas a la planeación de flujo de fondos y de disponibilidad de fondos pueden quedar en manos del tesorero, ya que él es quien de todos modos tiene el control del dinero en la empresa. Pero si se le asignan estas funciones, el tesorero no debe ser a la vez contabilista pues en este caso monopolizaría en forma peligrosa el manejo y el control del manejo del dinero.
- b). Las funciones de interrelación con las demás áreas de la empresa deberían quedar en poder de la Junta Directiva en cuanto tal, la cual puede distribuirlas entre sus miembros.

- c). Las funciones de relaciones con los proveedores de fondos pueden ser confiadas al Presidente o Coordinador.

El presupuesto financiero

El estado de movimiento de fondos o de fuentes y aplicación de fondos describe las fuentes de las cuales se derivan los fondos adicionales y los usos a los cuales se destinaron esos fondos. El presupuesto financiero no es más que un estado de movimiento de fondos presupuesto.

Hay que distinguir el cuadro de fuentes y usos en la etapa de instalación del cuadro de fuentes y usos en la etapa de funcionamiento y éste del presupuesto de gastos e ingresos.

El presupuesto es básico para estimar la rentabilidad de la empresa y el cuadro de fuente y usos para comprobar que dentro de la evolución de la empresa hay una razonable seguridad de que la empresa tendrá una estructura financiera sólida y de que los préstamos serán pagados.

El flujo de fondos como forma práctica de presupuesto

Como instrumento para que la empresa tenga presente y controle en todo momento su situación de liquidez es recomendable usar los presupuestos en forma de flujo de fondos, los cuales deben estar siempre en un lugar visible en cuadros sobre las paredes. Semana por semana se debe ir comparando sobre esos mismos cuadros la situación real con la estimada. Estos cuadros podrían tener la forma sugerida en el Gráfico No. 2.

Al lado izquierdo aparece el flujo estimado. A finales de cada mes se escriben las salidas y entradas y el saldo esperado cada día (o semana) del mes siguiente. Al lado derecho se van poniendo (o semana a semana) los movimientos reales.

FLUJO DE FONDOS – ENERO 1982

FLUJO ESTIMADO					FLUJO REAL			
Día	Detalle	Salidas	Entradas	Saldo	Detalle	Salidas	Entradas	Saldo
Viene				15.000				15.000
1		10.000		5.000	10.000	10.000	4.000	9.000
2		7.000		- 2.000	7.000			2.000
3			22.000	20.000	18.000			
4		11.000		9.000				
5		6.000		3.000				

GRAFICO No. 2

El manejo del crédito a clientes y cobranzas

Uno de los problemas más agudos con que tropiezan las empresas asociativas en los niveles informales es el de la recuperación de su propia cartera.

En empresas de producción es forzoso dar plazos de pago de 30, 60, y hasta 90 días según las costumbres vigentes en la rama de producción de que se trate: en zapatería y carpintería 60 ó 90 días, en confecciones 30 días, etc.; esto es inevitable para poder competir con éxito ya que los demás productores conceden esos plazos.

Semejante es la situación en empresas de comercialización, sobre todo cuando se vende a Instituciones que, en teoría pagan a 15 o 30 días, pero en la práctica se toman uno o dos meses más del plazo estipulado haciendo los trámites de rigor. En tiendas de consumo es álgido el problema del fiado; aquí no suele haber plazos indefinidos, sino que los campesinos, por ejemplo, se comprometen a pagar "en la próxima cosecha", y las deudas van subiendo indefinidamente.

La empresa no debe conceder crédito sino después de una cuidadosa investigación en la que tenga en cuenta:

- Las genuinas necesidades del comprador;
- Su capacidad de pago;
- Su capital, condiciones financieras y habilidad administrativa;
- Su reputación de honradez.

Así mismo hay que tomar las seguridades comerciales mínimas: firma de facturas o de letras por parte de los clientes, etc.. La experiencia muestra que en este punto los trabajadores de los niveles informales son supremamente confiados.

En el caso de las tiendas la empresa debe introducir un sistema claro de topes de crédito que no se pueden sobrepasar, a fin de evitar que las deudas se vayan acumulando hasta llegar a un nivel en que son imposibles de pagar.

