

**Plan estratégico para el establecimiento del
Banco Comunal de la Asociación de
Agricultores “Las Trancas”, Tatumbla, F.M.**

Paola Luciana Mautong Plaza

}

ZAMORANO

Departamento de Desarrollo Rural

Abril, 1998

Plan estratégico para el establecimiento del Banco Comunal de la Asociación de Agricultores “Las Trancas”, Tatumbla, F.M.

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado
Académico de Licenciatura.

presentado por

Paola Luciana Mautong Plaza

Zamorano, Honduras
Abril, 1998

La autora concede a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor.

Paola Luciana Mautong Plaza

Zamorano, Honduras
Abril, 1998

**Plan estratégico para el establecimiento del Banco Comunal de la
Asociación de Agricultores “Las Trancas”, Tatumbra, F.M.**

presentado por

Paola Luciana Mautong Plaza

Aprobada:

Marcos Rojas, M. Sc.
Asesor Principal

Marcos Rojas, M.Sc.
Jefe de Departamento

Marco Vásquez, Ing. Agr.
Asesor

Antonio Flores, Ph.D.
Decano Académico

Roberto Banegas, Ing. Agr.
Asesor

Keith Andrews, Ph.D.
Director

Isabel Pérez, M. Sc.
Coordinadora PIA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con especial cariño a mis padres, Carlos Reinaldo y Rosa Eva, por su amor, dedicación, esfuerzo y lucha constante, ya que estos sentimientos y valores fueron los que me impulsaron a salir adelante en mis momentos más difíciles.

A Dios, la Virgen María y el Divino Niño Jesús, por darme una familia tan maravillosa, y por haberme permitido alcanzar mis metas personales y profesionales.

Y a mi abuelita Luciana Aurora, que fue mi fuente de consejos e inspiración para comenzar a luchar por mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

A Don Marcos Rojas, por su valiosa ayuda, dedicación y deseo de ayudarnos, tanto a nivel profesional como personal.

A Marco Vásquez y Roberto Banegas, por su apoyo en los momentos necesarios.

A todos los integrantes del DDR, por siempre mostrarnos su mejor sonrisa, y tratarnos como si estuviéramos en casa, gracias por ser tan especiales.

A mis amigas Otilia y Jessica, por los lindos momentos que hemos vivido y por los que nos quedan por vivir.

A Claudia, por tratar de comprenderme y brindarme su cariño y amistad.

A mis amigos Pedro Pablo, Ignacio, Juan José, Hans, James, Paty, Edgar, Cristofer, Erick, Guillermo M., Beatriz O., Darío y Nancy P., gracias por su amistad y apoyo incondicional.

Al Grupo de Teatro Zamorano, por acogerme y verme crecer desde sus inicios.

A Silvia Chalukián, por ser mi amiga, madre y consejera, a lo largo de mis cuatro años fuera de casa, gracias especiales.

A las familias Medina, Revilla, Urrutia, Ramos, Gimenez-Chalukián, Cuéllar, Zelaya C. y Zelaya B., que me ofrecieron su amistad y/o acogieron en su hogar durante mi período de estudios.

A mis sobrinitos Chiqui y Ricardito, porque son mi alegría y paz.

A mis hermanas, Carla Rosa y María del Carmen, gracias por sus cartas, consejos y por ser las mejores hermanas del mundo.

Y a Carlos Reinaldo, gracias por ser mi hermano querido.

AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES

Al Proyecto Zamorano – Alemania (GTZ), por el financiamiento brindado para realizar mis estudios en el Programa de Ingeniería Agronómica.

RESUMEN

MAUTONG, P. 1998. Plan estratégico para el establecimiento del banco comunal de la Asociación de Agricultores “Las Trancas”. Tesis Ing. Agr. Zamorano, Hond. 41p.

En la mayoría de los países en vías de desarrollo, no hay facilidades para que el pequeño productor del área rural pueda utilizar los servicios de intermediación financiera. Honduras no es la excepción, apenas un pequeño porcentaje de estos agricultores tienen acceso a este servicio.

Debido al limitado acceso al crédito existente en la comunidad de Tatumbula, la Asociación de Agricultores “Las Trancas”, decidió conformarse como grupo promotor para establecer un banco comunal.

En el presente estudio se realizó un análisis de identidad futura, análisis del entorno y análisis institucional para poder definir la visión, misión, objetivos y metas del banco comunal, procesos que corresponden a la etapa de visualización del plan estratégico.

En la formulación del plan se realizó un análisis sistémico del banco comunal para definir las estrategias generales. También se preparó un plan de negocios incluyendo la proyección económica financiera, el cálculo del VAN, TIR y la relación beneficio/costo, considerando una tasa de inflación del 18% anual.

En la ejecución se analizaron los procesos administrativos y la necesidad de habilidades gerenciales necesarios para el buen funcionamiento del banco.

En los resultados se definieron la visión, misión, objetivos y metas del banco, así como las estrategias generales para el banco.

Además se desarrolló el esquema organizacional incluyendo la estructura organizacional y la definición de funciones.

El plan de negocios indica que el proyecto es técnica y económicamente factible, y que durante los cinco años de duración del plan estratégico, el banco puede trabajar solamente concediendo créditos para la producción a sus propios miembros.

La Asociación de Agricultores “Las Trancas”, debe poner en ejecución el plan estratégico, el cual servirá para que el banco pueda funcionar en forma eficiente para la consecución de sus metas.

Se recomienda a los responsables de la ejecución del plan estratégico, poner énfasis en los sistemas de información del entorno para contactar mayores y mejores oportunidades de crédito que faciliten las operaciones del banco.

Palabras clave: bancos comunales, desarrollo rural, plan estratégico.

¿ ES FACIL ESTABLECER UN BANCO COMUNAL?

Durante la realización del plan estratégico para el establecimiento del banco comunal de la Asociación de agricultores “Las Trancas”, se determinaron factores muy importantes que demuestran que establecer un banco comunal es una tarea nada sencilla.

El estudio se hizo en el período de 1997 a 1998, con los agricultores miembros de la asociación anteriormente mencionada, ubicada en la comunidad “Las Trancas”, Tatumbla, F.M.

El plan estratégico fue realizado en conjunto con la investigadora y los nueve miembros del grupo para determinar si es que se podrá establecer o no el banco comunal en mención.

El banco comunal es una de las alternativas que tiene el sector rural para poder acceder a los servicios de intermediación financiera, ya que sin los mismos, se ven limitados en su capacidad de producción y por ende los ingresos de la familia.

En muchos de los casos, los agricultores se ven obligados a prestar dinero a familiares, prestamistas e intermediarios, cuyas tasas de interés se caracterizan por ser muy elevadas.

Si se podrá establecer el banco comunal, mediante un plan estratégico que durará cinco años, en el cual se debe seguir la visión, misión, objetivos, metas y estrategias, las cuales surgieron de los propios productores.

El proyecto es viable económicamente, y deberá operar con una sección de préstamos y ahorro, para lo cual trabajará con los ingresos obtenidos por la venta de papa, los cuales al final de cada año servirán para cubrir los costos de operación del año siguiente.

Es necesario aplicar los procesos técnico administrativos para los servicios de ahorro y préstamo, para ello el grupo deberá ser capacitado en gerencia para que puedan llegar a ser empresarios, planificadores, organizadores, estrategias y políticos.

