

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AREA FINANCIERA DE LOS BANCOS COMUNALES IMPLEMENTADOS POR EL CONSEJO DE COMUNIDADES MARGINALES (C.C.M.)

Reyna Elizabeth Ortiz Montoya
Doris Elizabeth Zelaya Martínez
Juan Francisco Orellana Huevo
Asesor: Lic. Fernando Guerrero

Esta tesis fue presentada para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, en el mes de junio de 1994, obteniendo una calificación promedio de 8.5 la más alta de la Facultad de Ciencias Económicas en el corriente año.

El objetivo de este trabajo, es proporcionar una alternativa de solución a uno de los problemas que presenta el Consejo de Comunidades Marginales, para lo que se propone la aplicación de la Planificación Estratégica.

El primer capítulo está referido a la fundamentación teórica de la planificación estratégica: se plantean conceptos de diferentes autores que permitan forjar una idea clara de lo que comprende, se describen y conceptualizan cada una de las etapas del modelo de planificación.

El segundo capítulo hace una descripción de: a) los antecedentes, objetivos y estructura organizativa del Consejo de Comunidades Marginales; b) aspectos del sistema financiero oficial y no oficial; c) origen, evolución, estructura y otros aspectos de los bancos comunales; d) resultados de la investigación de campo, hecha en 10 bancos comunales implementados por el C.C.M.

Para la investigación de campo se utilizaron 2 tipos de encuesta, una dirigida a directivos y la otra a usuarios, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados: el género femenino es el que ha tenido mayor participación en los bancos comunales, el nivel educativo es bajo, el promedio de integrantes del grupo familiar es de 4 a más, mientras que el ingreso no supera el salario

mínimo en la mayoría de familias; la mayor parte de encuestados son comerciantes informales. Por ende, dichas características los hacen inaccesibles al crédito de las instituciones formales.

En relación al funcionamiento del banco, se concluyó que no existe una apropiación social por parte de los directivos y usuarios, ya que el 35% no conocen los objetivos ni la misión, por otra parte el 52% está dispuesto a pagar la tasa de interés más baja (del 10 al 15%), los montos de crédito solicitados están alrededor de ¢500.00 y ¢3,000.00, el período para cancelar los préstamos sugeridos por el 64% de encuestados fue de 12 meses y la garantía de más fácil acceso es el fiador y la prendaria.

Al analizar el funcionamiento de los bancos comunales se concluye que las directivas son elegidas por períodos indefinidos y sus miembros pueden ser reelegidos, no presentan un plan de trabajo ni existen reglamentos para la recuperación de los créditos, ausencia de registros contables, los lineamientos y políticas financieras no responden a las necesidades de los bancos y usuarios.

Las recomendaciones que se plantean son las siguientes: exigir a los usuarios que se sometan a cursos de capacitación que incluyan aspectos administrativos, costos, etc.; que se realicen reuniones periódicas con los socios para informar de las actividades del banco, de la situación financiera, problemas, etc.; dar charlas de inducción a los nuevos socios; la administración del banco debe orientarse por la planificación estratégica y definirse la estructura, funciones generales y específicas de cada puesto de trabajo; utilizar registros contables; realizar evaluaciones

trimestrales (como mínimo); se deben redefinir las políticas y lineamientos financieros; las tasas de interés deben fijarse considerando los costos administrativos fijos, el incumplimiento de pago, la inflación, riesgo y objetivo social del banco.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta metodológica para la elaboración de la planificación estratégica de los bancos comunales implementados por el Consejo de Comunidades Marginales, el que se divide en dos partes: a) fase de diseño que constituye la parte central y que comprende la organización, procedimiento de trabajo, formulación de la estrategia

de cartera de mercado, formulación de objetivos y metas, planes de acción, resultados financieros previstos, sistema de monitoreo y evaluación; b) los principios de instrumentación (obligatoriedad, coordinación, concertación e inducción) que son los preceptos que normarán la ejecución de la propuesta.

En forma resumida se ha descrito el contenido de este trabajo de tesis, que está orientado a contribuir en el desarrollo de uno de los sectores más necesitados del país como lo son las comunidades marginales, lo que se enmarca dentro de los objetivos de nuestra Alma Mater. □