Análisis de estados financieros

La interpretación de los estados financieros es elemento indispensable en la empresa. Esta tiene que llegar a conocer el manejo de conceptos como análisis vertical y horizontal de estados financieros, cómputos analíticos relacionados con las condiciones financieras y resultado de las operaciones necesarias para la evaluación. Sin embargo hay que ser conciente de que probablemente nunca se va lograr del todo que los trabajadores lo aprendan a hacer por sí solos, sino que éste es un punto de asesoría permanente.

Asesoría en la consecución de crédito

Las empresas financiadas por el Fondo de Apoyo no tienen por el momento necesidades ulteriores de crédito pues se supone que el Fondo, además de darles el capital de fundación, les ayuda a conseguir crédito complementario. En cambio, las empresas ya establecidas que se toman para asesoría van a necesitar por regla general financiación.

Puesto que la función propia del Fondo de Apoyo es suministrar a la empresa el capital propio o de fundación y estas empresas ya están fundadas, por regla general se deberá acudir a otras fuentes para obtener financiación como crédito complementario.

La asesoría financiera debe tener conocimiento de las fuentes de crédito complementario y de las condiciones de los préstamos y trámites operativos, y tener en cuenta los costos de financiación de cada fuente, aunque las menos costosas podrían implicar restricciones o requisitos indeseables.

Generalmente las empresas tendrán más oportunidad de obtener crédito complementario cuando tienen personería jurídica y presentan una buena situación financiera, la cual los bancos suelen analizar a través de:

- Balances Generales
- Estados de Pérdidas y Ganancias
- Política de depreciación y acumulación de reservas
- Política de distribución de excedentes
- Política de ventas, por ciento de cuentas incobrables etc.

Estos elementos de juicio permiten determinar la llamada "solvencia actual" consistente en la capacidad de pago de las obligaciones independientemente de las garantías reales, en el preciso momento de los excedentes del ingreso constante sobre los gastos normales del negocio.

Se distingue, de otra parte, la "solvencia final" o capacidad de pago en el supuesto de que para ello ten que enajenarse todo o parte del activo del deudor, prácticamente con liquidación del negocio mismo. Depende de la relación que haya entre el valor de los activos liquidables y las obligaciones o deudas totales. Para tales efectos los Bancos requieren de elementos de juicio tales como:

- Coeficiente de liquidez o cociente entre el activo y pasivo corrientes.
- Composición porcentual de los rubros integrantes del capital en juego.
- Cociente entre el capital propio fijo y las deudas de largo plazo.
- Cociente entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Relación entre deudas a corto plazo y capital circulante propio.

Una manera de apreciar el grado de endeudamiento en que puede incurrirse es estudiar la relación entre utilidades anuales estimadas en el proyecto y las cargas anuales que implicarían los créditos.

El Fondo de Apoyo debería entrar a financiar a estas empresas en dos casos: 1). Cuando sea imposible obtener crédito de otras entidades financieras debido al tipo de empresa: la mayoría de las entidades existentes no financian, por ejemplo, empresas de servicios urbanos (electricidad, mecánica, imprenta) ni tiendas comunales. 2). Cuando la situación financiera es deficiente a los ojos de esas entidades, pero se ve que con una inyección de crédito de emergencia en condiciones semejantes a las que estipula el Fondo para otorgar capital de fundación puede salir adelante y obtener crédito complementario de aquellas.

Adicionalmente hay que inculcar a los grupos en cuestión que a la larga tienen que financiarse con recursos internos: utilidades no distribuidas, reservas de depreciación u otro tipo. Esto hay que írselo inculcando también a las empresas promovidas por el SENA y financiadas por el Fondo.

ANEXOS

- 1. REGLAMENTO DE CREDITO Y DE ASISTENCIA FINANCIERA DEL FONDO DE APOYO**
- 2. PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR SOLICITUDES DE FINANCIACION**

ANEXO 1

REGLAMENTO DE CREDITO Y DE ASISTENCIA FINANCIERA DEL FONDO DE APOYO

Referencia

El presente reglamento de crédito y de asistencia financiera es al que se refieren los Estatutos de la Corporación Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas (Art. 19h) la cual en adelante se llamará simplemente la Corporación.