CONTENIDO

	Portadilla-----	i
	Autoría-----	ii
	Página de firmas-----	iii
	Dedicatoria-----	iv
	Agradecimientos-----	v
	Agradecimiento a patrocinadores-----	vi
	Resumen-----	vii
	Nota de prensa-----	viii
	Contenido-----	ix
	Indice de Cuadros-----	xi
	Indice de Figuras-----	xii
	Indice de Anexos-----	xiii
1.	INTRODUCCION -----	1
1.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA-----	1
1.2	ANTECEDENTES-----	1
1.3	LIMITACIONES DEL PROYECTO-----	2
1.4	JUSTIFICACIÓN-----	2
1.5	OBJETIVOS-----	3
2.	REVISION DE LITERATURA -----	4
2.1	ASPECTOS GENERALES DEL FINANCIAMIENTO RURAL EN HONDURAS-----	4
2.2	GENERALIDADES DE LOS BANCOS COMUNALES EN HONDURAS-----	4
2.3	CONCEPTOS GENERALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-----	5
2.3.1	Visualización-----	6
2.3.1.1	Análisis de identidad futura-----	6
2.3.2	Formulación-----	7
2.3.2.2	Análisis sistémico-----	9
2.3.2.3	Plan de negocios (Business Plan)-----	9
2.3.3	Ejecución-----	9
2.3.3.1	Procesos administrativos-----	10
2.3.3.2	Habilidades gerenciales-----	10
3.	MATERIALES Y METODOS -----	11
3.1	ANÁLISIS DEL MERCADO-----	11
3.2	VISUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA-----	11
3.3	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO-----	11
3.3.1	Plan de negocios-----	12
3.4	EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO-----	12

4.	RESULTADOS -----	13
4.1	ANÁLISIS DEL MERCADO-----	13
4.2	VISUALIZACIÓN-----	14
4.2.2	Análisis de identidad futura-----	14
4.2.3	Análisis del entorno-----	16
4.2.3.1	Oportunidades-----	16
4.2.3.2	Amenazas-----	16
4.2.4	Análisis institucional-----	16
4.2.4.1	Fortalezas-----	16
4.2.4.2	Debilidades-----	16
4.2.5	Visión-----	16
4.2.6	Misión-----	16
4.2.7	Objetivos-----	17
4.2.8	Metas-----	17
4.3	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO-----	17
4.3.1	Análisis sistémico-----	17
4.3.2	Estrategias generales-----	18
4.3.3	Acciones-----	18
4.3.4	Plan de negocios-----	19
4.3.4.1	Análisis de sensibilidad-----	20
4.4	EJECUCIÓN-----	24
4.4.1	Procesos administrativos-----	24
4.4.1.1	Descripción de los procesos-----	26
4.4.1.2	Sistemas de información, evaluación y control-----	27
4.4.1.3	Sistemas de información ambiental-----	28
4.2	HABILIDADES GERENCIALES-----	28
4.4.2.1	Liderazgo organizacional-----	28
4.4.2.2	Capacidades negociadoras-----	29
5.	CONCLUSIONES -----	30
6.	RECOMENDACIONES -----	31
7.	BIBLIOGRAFIA -----	32
8.	ANEXOS -----	33

INDICE DE CUADROS**Cuadro**

1.	Análisis de identidad futura-----	15
2.	Proyección económica financiera-----	21
3.	Flujo para la evaluación económica con financiamiento-----	22
4.	Análisis de sensibilidad de variaciones en el VAN-----	23
5.	Análisis de sensibilidad de variaciones en el VAN, incluye efecto de Inflación -----	23
6.	Descripción de funciones de los órganos de dirección, administración, control y de las unidades operativas del banco comunal-----	25

INDICE DE ANEXOS

Anexo

1.	Detalle del superávit del año anterior e intereses acumulados, por concepto de aportaciones de los socios-----	33
2.	Proyección de los costos de producción de papa a partir de 1998-----	34
3.	Proyección de precios, para el período de primer (julio a octubre)----	35
4.	Proyección de ingresos por concepto de venta de papa comercial y papa en calidad de semilla-----	36
5.	Asignación de recursos financieros-----	37
6.	Cálculo de inversiones requeridas para el banco comunal en 1998 e Inversiones proyectadas para siete años -----	38
7.	Estimación de costos de inversión proyectados-----	39
8.	Costos de operación para 1998 y proyectados para ocho años-----	40
9.	Costos de capacitación para 1998, y proyectados considerando un 20% de inflación-----	41

INDICE DE FIGURAS

Figura

1.	Triángulo estratégico-----	6
2.	Componentes de un sistema-----	9
3.	El sistema banco comunal-----	18
4.	Estructura organizacional del banco comunal-----	24

1. INTRODUCCION

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

En Honduras, el acceso limitado a los servicios financieros institucionales ha constituido un obstáculo al desarrollo del sector productivo rural. Esto también ha restringido la oportunidad para el ahorro, con la consecuente escasez de recursos económicos para desarrollar la actividad productiva rural. Además, a pesar de existir diversas propuestas para hacer frente al reto de mejorar la prestación de servicios financieros en áreas rurales, no se cuenta todavía con una estrategia clara y congruente para lograr este propósito (PRODEPAH, 1997).

El limitado acceso al crédito y a una asistencia técnica eficiente, la carencia de una sólida experiencia empresarial, las dificultades asociadas a la comercialización y a la capitalización de los excedentes, continúan siendo, durante la década del 90 problemas que gravitan pesadamente sobre las posibilidades de éxito en la producción de la mayor parte del sector rural (Posas, 1993).

1.2 ANTECEDENTES

Los empresarios del área rural de la mayoría de los países en vías de desarrollo no han tenido acceso al crédito; se estima que únicamente el 15% tiene algún tipo de financiamiento. La situación en Honduras no es diferente porque sólo un 10% de los pequeños empresarios del agro han tenido alguna vez algún tipo de financiamiento (PRODEPAH, 1994).

Honduras fue el primer país Centroamericano en tener una legislación específica para enfrentar el problema de financiamiento al sector de pequeños y medianos productores rurales (Pommier, 1994).

Existe en el país la experiencia del Programa de Seguridad Alimentaria de la Unión Europea, y en opinión de sus ejecutivos, los Bancos Comunales están dando buenos resultados a nivel de Honduras. Un ejemplo de su trabajo es el Proyecto PLANDERO (McHugh, 1997), en el cual mediante la constitución del Convenio de Administración de Fondos entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Banco de Occidente S.A., se ejecuta el Programa de Créditos y Servicios Financieros que es implementado por el Plan de Desarrollo Rural de la Región de Occidente (PLANDERO), en los departamentos de Copán, Lempira y Ocotepeque, para satisfacer las necesidades de crédito de los productores participantes en el programa, el cual fue firmado en febrero de 1996.

La Asociación de Agricultores “Las Trancas”, ubicada en la Comunidad Las Trancas, Municipio de Tatumbla, Departamento de Francisco Morazán, considerando la falta de fuentes de financiamiento, ha decidido constituirse en Grupo Promotor para formar un Banco Comunal, con el fin de facilitar el acceso al crédito de sus socios y de otros pequeños productores y microempresarios de la comunidad.

1.3 LIMITACIONES DEL PROYECTO

Las principales limitaciones de este estudio son:

- Que los agricultores no logren obtener el capital inicial para el establecimiento del Banco Comunal.
- El Banco Comunal debe trabajar a tasas de interés de mercado, o sea tasas de interés reales, lo que podría ser un obstáculo para la aceptación de los usuarios.
- La calidad de manejo del banco depende de la capacitación y de la asistencia técnica que reciban los miembros del banco.

1.4 JUSTIFICACION

Como se mencionó anteriormente, la falta de acceso al crédito por parte de los agricultores, en este caso de la comunidad de “Las Trancas”, es un problema que afecta al sector agropecuario y local, por ende a la economía del país.

Es por esto que el Banco Comunal es una alternativa viable como fuente de financiamiento para los pequeños productores, lo cual contribuirá a acelerar el desarrollo de pequeñas empresas agrícolas, siendo beneficiados los pequeños productores y sus familias en forma directa, y en forma indirecta la comunidad, y en menor escala la ciudad de Tegucigalpa que consume los productos de esta zona (Haches, 1997).

Con esta fuente de financiamiento, que es el Banco Comunal, se facilitará el acceso al crédito a pequeños productores, y por ende el aumento de la producción, de ingresos y un mejor nivel de vida.

Por lo tanto, se ha decidido preparar un Plan Estratégico para el Banco Comunal “Las Trancas” y así orientar de forma sistemática el destino de tan importante modelo de financiamiento para el sector rural, ya que éste ordena en el tiempo los objetivos y acciones de una empresa.

1.5 OBJETIVOS

El objetivo general del proyecto especial es:

- Preparar un Plan Estratégico para el establecimiento del Banco Comunal de la Asociación de Agricultores “Las Trancas”, para el período 1998 – 2002.

Los objetivos específicos son:

- Analizar la oferta y la demanda del mercado de crédito en la zona de influencia.
- Desarrollar el proceso estratégico en sus etapas de **Visualización, Formulación y Ejecución**.

Se establecieron como hipótesis nula y alterna a las siguientes:

Ho: Establecer el Banco Comunal

Ha: No se podrá establecer el Banco Comunal.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 ASPECTOS GENERALES DEL FINANCIAMIENTO RURAL EN HONDURAS

En la mayoría de los países en desarrollo, existe un difícil acceso al crédito por parte de los pequeños agricultores de la zona rural.

En el país se han establecido diversas medidas y políticas por parte del gobierno para ayudar al desarrollo del sector agropecuario rural. Pero estos esfuerzos han sido infructuosos, porque debido a una serie de inconvenientes, los recursos se han desviado a otros actores y no han llegado al objetivo específico que son los pequeños empresarios de esta área.