Actividades de la Corporación

Las actividades de la Corporación a que se refiere el presente reglamento son las de financiar y prestar asistencia financiera a asociaciones o empresas asociativas, y sus organizaciones de grado superior, en las siguientes formas:

Financiación mediante el suministro de capital de fundación

Financiación mediante el otorgamiento de créditos a corto y mediano plazo destinado a:

- Atender necesidades de capital de trabajo;
- Anticipar la entrega de crédito otorgados por terceros;
- Financiar gastos de pre-inversión;
- Atender el pago de intereses y/o amortizaciones;
- Atender gastos de emergencia;

Garantizar créditos otorgados por Bancos.

Se entiende por "capital de fundación" la financiación que otorga la corporación en las siguientes condiciones;

Que sus beneficiarios hayan previamente obtenido crédito de la (s) entidad (es) financiera (s) que colabora (n) con la corporación en sus fines sociales, y que tales créditos se ajusten a estos fines.

Que se concedan, en principio, a largo plazo, no siendo exigibles total o parcialmente dentro de los primeros años a partir de su entrega al beneficiario, salvo los casos de incumplimiento de la destinación para la cual fue concedida. Su amortización se determinará de acuerdo con la capacidad financiera

del deudor y teniendo en cuenta sus necesidades de consumo e inversión, pudiendo modificarse y/o prolongarse total o parcialmente cuando ello lo considere necesario el Comité Directivo y en las condiciones que éste determine.

Entendiéndose por “gastos de inversión” los que deben efectuar asociaciones o empresas asociativas para poder juzgar la factibilidad de constituirse en empresa de ciertas actividades, en los casos en que no existen razones para dudar a priori de tal factibilidad.

Entendiéndose por “gastos de emergencia” todo gasto que el Comité Directivo considera válido como tal, dentro de los objetivos de la Corporación, para el cual no se encuentra financiación bajo las otras modalidades de financiación de la Corporación.

Beneficiarios

Los requisitos primordiales, que deben reunir los beneficiarios de las actividades de la corporación se determinan por lo siguiente:

El fin fundamental de la Corporación es el de fomentar asociaciones o empresas asociativas formadas, o que se forman por trabajadores de los niveles informales, especialmente aquellas que no tengan acceso a financiación de fuentes ordinarias por no reunir los requisitos distintos del de tener un grado aceptable de factibilidad.

Parágrafo: Los criterios que determinan si una asociación a empresa, tenga o no carácter asociativo los establecerá el Comité Directivo.

Destino de la financiación concedida

Toda financiación y toda asistencia financiera que proporcione la Corporación deberá destinarse única y exclusivamente al fin que precisa la solicitud pertinente que formule el beneficiario, salvo autorización escrita del Comité Directivo para modificarlo.

La no observación de esta exigencia implica la resolución del contrato y la exigibilidad inmediata de todo lo que la Corporación en virtud del mismo haya entregado al beneficiario, más los intereses vencidos a cargo del beneficiario y las indemnizaciones a las cuales hubiera lugar.

Son financiables toda clase de inversiones, salvo las que prohíbe la Ley.

En el caso de que, dentro de la inversión propuesta se contemple la adquisición de bienes inmuebles de propiedad de uno o más de los integrantes de la asociación o empresa, o la adquisición de bienes muebles de segunda ma-

no fuera del comercio establecido de los mismos, el valor por el cual se incluirán en la inversión será establecido de acuerdo con el avalúo practicado por un perito.

Procedimiento para solicitar financiación

Toda solicitud a la Corporación para que esta proporcione financiación o constituya garantía, debe hacerse por escrito al Comité Directivo, por intermedio del Comité de Crédito de acuerdo con lo expuesto en el documento "procedimiento solicitudes de financiación que se anexa al presente (anexo 2).

Requisitos para tener acceso al Fondo de Apoyo

Para tener acceso a la financiación o la constitución de garantía por parte de la Corporación, excepción hecha de los créditos destinados a anticipar la entrega de créditos otorgados por terceros, son requisitos:

- Qué el beneficiario sea elegible según artículo anterior (Beneficiarios).
- Que haya un plan de desarrollo empresarial dentro del cual se ubica la solicitud de financiación y que ambos sean aprobados por el Comité Directivo, para lo cual se establecen las siguientes condiciones:
 - En los casos en que la solicitud se refiere al suministro de capital de fundación, el otorgamiento de crédito para capital de trabajo, y/o la constitución de garantía deberá demostrar, a satisfacción del Comité Directivo, la factibilidad del proyecto para el cual se formula.
Parágrafo: Para que un proyecto sea considerado factible son requisitos mínimos que haya buena perspectiva de estabilidad y de expansión futura, además de una utilidad bruta suficiente para proporcionar a los socios un ingreso no inferior al salario mínimo y atender al servicio de la financiación contratada.
 - En los casos en que la solicitud se refiere al suministro de crédito para financiar una pre-inversión, deberá demostrar en qué medida el proyecto para el cual se formula contribuirá a la comprobación de la factibilidad a que se refiere el literal anterior.
 - En los casos en que la solicitud se refiere a créditos para atender a gastos de emergencia que consisten en una erogación que es en beneficio de uno o varios de los miembros del grupo, pero no en el del grupo integral, se exigirá que el grupo como tal se comprometa a participar en el gasto total y/o su amortización integral o parcial posterior, en una medida que el Comité Directivo considere compatible con las capacidades financieras del grupo.

- En los casos en que la solicitud se refiera a créditos destinados al pago de intereses y/o amortizaciones de créditos otorgados por terceros y/o por la misma Corporación, deberá demostrar que la incapacidad de atender a dicho pago se debe a fuerza mayor y que la prórroga es condición necesaria y suficiente para que la empresa siga siendo, o vuelva a ser viable.

Que la financiación se conforme al plan financiero que se elabora para la empresa o para la inversión, de acuerdo a las reglas expuestas en el anexo 2 (1) de este reglamento.

Que haya arreglo adecuado para la prestación de asistencia técnica, y/o capacitación en las materias indicadas en la solicitud formulada a la Corporación, y/o las que señala el Comité Directivo, por (una) entidad (es) que para el efecto admite el Comité Directivo.

En los casos en que la solicitud formulada a la Corporación se refiere al otorgamiento de un crédito destinado a anticipar la entrega de otro otorgado por terceros, será requisito único que la entidad que otorgue este último se comprometa por escrito a entregarlo oportunamente.

Amortización

La amortización de capital de fundación se pactará de acuerdo a lo establecido en el art. 2.2, de este reglamento.

Para la modificación o postergación de la amortización pactada del capital de fundación son requisitos:

- . Que haya solicitud al respecto de la mayoría de los socios de la Asociación o empresa a que se suministró el capital de fundación.
- . Que se cumplan los requisitos de empresa asociativa.
- . Que haya plan (es) concreto (s) de nuevas inversiones aprobado (s) por el Comité Directivo, tendientes a crear un mayor número de puestos de trabajo.

El Comité Directivo queda facultado para postergar las amortizaciones pactadas del capital de fundación cuando lo estime necesario para la estabilidad de la empresa.

Mientras que no sea exigible la amortización del capital de fundación las empresas podrán constituir con la Corporación un depósito hasta por un total igual al capital de fundación que recibieron. Estos depósitos devengarán intereses a una tasa igual a la que pagan las empresas por el capital de fundación recibido.

(1) El anexo 2 consiste de los capítulos del documento "Estudio de Factibilidad" que tratan de la financiación.

La amortización de los créditos que otorgue la Corporación serán pactadas de acuerdo al plan financiero contenido en la solicitud de financiación correspondiente.

Intereses y Comisiones

La Corporación cobrará los siguientes intereses y comisiones:

- Sobre capital de fundación y créditos para capital de trabajo: Intereses a una tasa inferior en dos puntos a la que cobra la Caja Agraria a formas asociativas sin personería jurídica en el caso de que todos los integrantes poseen individualmente un patrimonio bruto menor de \$100.000;
- Sobre créditos para anticipar la entrega de otros otorgados por terceros la misma tasa de intereses que la que se cobrará para estos últimos;
- Sobre los demás créditos no se cobrarán intereses;
- Sobre la cuantía de créditos otorgados por terceros que garantiza la Corporación: Una comisión del 3o/o (tres por ciento), pagadera al constituirse la garantía.

Los intereses se cobrarán, por trimestres vencidos sobre saldos promedios durante el trimestre.

Para inversiones de tardío rendimiento el Comité Directivo podrá autorizar que los intereses se capitalicen para ser incluídos en la amortización del principal de la amortización.