El mercado financiero hondureño está conformado por las relaciones de los compradores y vendedores de activos financieros. Este mercado incluye a los agentes que operan en el mercado formal, informal y semiformal.

Se define como mercado formal aquel que cae bajo la supervisión y control del Banco Central de Honduras (BCH) y de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Está conformado por la banca privada y estatal.

El mercado informal se refiere al tipo de intermediación financiera, cuyas actividades no están reguladas por la ley. Se puede mencionar: préstamos familiares, préstamos que da el comerciante para asegurar la compra de la cosecha, la medianía, el finquero que presta para asegurarse de mano de obra y el prestamista profesional que presta a altas tasas de interés.

El mercado semiformal, es aquel que no se encuentra regulado por la ley, pero que a diferencia del mercado informal, tiene estatutos y/o normas de organización, que le permiten regular, internamente, sus actividades de financiamiento. Es ofrecido por: cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales, ONG's, asociaciones de crédito, cajas de crédito rural, grupos religiosos y organizaciones campesinas.

2.2 GENERALIDADES DE LOS BANCOS COMUNALES EN HONDURAS

Ante la necesidad de recursos económicos para realizar las labores agrícolas del área rural, se han creado diversos sistemas de intermediación financiera.

Se puede mencionar como una alternativa a los Bancos Comunales con los cuales se espera que los agentes económicos tengan mayores facilidades de conseguir financiamiento para sus actividades.

Los bancos comunales se encuentran dentro de la modalidad de crédito semiformal, el cual actúa como complemento del crédito formal e informal.

Esta modalidad de crédito está ganando mucha importancia dentro de las familias rurales, debido a que satisfacen sus necesidades de intermediación financiera.

Es por esto que la actual tendencia es llegar a esta forma de financiamiento porque los créditos son más oportunos, las tasas de interés son moderadas y combinan los préstamos con los ahorros, lo cual permite mantener un capital prestable que garantizará la sostenibilidad del sistema de financiamiento.

2.3 CONCEPTOS GENERALES DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo; determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar; intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización en su medio ambiente interno; abarca todos los niveles jerárquicos de la firma: corporativo, de negocios y funcional; y, define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados (Hax y Majluf, 1993).

También es un enfoque para la conducción de las organizaciones que enfrentan un ambiente externo e interno cambiantes, se basa en la investigación profunda del medio que rodea la institución (su mercado actual o potencial y su competencia), de la cual resulta un análisis exhaustivo que permita vislumbrar oportunidades y amenazas del medio y tome en consideración las habilidades o capacidades internas de la organización. Finalmente, el proceso resulta en la formulación de la estrategia (la forma en que una empresa, institución u organización se expandirá a largo plazo y logrará una ventaja competitiva en el mercado), (Madaus, 1994)

Planeación estratégica es el conjunto de decisiones importantes, tomadas y ejecutadas, a fin de lograr los objetivos previamente fijados por la empresa, es un proceso dinámico, decisional que permite determinar la filosofía propia de la empresa (Marín y Ketelhöhn, 1986).

El proceso estratégico consta de las siguientes etapas: visualización, formulación y ejecución del plan estratégico, Figura 1.

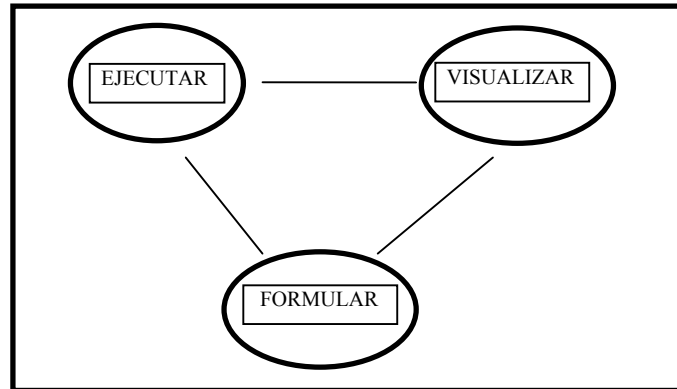


Figura 1. Triángulo estratégico (Marín & Ketelhöhn, 1995)

2.3.1 Visualización

Generalmente la visualización comienza con la definición de la misión de la empresa.

La visión se refiere a lo que pudiera ser la empresa dadas las circunstancias y realidades del entorno. Para determinar la visión se debe definir la misión de la empresa (en este caso el Banco Comunal) y ésta se refiere a lo que puede llegar a ser la empresa (Rojas, 1997) en un medio ambiente específico, con los recursos físicos, financieros y humanos de que disponga.

Para definir la misión de la empresa las personas que realizan la planificación deben estar conscientes del medio ambiente en que realizan la operación y además comprender el entorno económico y político.

Los objetivos son el resultado de la misión de la empresa y las metas surgen de los objetivos.

Para definir la misión de la empresa se debe realizar un análisis de identidad pasada, presente y futura, el análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y el análisis institucional (fortalezas y debilidades).

En empresas en formación solamente se debe realizar el análisis de identidad futura. Las preguntas a las cuales se debe responder son las siguientes:

2.3.1.1 Análisis de identidad futura

- ¿Qué clase de empresa tendremos?
- ¿Cuáles serán nuestros productos y servicios?
- ¿Cuáles serán nuestros mercados?
- ¿Cuál será nuestra tecnología?
- ¿Cuál será nuestra cultura organizacional?
- ¿Cómo serán nuestros líderes?
- ¿En qué industria estaremos?
- ¿Cómo y con quién competiremos?
- ¿Cuáles serán nuestros factores de éxito?

2.3.2 Formulación

El proceso de formulación de la estrategia consiste en explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas (Rojas, 1997). Es una labor analítica, deductiva, basada en metodología y técnicas de trabajo establecidas y perfectamente comprensibles (Bush, 1997). Las alternativas deben ser exploradas, analizadas y evaluadas por las personas que formulan las estrategias (plan que integra políticas, objetivos y metas en un orden coherente).

2.3.2.1 Elementos para desarrollar una buena estrategia.

Entre los elementos necesarios para desarrollar una buena estrategia se menciona al análisis de la industria en la que se compite, el cual se refiere a los diferentes servicios de intermediación financiera que existen en el país, entre los cuales se incluye el formal, semiformal y el informal.

El crédito formal, en el área rural, no ha tenido el éxito deseado debido a políticas mal formuladas por el gobierno y por las instituciones privadas, lo que ha traído como consecuencia que estos servicios no lleguen hasta el pequeño productor, favoreciendo a otros grupos privilegiados. Se espera que el gobierno, las instituciones financieras y representantes del agro, analicen soluciones de manera conjunta, para solventar el acceso al financiamiento en el sector rural.

El crédito informal está operado por prestamistas, intermediarios, etc., y es el medio más común de financiamiento entre los pequeños agricultores, se caracteriza por altas tasas de interés y no está regulado por ninguna ley ni mecanismo de control.

El crédito semiformal posee estatutos y formas de organización por los cuales se rige; dentro de este sistema están los bancos comunales y las cajas rurales. Esta modalidad de financiamiento ha tenido mucho auge en Honduras, ya que éstos sí cumplen con las necesidades de ahorro y crédito de las familias rurales.

Otro elemento es el análisis de las fuentes de las ventajas competitivas, y se refiere al acceso limitado al crédito por parte del agricultor, y si logra algún tipo de financiamiento por parte de las instituciones privadas, éste no da facilidades a los pequeños productores (altas tasas de interés, corto plazo, difícil acceso, deducciones, etc).

Para las instituciones financieras privadas los préstamos de pequeñas cantidades representan un alto costo administrativo (Solís, 1995), es por esto que se subestima a los pequeños productores que son sujetos de crédito excepcionales. El problema es que los bancos no se interesan por pequeños montos (Tonello, 1996) “Lo único que necesita el pequeño productor son consideraciones especiales por sus condiciones de pobreza”.

Las ventajas competitivas que presenta el banco son las siguientes:

- Costos menores en inversión inicial y moderados costos de operación del Banco Comunal.
Las inversiones y los costos de operación son necesarios como en toda empresa, pero al tratarse de una institución pequeña, se requiere de poca inversión y gastos menores.
- Diferenciación con los competidores:
 - * Tipos de clientes: los clientes son las familias del área rural, que como se mencionó anteriormente son potenciales ahorristas y prestamistas, que se diferencian de los grandes productores y clientes del área urbana; sus préstamos y ahorros son en pequeñas cantidades.
 - * Servicios: el banco ofrecerá servicios de intermediación financiera, más específicamente de ahorro y crédito, facilitando a los habitantes del área rural el acceso a los mismos.