Garantía

Las garantías que exigirá la Corporación para el cumplimiento de las obligaciones que contraen los acreedores por la financiación proporcionada y/o la garantía constituída, se limitarán a la responsabilidad personal del acreedor y la solidaridad de los consocios en la asociación o empresa.

Los límites para financiaciones y garantías de parte de la Corporación serán fijados anualmente por el Comité Directivo.

El Comité Directivo está facultado para exceder los límites establecidos cuando lo estime conveniente para los fines que persigue la Corporación.

ANEXO 2

PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR SOLICITUDES DE FINANCIACION

1. Toda solicitud de financiación se elaborará por los miembros de la entidad promotora respectiva que atienden al grupo para el cual se formula. Será elaborada bajo las responsabilidades del miembro que para el efecto designa el coordinador de dicho equipo, y de común acuerdo con el grupo asociativo para el cual se formula. Para cumplir el último requisito el grupo designará a uno de sus socios como representante en la confección y el trámite posterior de la solicitud de financiación.
2. En la confección de la solicitud de financiación se contará con la asesoría del Comité de Crédito.
3. Antes de iniciar el trámite de la solicitud de financiación debe hacer un claro entendimiento por parte de los socios del grupo de las obligaciones que contraerán con la financiación. Para tal fin se les deberá explicar:
 - Las diferencias principales entre capital propio y ajeno(crédito), y el hecho de que, por regla general, en una estructura financiera sana habrá una combinación de ambas formas de capital;
 - Las funciones básicas del Fondo de Apoyo: Sustituir el capital propio porque no lo hay; asegurar que, mediante esta sustitución, se consiga el crédito complementario que se requiera; agilizar la entrega de los créditos complementarios, y servir de amortiguador en el pago de sus intereses y/o amortizaciones;
 - La función del ahorro: Amortizar el crédito, formación de capital propio para ensanche u otros fines;
 - El hecho de que el Fondo de Apoyo básicamente es para las empresas asociativas y, eventualmente, será de ellas;

- Que es una entidad sin ánimo de lucro y que, por tanto, todos sus ingresos entrarán en su capital de trabajo con que financia exclusivamente empresas asociativas y, eventualmente, sus organizaciones de grado superior;
 - Que el Fondo de Apoyo en cada empresa que financia asume el mayor riesgo financiero, recibiendo solamente una remuneración modesta (2 puntos menos que los créditos más baratos de la Caja Agraria) y sin exigir ninguna participación en el manejo de la empresa;
 - Que, por lo tanto, el pago oportuno de los intereses y amortizaciones por las empresas financiadas es una obligación para con otras empresas asociativas;
 - El hecho de que la amortización que se contrata al obtener la financiación (para empezar al término mínimo de dos años) podrá postergarse al término de dicho plazo, si los socios así lo solicitan, y la empresa guarde el carácter asociativo y haya plan de inversión para el ensanche de la empresa o para otro fin, que tenga aprobación del Fondo de Apoyo.
 - Que, eventualmente, el Fondo de Apoyo servirá para canalizar las contribuciones que las empresas asociativas darán para crear y/o fortalecer otras;
 - Las condiciones básicas de la financiación por parte del Fondo de Apoyo y de la Caja Agraria.
4. Esencialmente, la solicitud de financiación es un estudio de factibilidad. Sin embargo, habrá casos en que la solicitud de financiación se refiere a proyectos cuya factibilidad aún debe comprobarse en uno o varios aspectos, u otros en que la factibilidad no se logrará sino a un plazo más o menos largo, o a un plazo remoto. Pero, de todos modos, la meta final debe ser la factibilidad.

Debe entenderse por "factibilidad", el conjunto de características por el cual una organización de cierta (s) actividad (es), a lo largo no se desintegrará por fuerzas endógenas o exógenas previsibles.

En los casos de evaluar la factibilidad de manera tradicional, se considera factible una empresa cuando genera un ingreso estable y suficiente para los factores de producción a condición de que el factor social no implique una fuerza destructora evidente. Por lo tanto, no existe razón alguna para evaluar de manera distinta la factibilidad de empresas asociativas.