El Banco Comunal trabaja principalmente con clientes de escasos recursos y puede ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica a sus usuarios.

En el análisis de los competidores existentes y potenciales se deben considerar los siguientes aspectos con relación a los competidores: quiénes son o serán los competidores, sus estrategias, cómo piensan y acciones futuras de los mismos.

Por último está la evaluación de la posición competitiva del banco comunal en la cual se debe identificar y analizar: ventajas y desventajas con relación a costos, y a otros aspectos relacionados con los clientes.

Para la formulación de las estrategias se debe realizar el análisis sistémico de la empresa, para definir las estrategias generales, que constituyen el plan estratégico.

Una vez definidas las estrategias generales se debe preparar el plan de negocios, en el que se incluyen los recursos humanos, financieros y físicos requeridos para la ejecución del plan.

2.3.2.2 Análisis sistémico

Consiste en analizar el banco como un sistema con todos sus componentes.

Un sistema tiene cuatro elementos: componentes, interacción entre componentes, entradas / salidas y límites, Figura 2.

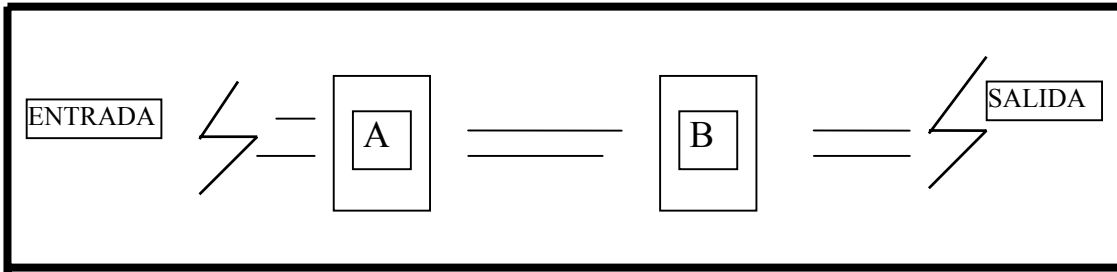


Figura 2. Componentes de un sistema

2.3.2.3 Plan de negocios (Business Plan). Corresponde a la asignación de los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para el funcionamiento eficiente de un banco.

En la asignación de recursos económicos y financieros se debe considerar el capital de inversión y el capital de operación, incluyendo las fuentes de financiamiento.

2.3.3 Ejecución.

La ejecución es la fase del proceso estratégico que hace realidad los planes estratégicos formulados. La ejecución debe fundamentarse en una eficiente administración de los recursos de la empresa; es un proceso complejo que necesita de liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa, adaptabilidad frente a los cambios del entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados.

Para una correcta ejecución de la estrategia se deben estudiar, resolver y enfrentar dos tipos de problemas: los procesos administrativos y las habilidades gerenciales necesarias para guiar a los miembros de la organización en la dirección deseada.

2.3.3.1 Procesos administrativos. Los procesos administrativos requieren de creatividad y esfuerzos especiales en las siguientes áreas:

- Esquema organizacional de la empresa; ésta debe diseñarse en forma relevante para ejecutar la estrategia.
- Estrategias funcionales; que actuarán como estructuras de apoyo para realizar la estrategia global.
- Sistemas de información y control, para obtener retroalimentación que encauce los esfuerzos de la empresa en la dirección deseada.
- Sistemas de información ambiental, que permitan obtener información actualizada sobre los cambios del ambiente que afectan la misión, estrategia o su ejecución.

2.3.3.2 Habilidades gerenciales. Las habilidades gerenciales requieren a su vez de:

- Liderazgo organizacional, que debe ser ejercido a diferentes niveles por los ejecutivos comprometidos con la ejecución de la estrategia.
- Capacidades negociadoras; necesarias en los diferentes niveles gerenciales y en las fases más importantes de la ejecución de la estrategia.

3. MATERIALES Y METODOS

3.1 ANALISIS DEL MERCADO

Se realizará un análisis de oferta y demanda de crédito en el área de influencia del Banco Comunal.

Para el análisis se recolectará información primaria y secundaria. La información primaria se obtendrá de entrevistas a funcionarios de instituciones financieras, ONG's, OPD's y otras, que operen en la zona de influencia.

La información secundaria se tomará a partir de la encuesta realizada por Rolando Haches en la comunidad de "Las Trancas".

3.2 VISUALIZACION DE LA ESTRATEGIA

Se realizarán varias reuniones con los nueve miembros del grupo de agricultores que formarán el Banco Comunal para analizar y definir los siguientes aspectos que forman parte de esta etapa:

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Metas

Para definir la misión se realizará un análisis de identidad, un análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y el análisis institucional (fortalezas y debilidades).

La información recolectada será procesada y ordenada para luego ser revisada y discutida por los miembros del banco comunal (validación de la información).

3.3 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Se analizará el Banco Comunal como un sistema y se formularán estrategias generales y funcionales para cada uno de los componentes, así como las actividades a desarrollar para cada una de las estrategias.

3.3.1 Plan de negocios.

Para la asignación de recursos se preparará con los miembros del banco las asignaciones presupuestarias para capital de inversión y operación que permitan cumplir con los objetivos y metas del banco. Con esta información se procederá a preparar la evaluación económica financiera y se calcularán los índices de rentabilidad TIR (Tasa Interna de Retorno), VAN (Valor Actual Neto) y Relación Beneficio/Costo.

3.4 EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO

Se definirán las actividades de las estrategias generales y funcionales. Además se analizarán:

- Los procesos administrativos para cada una de las unidades administrativas y técnicas del banco; y,
- Las habilidades gerenciales, requeridas por las personas que desempeñen las principales funciones en el banco.

5. RESULTADOS

4.1 ANALISIS DEL MERCADO

La información primaria, se obtuvo de visitas realizadas a miembros de organismos internacionales, como ser la Comunidad Económica Europea (CEE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO); entrevistas en instituciones gubernamentales (Banco Central de Honduras, Secretaría de Ganadería y Recursos Naturales), y conversaciones con personas conocedoras del tema y que se encuentran trabajando activamente en el área del crédito rural.

Según K. McHugh (CEE), los bancos comunales son una alternativa viable para facilitar el acceso al crédito, y por ende el desarrollo del país, por tal motivo este organismo desea brindar su apoyo al desarrollo de los bancos comunales.

G. Coello (1997), de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), afirma que actualmente se está trabajando activamente para que el gobierno pueda apoyar a los bancos comunales y cajas rurales del país.

La información secundaria se tomó del trabajo realizado por R. Haches (1997) en la comunidad sede del grupo promotor del Banco Comunal “Las Trancas”, en el que se establecieron los índices para caracterizar a la comunidad y además se determinó la necesidad del servicio de intermediación financiera en la misma, el cual será satisfecho por el banco comunal de la Asociación de Agricultores “Las Trancas”.

Los resultados de este estudio, en base a una encuesta a 22 agricultores, indican que en el índice de crédito, el 63.6 % de la población encuestada presentan una alta demanda de crédito (Lps 10,000 a 20,000) y que a la vez estos fondos serían bien utilizados.

Con relación al índice de ahorro, el 36.4 % de la población tiene la cultura del ahorro, lo que se traduce a un ahorro anual de Lps 2,000 a 3,000 por año y buscan un mejor uso del mismo.

Estos porcentajes extrapolados a una población estimada de 62 agricultores (Censo Nacional Agropecuario de 1993), indican que 39 clientes (63.6 %) accederían a los servicios de crédito, y 23 personas (36.4%) harían usos de los servicios de ahorro que prestaría el banco comunal.

El 50 % de los encuestados presentan una demanda baja de crédito que se refiere a menos de Lps 5,000, en cambio el 40.9 % tiene un nivel medio de Lps 5,000 a 10,000 de demanda, y el nivel alto corresponde al 9.10% de demanda que se ubica entre Lps 10,000 a 20,000.

De los 39 clientes que accederían a los servicios de crédito, 20 de ellos (50%) demandarían Lps 5,000 lo que es igual a Lps 100,000 para un nivel bajo de demanda de crédito; 16 agricultores (40.9%) demandarían entre Lps 5,000 a 10,000 (nivel medio), lo que significa que solicitarían Lps 120,000 dentro del nivel medio de crédito; y, 3 agricultores (9.1%) ahorrarían entre Lps 10,000 a 20,000 (nivel alto de demanda de crédito) que es igual a Lps 45,000. Estos valores dan un total de Lps 265,000 de demanda de crédito.

El 59.1 % ahorra menos de Lps. 1000, el 27.3 % tienen nivel medio de ahorro que corresponde a Lps 1,000 a 2,000 y el 13.6 % ahorra más de Lps. 3,000.

De las 23 personas (36.4%) que harían usos de los servicios de ahorro, 14 de ellos (59.1%) ahorrarían menos de Lps 1,000, que resulta en Lps 14,000 de nivel bajo de ahorro; 16 más (27.3%) ahorrarían entre Lps 1,000 a 2,000, que representa Lps 9,000 de nivel medio de ahorro; y, los tres agricultores restantes (13.6%) ahorrarían más de Lps 3,000, lo cual es igual a Lps 9,000 dentro del nivel alto de ahorros. Estos valores dan un total de Lps 32,000 de posibles ahorros.

También se utilizaron de ese estudio algunos datos económicos – financieros, que sirvieron para realizar la asignación de recursos en el plan de negocios.

Cabe mencionar que existen comunidades aledañas a Las Trancas, como Las Trojas y El Aguacate, y que a lo largo del estudio se las tomará en cuenta como posibles clientes del banco comunal.

4.2 VISUALIZACION

Para definir la misión se realizaron reuniones con el grupo promotor. El proceso se inició con el análisis de identidad futura, el análisis del entorno y el análisis institucional, que a continuación se presentan:

4.2.2 Análisis de identidad futura

El Banco Comunal es una empresa nueva, por tal razón solamente se procedió a realizar el análisis de identidad futura. En el Cuadro 1 se presentan los resultados de este análisis:

Cuadro 1. Análisis de identidad futura

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué clase de Banco Comunal . desearían tener?	Banco sólido, con capital fijo de un millón de Lempiras. Aumentar el número de socios a por lo menos 50, con aquellos que tengan voluntad de trabajar.
¿Qué servicios ofrecerá el banco?.	Préstamos para la producción, comercio, personales y para emergencias. Para los socios y otros que requieran de este servicio. Capacitación a los usuarios del banco.
¿A quiénes ofrecerían sus servicios y en qué zonas?.	A los socios y no socios. Ofrecerían en los caseríos Circunvecinos y aldeas cercanas, aproximadamente a 200 clientes.
¿Cuáles serán las características de los servicios que ustedes prestan?	Dar ideas a los beneficiarios de las actividades que podrían realizar. Apoyo a los beneficiarios con información de mercado (comercialización). Inculcar el deseo de superación en los usuarios. Otorgar beneficios a los agricultores por medio del banco comunal. Al prestar el dinero se hace un contrato y visitas a los productores para conocer su capacidad de pago. Un análisis relacionado con los clientes (que conozca sus obligaciones para con el banco). Solicitud de garantías a los beneficiarios.
¿Cuál va a ser la principal característica del banco (cultura organizacional)?	Servicio a los demás para que se desarrolle la comunidad.
¿Qué características desean que tengan las personas que van a dirigir el banco?	Liderazgo. Honradez. Puntualidad. Responsabilidad. Abierto con todos (sociable). Serio.
¿Conceptualizan que el banco será un negocio?	Sí es un negocio.
¿Creen que se formarán otros bancos comunales?	Es posible que en el futuro existan, hay rumores de la formación de cooperativas de ahorro y crédito.
¿Creen ustedes que tendrían la capacidad de competir con otros bancos comunales?	Sí: Pagando mejores tasas de interés Buen servicio al cliente. Buena organización. Asistencia a los clientes. Positivos con el negocio.
¿Por qué creen que tendrían éxito en el banco comunal?	Por las siguientes características de sus socios: Solidarios. Disciplinados. Puntuales. Serios. Perseverantes. Capacidad de generar dinero para capitalizar

4.2.3 Análisis del entorno

Se realizaron una serie de preguntas relacionadas con el entorno del banco comunal, y se determinaron como oportunidades: la necesidad de demanda de crédito, el conocimiento de la situación socioeconómica de los potenciales clientes, la disponibilidad de fuentes de financiamiento, el apoyo de instituciones (Zamorano), las condiciones agroecológicas, los buenos precios por productos de alta calidad y las vías de acceso transitables todo el año.

Entre las amenazas tuvimos: la variación de los precios de los productos del mercado (especialmente papa), la devaluación del lempira, las limitadas alternativas de financiamiento para el banco, el desconocimiento sobre trámites para la concesión de préstamos por parte de los clientes, y el asalto a los bancos.

4.2.4 Análisis institucional

El objetivo de este análisis fue el de identificar las fortalezas y posibles debilidades del banco comunal. El análisis se realizó con los nueve integrantes, durante varias sesiones, y sus resultados se discutieron a profundidad con los miembros del grupo promotor.

Los resultados de las fortalezas son los siguientes: la organización de sus miembros, responsabilidad, buena disposición (disciplina, iniciativa, asistencia a reuniones, interés, etc.), conocimientos de planificación, buen control de egresos e ingresos y la experiencia en producción.

Como debilidades están: el poco capital, la falta de relaciones comerciales, la falta de experiencia en créditos, la poca habilidad de negociación y cobros, los limitados conocimientos del proceso para la concesión de créditos y manejo de registros. Estos son los aspectos que se deben de mejorar para que el banco pueda operar en forma eficiente.

En base a los análisis de identidad futura, análisis del entorno y análisis institucional se definieron la visión, misión y objetivos del banco.

4.2.5 Visión

Entidad financiera rural que ofrece servicios eficientes y garantizados a productores agrícolas, comerciantes y otros miembros de la comunidad de “Las Trancas”.

4.2.6 Misión

Prestar un servicio personalizado, eficiente y seguro a los clientes del banco, facilitando un acceso oportuno a servicios de ahorro y crédito.

4.2.7 Objetivos

Los objetivos del banco comunal serán los siguientes:

- Prestar servicios de ahorro y crédito
- Prestar servicios personalizados, eficientes y seguros

4.2.8 Metas 1998 – 2002

- Capital del Banco Comunal: Lps. 400 000. 00
- Número de accionistas: 50 como mínimo
- Rentabilidad mínima: 40% anual
- Ejecutar un programa de capacitación continua para los miembros encargados de la administración del banco (por lo menos dos veces / año)
- Ejecutar un programa de capacitación para los clientes del banco, por lo menos dos veces por año
- Ejecutar un programa de asistencia técnica para los clientes de banco en las siguientes áreas:
 - * Administración básica
 - * Preparación de presupuestos
 - * Control presupuestario
- Contratar los servicios de un Administrador con experiencia en crédito durante los dos primeros años, con el apoyo financiero de una entidad privada.

4.3 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Se exploraron, analizaron y evaluaron las diferentes alternativas estratégicas, las cuales surgieron a media que se analizaron las reuniones con los miembros del banco comunal. Para realizar este proceso se consideraron los elementos que se requieren para desarrollar una buena estrategia y que fueron presentados en el Capítulo dos.

Para definir las estrategias generales se procedió a realizar el análisis sistémico del banco comunal.

4.3.1 Análisis sistémico

Se analizó el banco comunal como un sistema, identificando cuatro componentes principales que son: administrativo, financiero, de crédito y técnico. Este sistema, con sus componentes, interacciones, entradas, salidas y límites se presenta en la Figura 3.

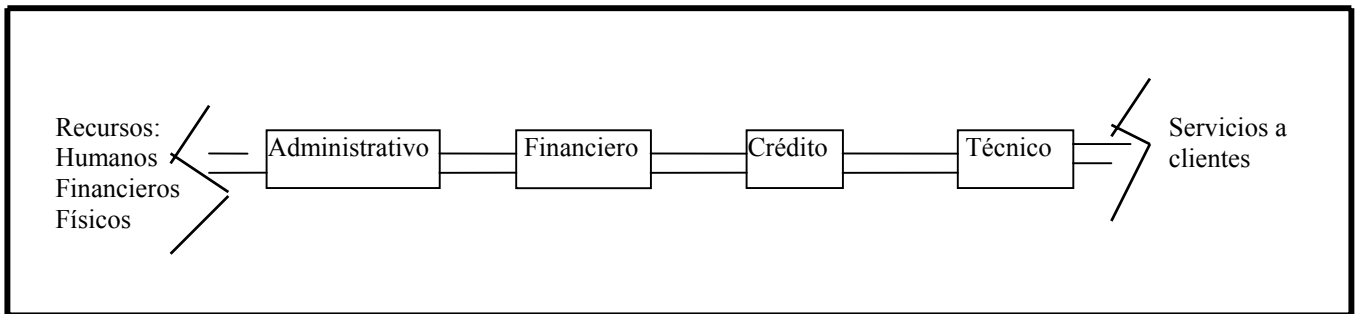


Figura 3. El sistema Banco Comunal

El componente administrativo ejecuta los procesos administrativos del banco; el financiero es responsable de las finanzas del banco; el de crédito es responsable de la intermediación financiera (captación de ahorros y concesión de préstamos) y de la capacitación y asistencia técnica a los clientes con respecto a procesos de crédito; y, el técnico es responsable de analizar los aspectos técnicos relacionados con la intermediación financiera y de la capacitación del personal del banco y del sistema de información del entorno.