En los casos en que se solicita la financiación para comprobar la factibilidad, o para una empresa que no será factible sino a un plazo más o menos largo, habrá faltantes en el conjunto de características que constituye la factibilidad. Entonces, la solicitud deberá destacar claramente cuáles son los faltantes, cuál su significancia, y cuáles las perspectivas para resolverlos (alternativas, probabilidad, plazo de la solución).

El estudio de factibilidad es la forma ideal de la solicitud de financiación. Podrá prescindirse de esta forma en caso de apremiante necesidad, pero de todos modos debe exigirse de la solicitud de financiación que trate adecuadamente los puntos siguientes:

- Debe empezar con un resumen muy breve y claro de qué se solicita. Cuánto, para quién, para qué fin, a qué plazo, a qué condiciones. Se añaden todos los datos concretos relativos al solicitante;
- Resumen de la solicitud (de los capítulos pos-anteriores);
- Historia breve del grupo y del proyecto del mismo;
- Situación actual del grupo y plan de desarrollo empresarial;
- Objeto de la solicitud de financiación.
- Producción (tecnología que se empleará, empleo, maquinaria, materia prima, capacitación y asesoría técnica).
- Ventas (averiguaciones que se hicieron respecto a: Qué, cuánto, en qué manera, a qué precio y a qué condiciones vender? Y conclusiones de las mismas).
- Administración (quiénes, con qué experiencia y/o capacitación y/o asesoría).
- Proyecciones financieras en que se destacan clara y precisamente las suposiciones hechas. De estas se deduce la estructura financiera deseada (capital propio y capital ajeno a largo, mediano y/o corto plazo). Tomando en cuenta la financiación de la cual ya se disponga, se formula la solicitud de financiación restante.
- Evaluación de la factibilidad desde los puntos de vista
 - * Técnico
 - * Comercial
 - * Administrativo
 - * Financiero/económico
 - * Social

De ahí se llega a la justificación de la solicitud.

5. La solicitud se elabora en original (Comité Directivo) y 4 copias (Caja Agraria, Comité de Crédito 2, grupo 1) y debe venir firmada por el representante del grupo.
6. La solicitud se presenta al Comité de Crédito. Este, dentro de los 15 días hábiles contados a partir de recibirla, se reunirá para resolver remitirla al Comité Directivo, o devolverla al miembro responsable para introducir los reparos que el Comité estime necesario, y el plazo para hacerlo.

La remesa de la solicitud al Comité Directivo será acompañada por un memorandum del Comité de Crédito en el cual éste emite su concepto respecto a la misma y su recomendación correspondiente.

7. Dentro de los cinco días hábiles, contados a partir de la fecha de recibir la solicitud de financiación acompañada por el concepto del Comité de Créditos, el Comité Directivo de la Corporación se reunirá para resolver sobre ella.

Al respecto podrá resolver:

- Acceder a la solicitud;
- Promover otra composición y/u otras condiciones de la financiación solicitada;
- Solicitar aclaraciones adicionales;
- Rechazar la solicitud.

Su decisión la informará al Comité de Crédito a la mayor brevedad posible y el Comité de Crédito, por intermedio del miembro responsable la transmitirá al grupo, también a la mayor brevedad posible.

Esta comunicación, si no se hiciera por escrito, se confirmará en forma escrita.

8. En el caso de acceder a la solicitud, o cuando reciba la conformidad del solicitante con la propuesta modificación de la financiación solicitada, el Comité Directivo encargará al Director de la Corporación adelantar la entrega de los dineros solicitados y los trámites correspondientes.
9. El procedimiento descrito en lo anterior se aplicará tanto para las solicitudes de suministrar capital de fundación, como para las relativas a preinversiones y créditos similares.

En las solicitudes para "gastos de emergencia" la solicitud podrá limitarse a una justificación de la solicitud, y el Comité de Crédito podrá resolverla, previa consulta al Presidente o Vicepresidente del Comité Directivo si la emergencia exige esta aceleración.

SERIES DE LA COLECCION

- 1. Guía Metodológica**
- 2. Material Didáctico**
- 3. Lecturas de Referencia**
- 4. Estudios**

PUBLICACIONES DE ESTA SERIE

- 1. Características de las Empresas Asociativas**
- 2. Mercadeo**
- 3. Producción**
- 4. Tecnología**
- 5. Financiación**
- 6. Contabilidad**
- 7. Marco Legal**
- 8. Formación Socioempresarial**