4.3.2 Estrategias generales

- Preparar y ejecutar un programa de mercadeo para el Banco Comunal.
- Mantener relaciones con la Comunidad Económica Europea (CEE) y con el Departamento de Desarrollo Rural (DDR) de Zamorano , con el fin de obtener apoyo técnico, financiero y administrativo.
- Diseñar un sistema de administración eficiente.
- Establecer un Sistema de Información del entorno relacionándolo con la situación financiera del país, aspectos legales y otros que faciliten la toma de decisiones.
- Capacitar a los miembros del Banco Comunal y personal, en administración y operaciones contables.

4.3.3 Acciones

- Obtener personería jurídica.
- Establecer un banco comunal, con sede en la comunidad “Las Trancas”.
- Obtener recursos económicos del grupo promotor para la capitalización del banco.
- Obtener financiamiento de parte de instituciones financieras destinado a operaciones crediticias del banco comunal.
- Realizar otras actividades para la capitalización del banco.

4.3.4 Plan de negocios

Se preparó la proyección económica financiera, con un horizonte de cinco años, Cuadro 2, en el cual se aprecia el superávit para 1998, es la suma del capital aportado del año anterior más los intereses generados en ese mismo año (Anexo 1); a partir de 1998 en adelante, el superávit es el balance después del servicio de la deuda.

Por concepto de capitalización, los socios aportaron, en 1997, Lps 5,000 y se prevee para 1998 un aporte por socio de Lps 1,000, con un total de Lps 7,000 para este año.

Otros aportes del cliente, para 1998, corresponden al 20% del total de los costos de producción de papa, (Anexo 2).

Los valores de los préstamos se obtuvieron de la suma del superávit más la capitalización, más otros aportes, menos el costo total de la producción de cada año.

Los intereses son los percibidos por el ahorro del capital de Lps 5000 en 1997, a una tasa pasiva del 22% anual capitalizable cada tres meses.

Los ingresos por venta de papa, se calcularon a partir de los precios del producto proyectados a 5 años, (Anexos 3 y 4). El producto será vendido una sola vez al año en los meses de julio a octubre (se siembra en época de primera).

El diferencial en la tasa de interés, se calculó solamente para 1998, y corresponde a la diferencia entre la tasa de interés anual (23%) a la que otorga el préstamo el Centro Hondureño de Promoción para el Desarrollo Comunitario (CEHPRODEC), y la tasa de interés anual que otorgará el banco a los socios (30%), (Anexo 5).

Las inversiones para el banco comunal, son las requeridas para iniciar las operaciones del banco como tal, a partir de 1998 (Anexos 6 y 7). Los costos de operación se presentan en el Anexo 8.

Las capacitaciones se realizarán durante el período del plan estratégico (Anexo 9), dos veces al año, y estarán enfocadas en aspectos técnicos y administrativos.

El servicio de la deuda para 1998 es realizado a CEHPRODEC, con una tasa de interés de 23% anual, durante medio año. Para los siguientes años se solicitará a otra institución para que financie los recursos faltantes, con una tasa de interés estimada del 28% anual.

En el Cuadro 2 se aprecia que el balance después del servicio de la deuda en el año uno representa la cantidad de Lps 129,523, para el año 2 es de Lps 206,524, para el año 3 Lps 273,748, para el año 4 es de Lps 322,992 y por último, en el año 5 será de Lps 344,950.

Se aprecia además que existe un incremento constante a partir del primer año, lo cual les permite auto financiar un alto porcentaje de los costos de producción.

El flujo de caja durante los cinco años no permite que el banco preste servicios de ahorro, sino que se dedique solamente a prestar servicios de crédito para producción a sus socios.

También se realizó la evaluación financiera, calculando la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y la Relación Beneficio Costo (B/C), Cuadro 3.

La TIR calculada considerando una inflación promedio de 18% anual es de 194%, el VAN en estas mismas condiciones es de Lps 101,765 y la relación B/C es de 4.93.

La utilidad generada por el proyecto a la fecha actual es favorable, aún restando la tasa de descuento y la de inflación.

La TIR ajustada es mucho mayor que el 28% de interés que corresponde a la tasa activa vigente para préstamos agrícolas.

En base a este resultado se considera que el proyecto es factible asumiendo solamente la concesión de préstamos entre los socios que conformarán el banco comunal.

4.3.4.1 Análisis de sensibilidad. Los valores originales se calcularon con un rendimiento de 350qq/mz, de los cuales el 80% de la producción es destinado a la venta de papa comercial y el 20% se vende como semilla.

Los ingresos corresponden a la venta del producto comercial y semilla, a excepción de 1997 que existen ingresos por capitalización.

Al realizar el análisis de sensibilidad, se observa que el ingreso podría disminuir hasta 50%, los cuales están directamente relacionados con la producción de papa. En consecuencia los rendimientos podrían bajar hasta 50% (150 qq/mz).

Cuadro 2. Proyección económica financiera

Concepto	Años					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
I. INGRESOS						
a)Aporte del cliente:						
Superávit del año anterior		6,194	129,523	206,524	273,748	322,992
Capitalización	5,000	7,000				
Otros aportes		36,880				
b)Préstamo		134,325	81,924	36,440	6,014	
c)Intereses	1,194					
d)Venta de papa*		292,459	309,811	327,163	344,515	361,867
e)Diferencial en la tasa de interés**		4,701				
Total ingresos	6,194	481,560	521,258	570,127	624,277	684,859
II. EGRESOS						
a)Aporte del cliente:						
Superávit del año anterior		6,194	129,523	206,524	273,748	322,811
Capitalización		7,000				
Otros aportes		36,880	-	-	-	-
Sub total						
b)Inversión del préstamo		134,325	81,924	36,440	6,014	-
c)Inversiones para el BC **		9,620			419	
d)Costos de operación BC		7,633	9,160	10,991	13,190	15,828
e)Capacitación		612	735	882	1,058	1,270
Total egresos		202,264	221,342	254,837	294,429	339,909
BALANCE ANTES DEL SERVICIO DE LA DEUDA		279,296	299,917	315,290	329,848	344,950
INTERESES						
Préstamo		15,447	11,469	5,102	842	-
AMORTIZACION						
Préstamo		134,325	81,924	36,440	6,014	-
BALANCE DESPUES DEL SERVICIO DE LA DEUDA	6,194	129,523	206,524	273,748	322,992	344,950

* Los ingresos por concepto de venta de papa, son por la venta de papa comercial y de semilla, que se siembra en la época de primera y sale a la venta en los meses de julio a octubre

** El diferencial en la tasa de interés cambia en el tercer año, debido a que CEHPRODEC se retira en el segundo año (23% anual), y asumimos que a partir del tercer año la tasa va a estar en 28% anual (35%-28%= 7%). Lo mismo ocurre en el cálculo de los intereses.

*** BC = Banco Comunal

Cuadro 3. Flujo para la evaluación económica con financiamiento

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
I. INGRESOS						
a) Ventas de papa		292,459	309,811	327,163	344,515	361,867
b) Diferencial tasa interés		4,701				
Total ingresos		297,160	309,811	327,163	344,515	361,867
Valor actual de los ingresos	810,912					
II. EGRESOS						
a) Costos de Producción		184,399	211,447	242,964	279,762	322,811
b) Costos de operación		7,633	9,160	10,991	13,190	15,828
c) Costos de capacitación		612	735	882	1,058	1,270
d) Inversión en mobiliario	9,620				419	
e) Inversión en tierra	30,000					
Total egresos	39,620	192,644	221,342	254,837	294,429	339,909
Valor actual de egresos	615,725					
UTILIDADES	-					
	39,620	104,516	88,469	72,326	50,086	21,958
VAN sin ajuste por inflación	155,567					
TIR con financiamiento	2.47					
1. Valor Presente Utilidades	195,187					
2. Inversión Inicial	39,620					
Relación B/C (1/2)	4.93					
% TIR ajustada a inflación anual estimada de 18%	194					
VAN ajustado a inflación estimada del 18%	101,765					

Cuadro 4. Análisis de sensibilidad de variaciones en el VAN
Tasa de actualización del 28%
No incluye efecto de la inflación

Variaciones en costos	Variaciones en ingresos						
	+50%	20%	+10%	100%	-10%	-20%	-50%
+50%	253,161	9,887	71,204	152,295	233,387	-314,478	557,752
+20%	437,878	194,605	113,513	32,422	48,669	-129,760	373,034
+10%	499,451	256,177	175,086	93,995	12,903	68,188	311,462
100%	561,023	317,750	236,658	155,567	74,476	6,615	249,889
-10%	622,596	379,322	298,231	217,140	136,048	54,957	188,317
-20%	684,168	440,895	359,803	278,712	197,621	116,530	126,744
-50%	868,886	625,612	544,521	463,430	382,339	301,247	57,974
Tasa descuento	0.28						
Inversion inicial	39620						

Cuadro 5. Análisis de sensibilidad de variaciones en el VAN
Tasa de actualización del 28% anual
Incluye efecto de la inflación

Variaciones en costos	Variaciones en ingresos						
	+50%	20%	+10%	100%	-10%	-20%	-50%
+50%	172,458	10,539	43,433	97,406	151,379	205,352	367,270
+20%	291,960	130,042	76,069	22,097	31,876	85,849	247,767
+10%	331,795	169,876	115,904	61,931	7,958	46,015	207,933
100%	371,629	209,711	155,738	101,765	47,792	6,180	168,099
-10%	411,463	249,545	195,572	141,599	87,627	33,654	128,265
-20%	451,297	289,379	235,406	181,434	127,461	73,488	88,430
-50%	570,800	408,882	354,909	300,936	246,964	192,991	31,073
Tasa descuento	0.28						
Tasa inflación	0.18						
Tasa descuento ajustada	0.5104						
Inversion inicial	39620						

4.4 EJECUCION

Se analizaron los procesos administrativos y las habilidades gerenciales, que a continuación se mencionan:

4.4.1 Procesos administrativos

Corresponden a todos los procesos administrativos, financieros y técnicos.

Para este propósito, se desarrolló con la participación de los miembros del grupo promotor la estructura organizacional del banco, la cual se muestra en la Figura 4.

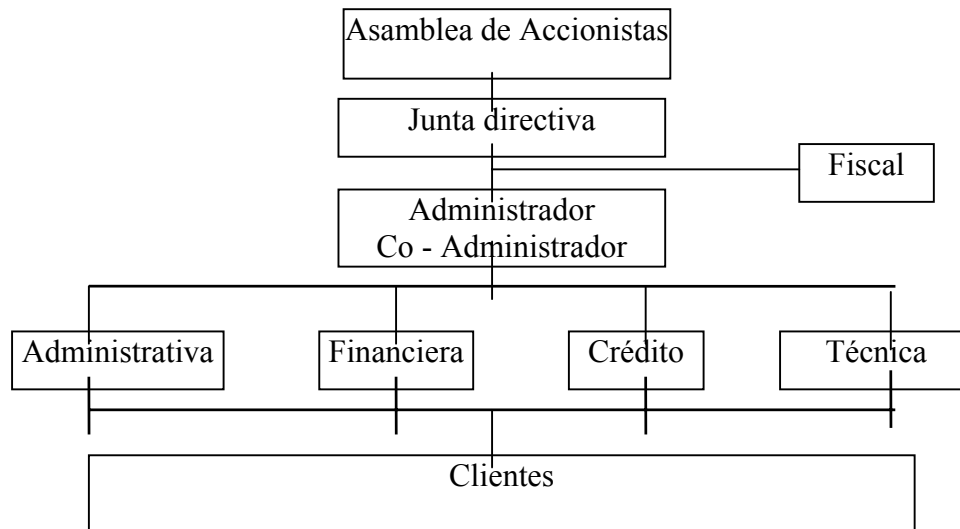


Figura 4. Estructura organizacional del banco comunal

Las funciones de los órganos de dirección, administración y control, así como de las unidades operativas se presentan en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Descripción de funciones de los órganos de dirección, administración, control y de las unidades operativas del banco comunal.

Unidades:	Integrada por:	Funciones:
Asamblea general	Siete miembros	Decidir la integración de nuevos miembros en el banco (socios)
		Decidir sobre la expulsión de un miembro según reporte de la unidad técnica
		Dirigir al grupo hacia la consecución de las metas
		Controlar que todos los miembros del grupo realicen su trabajo
	Presidente	Dirigir las reuniones y velar que las decisiones sean tomadas por consenso
		Informar a los socios sobre todos los aspectos del proyecto y los acuerdos
Junta Directiva		realizados en las reuniones.
		Contabilizar los aportes de los socios para la capitalización del banco
	Tesorero	Cobro de multas y sanciones impuestas en el reglamento interno del grupo
		Realizar junto con el presidente y el secretario general los depósitos en la cuenta de
		ahorros para la capitalización del banco
		Llevar un archivo y control de los documentos de la organización
	Secretario	Tomar nota (libro de actas) de todos los acuerdos que se tomen en las reuniones del grupo
	General	Realizar junto al presidente y el tesorero los depósitos en la cuenta de ahorros
		del grupo
Fiscal		Llevar el control interno de la empresa.
		Controlar y asesorar los procesos administrativos del banco, a través de las unidades
Administrador		administrativa, financiera, de crédito y técnica
y		Trabajar con el administrador, durante el tiempo de permanencia del mismo,
		colaborando en sus actividades, con el fin de reemplazarlo al final de un período
Co - administrador		determinado y a la vez estar a cargo de la unidad administrativa, donde debe ejecutar los
		procesos administrativos del banco
Unidad financiera	Agente financiero	Llevar las finanzas del banco
Unidad de crédito	Agente de crédito	Realizar la intermediación financiera (captación de ahorros y concesión de préstamos
		Brindar capacitación y asistencia técnica a los clientes, sobre los procesos de crédito
		Analizar aspectos técnicos relacionados con la intermediación financiera
Unidad Técnica		Manejar el sistema de información ambiental
		Capacitar al personal del banco sobre los procesos de la institución
Clientes		Utilizar los servicios de ahorro y crédito que brinde el banco comunal

4.4.1.1 Descripción de los procesos

Los procesos de las principales actividades del banco son las siguientes:

- **Sección ahorros**

(Si es la primera vez que va a ahorrar)

- * Llenar solicitud
- * Abrir la cuenta de ahorros
- * Registrar firma o firmas del cliente
- * Recibir el depósito
- * Registrar el depósito
- * Contabilizar
- * (Si es una operación habitual de ahorro)
- * Recibir depósitos
- * Registrar depósitos
- * Calcular intereses
- * Registrar intereses
- * Registrar retiros
- * Entregar retiros

(En caso de que desee retirar ahorros)

- Recibir el formulario de retiros

- **Sección préstamos**

- * Recibir solicitudes
- * Calificar al cliente (sujeto o no sujeto de crédito)
- * Presentar plan de inversión
- * Analizar plan de inversión
- * Aprobar o desaprobar el plan de inversión
- * Presentar garantías
- * Analizar y verificar garantías
- * Aprobar garantías
- * Contabilizar el préstamo
- * Entregar desembolsos

- **Recuperación de préstamos**

(En caso de que cancele la deuda)

- * Revisión diaria de créditos a cobrar
- * Cálculo de intereses del cliente
- * Cobro de la deuda
- * Registro de intereses y del monto cancelado

(En caso de que el cliente no pague a tiempo)

- * Cálculo de multa por morosidad
- * Cobro de la deuda
- * Registro del monto y de los intereses

(En caso de que el cliente no pague la deuda)

- * Primer anuncio de cobro
- * Segundo anuncio de cobro
- * Cierre de la cuenta del deudor
- * Embargo de la garantía
- * Registro de la garantía

- **Técnico**

Se realizarán dos tipos de capacitaciones semestrales dirigidas a los socios del banco, coordinadas por la unidad técnica en conjunto con el administrador que es el encargado de impartir los cursos de capacitación.

Las capacitaciones se enfocarán a los siguientes temas:

Sobre procedimientos para el ahorro y obtención de préstamos en el banco comunal, cuyos objetivos serán que los clientes tengan la capacidad de:

- * Conocer los requisitos para ser sujeto a crédito.
- * Definir los pasos a seguir para obtener un préstamo.
- * Comprender cómo llenar los formularios de solicitud de préstamos.
- * Calcular el pago de interés y de amortización de capital.
- * Calcular correctamente la ganancia de intereses sobre los montos ahorrados.

Preparación y control de planes de inversión para proyectos agrícolas, cuyos objetivos serán que los clientes tengan la capacidad de:

- * Calcular los costos de producción de una manzana de un cultivo determinado (mano de obra, insumos, costos de oportunidad, imprevistos).
- * Determinar el plan de inversión para el total de área a sembrar.
- * Conocer las ventajas del uso de registros de costos de producción (mano de obra, insumos, etc.).
- * Estimar las necesidades de financiamiento.

4.4.1.2 Sistemas de información, evaluación y control.

La administración del banco deberá llevar un sistema de información relacionado con: el número de clientes, monto de los préstamos, cumplimiento de los préstamos, préstamos en mora, tiempo de morosidad, etc., clasificando esta información en: cartera vigente, cartera vencida, cartera incobrable y flujo de caja.

El fiscal de banco tendrá la responsabilidad de realizar las auditorías internas del banco, con la frecuencia que estime necesarias.

Se deben realizar reuniones de retroalimentación, sobre los resultados de las auditorías realizadas por el fiscal del banco. Estas sesiones deberían realizarse cada tres meses como mínimo, y se debe contar con la presencia de todos los miembros del grupo.

4.4.1.3 Sistemas de información ambiental

Será realizado por la unidad técnica del banco, y deberá obtener información muy actualizada de los cambios en el ambiente, esto lo logrará por medio de fuentes primarias (visitas a ONG's y otros tipos de instituciones financieras, etc.), y de fuentes secundarias (suplementos económicos, amistades, etc.). La principal información a recopilar es la siguiente:

- Leyes y políticas que regulan a los bancos comunales
- Realizar un monitoreo de la fluctuación de las tasas de interés en el sistema financiero nacional
- Análisis de la competencia, principalmente bancos comunales y cooperativas de ahorro y crédito

4.2 Habilidades gerenciales

Los responsables de la administración y de las unidades operativas deberán ser empresarios y planificadores. Deben ser responsables del desempeño, y el desempeño depende de las estrategias del mismo, de su esquema organizacional y de la congruencia entre las dos.

Los administrativos del banco comunal deberán crear una cultura organizacional que facilite el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Además tendrán que interrelacionarse con diferentes individuos e instituciones, por lo que requerirán ser líderes, organizadores y estrategas

4.4.2.1 Liderazgo organizacional. Para un adecuado liderazgo los miembros del banco, deben de ser buenos comunicadores y líderes a la vez.

Para ser buenos comunicadores, deberán informar continuamente a los socios cuál es la estrategia del banco, y por qué ésta requiere de una determinada estructura organizacional.

Para alcanzar el liderazgo, deberán influir en el comportamiento de los propios miembros, así lograrán alcanzar de una manera más eficaz las metas propuestas.

4.4.2.2 Capacidades negociadoras. Todos los miembros requerirán de capacidades negociadoras para alcanzar las metas propuestas, y para lo cual requerirán de capacitaciones en los aspectos arriba mencionados.

5. CONCLUSIONES

1.- Con el presente estudio se concluye que el banco comunal tendrá como visión “ser una entidad financiera rural que ofrece servicios eficientes y garantizados a productores agrícolas, comerciantes y otros miembros de la comunidad Las Trancas”.

2.- Su misión será “prestar un servicio personalizado, eficiente y seguro a los clientes del banco, facilitando un acceso oportuno a servicios de ahorro y crédito”.

3.- Sus objetivos son: prestar servicios de ahorro y crédito personalizados, eficientes y seguros.

4.- El plan estratégico comprende lo siguiente:

- Preparar y ejecutar un programa de mercadeo para el Banco Comunal
- Mantener relaciones con la Comunidad Económica Europea (CEE) y con el Departamento de Desarrollo Rural (DDR) de Zamorano , con el fin de obtener apoyo técnico, financiero y administrativo
- Diseñar un sistema de administración eficiente
- Establecer un Sistema de Información del entorno relacionándolo con la situación financiera del país, aspectos legales y otros que faciliten la toma de decisiones
- Capacitar a los miembros del Banco Comunal y personal, en administración y operaciones contables.

5.- El proyecto es técnica y económicamente factible en base a los resultados económicos financieros (TIR-VAN-B/C).

6.- Durante el período de cinco años, el banco operará con una sección de préstamos y de ahorros, recursos que estarán destinados para la producción del cultivo de papa por parte de sus socios. El capital disponible no permitirá que realicen servicios de préstamos y ahorros abierto a otros miembros de la comunidad.

6. RECOMENDACIONES

- 1.- **La Asociación de Agricultores “Las Trancas”, debe poner en ejecución el plan estratégico para el banco comunal, para cumplir con los objetivos y metas.**
- 2.- Se recomienda realizar monitoreos y evaluaciones cada año, y al finalizar el cuarto año o comenzando el quinto, se debe preparar un nuevo plan estratégico.
- 3.- A quienes realicen el nuevo plan estratégico, se recomienda poner mayor énfasis en la diversificación de cultivos, en los sistemas de información del entorno para contactar mayores y mejores oportunidades de crédito que faciliten la capitalización del banco.
- 4.- Es necesario aplicar los procesos técnico - administrativos para los servicios de ahorro y préstamos a los socios.
- 5.- El grupo promotor deberá ser capacitado en gerencia para que puedan llegar a ser empresarios, planificadores, organizadores, estrategias y políticos.
- 6.- Desarrollar el liderazgo a través de un buen proceso de comunicación a los socios.

Bibliografía

- Sistemas de financiamiento en los programas de ajuste estructural. Memora del seminario, realizado en Zamorano, 24 de marzo de 1995
Zamorano. 1995. Sistemas de Financiamiento en los Programas de Ajuste Estructural. Centro de Políticas Agrícolas y Ambientales. Departamento de Economía Agrícola. Zamorano, Honduras. 158 p.
- POMMIER, D. 1995. Financiamiento rural: Problemática y métodos. Zamorano, Hond. 17p.
- KOLK, M. 1996. Servicios financieros rurales de Honduras. CDR serie de estudios #8. Santa Rosa de Copán, Hond. P 5-6
- HATCH, J.K.; HATCH, M.S. 1990. Manual de Bancos Comunales para lideres y promotores. 3 ed. International Community Assistance. 49p.
- _____ . 1995. Bancos Comunales Rurales (BANCOR). Proyecto de financiamiento rural local. Consejo Coordinador de organizaciones campesinas de Honduras (COCOCH). Tegucigalpa, Hond. 17p.
- ORDOÑEZ, B. 1997. Diseño de políticas de financiamiento de un Banco Rural. Tesis Ingeniero Agrónomo. Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano, Hond. 110p
- HACHES, R. 1997. Bases para el establecimiento del Banco Comunal de Agricultores “Las Trancas”. Tesis Ingeniero Agrónomo. Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano, Hond. 117p.
-

Anexo 3. Proyección de precios, para el período de primera (julio a octubre)

Años		Precios reales (Lps/qq)	Constante	Coeficiente X	Regresión (Lps/qq)
1	1985	69.95	25.917	9.0804	34.998
2	1986	36.3	25.917	9.0804	44.078
3	1987	45.98	25.917	9.0804	53.159
4	1988	56.07	25.917	9.0804	62.239
5	1989	43.05	25.917	9.0804	71.319
6	1990	69.95	25.917	9.0804	80.4
7	1991	110.32	25.917	9.0804	89.48
8	1992	80.85	25.917	9.0804	98.561
9	1993	98.68	25.917	9.0804	107.64
10	1994	147.47	25.917	9.0804	116.72
11	1995		25.917	9.0804	125.8
12	1996		25.917	9.0804	134.88
13	1997		25.917	9.0804	143.96
1	14	1998	25.917	9.0804	153.04
2	15	1999	25.917	9.0804	162.12
3	16	2000	25.917	9.0804	171.2
4	17	2001	25.917	9.0804	180.28
5	18	2002	25.917	9.0804	189.36
6	19	2003	25.917	9.0804	198.44
7	20	2004	25.917	9.0804	207.53
8	21	2005	25.917	9.0804	216.61