

*UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN*

*PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMITÉ DE CRÉDITO ADSCRITO A
LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD DE BUENA VISTA DE
RIVAS DE PÉREZ ZELEDÓN*

MEMORIA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

*ESTUDIANTES:
DANIELA VARGAS GRANADOS
DENIA CHACÓN MADRIZ*

*Campus Pérez Zeledón
2018*

*UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN*

*PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMITÉ DE CRÉDITO ADSCRITO A
LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD DE BUENA VISTA DE
RIVAS DE PÉREZ ZELEDÓN*

*Memoria de trabajo de final de graduación
Sometido a consideración del Tribunal Examinador, como requisito parcial para optar al Grado
de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera*

*ESTUDIANTES:
DANIELA VARGAS GRANADOS
DENIA CHACÓN MADRIZ*

*M.Sc. Geovanny Abarca Jiménez
Responsable Académico*

*Campus Pérez Zeledón
2018*

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMITÉ DE CRÉDITO
ADSCRITO A LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD
DE BUENA VISTA DE RIVAS DE PÉREZ ZELEDÓN**

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.A. Yalile Jiménez Olivares
Decana
Sede Regional Brunca

M.L. Joe Montenegro Bonilla
Director Académico
Campus Pérez Zeledón

M.Sc. Geovanny Abarca Jiménez
Director
Trabajo Final de Graduación

M.Sc. Ronald Borbón Sandí
Lector

M.Sc. Yadir Castro Umaña
Lector

AGRADECIMIENTOS

Nuestro mayor agradecimiento a Dios por todas las bendiciones que hemos recibido a lo largo de la carrera. Él siempre ha sido nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, gracias a su bondad hemos podido culminar nuestro sueño.

Agradecemos el apoyo y la buena disposición de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Integral y el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, para llevar a cabo este proyecto.

Expresamos un agradecimiento sincero a nuestro tutor, el Máster Geovanny Abarca Jiménez, quien nos brindó valiosos consejos durante el desarrollo del proyecto.

Gracias al Máster Ronald Borbón Sandí y al Máster Yadir Castro Umaña, nuestros lectores de tesis, por el acompañamiento y dedicación en nuestro proyecto.

También agradecemos a la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón, por permitir formarnos académicamente.

DEDICATORIA

Daniela:

Con toda la humildad de mi corazón, dedico primeramente mi trabajo de graduación al creador de todas las cosas: mi Dios, quien me lo ha dado todo, la fortaleza para afrontar cada una de las pruebas en el transcurso de la vida y por la oportunidad de concluir mi carrera.

A toda mi familia, cuyo amor y apoyo ha sido incondicional, por siempre estar para mí, motivándome con consejos y por toda la ayuda que de distintas maneras me han brindado. Así como a todas aquellas personas que pusieron un granito de arena para hoy obtener este logro. Se lo dedico a aquellos que aún están y a los que se han ido, porque sin el tiempo y el cariño que me ofrecieron no lo hubiera logrado.

Esta tesis se la dedico especialmente a mi madre quien ha sido siempre una guerrera, la persona incondicional en toda mi vida, por ser una luchadora que nunca se rinde. Gracias madre por ser mi apoyo en los buenos y malos momentos, este trabajo de graduación le pertenece más a ella porque se ha sacrificado igual o más que yo para cumplir esta meta.

Dedico también la tesis a mi hija, el motor de mi vida, la que me inspira a crecer profesional y personalmente, la luz de mis ojos, el motivo por el cual deseo ser mejor persona, porque la motivación la encuentro en esa pequeña todos los días, por eso este triunfo es para ti mi niña.

Finalmente dedico todo este esfuerzo a mí misma, por los sacrificios económicos y personales durante casi siete años, las noches en vela junto a mi compañera, y por cada vez que perdí la fe en mí, porque este logro es el reflejo de mi convicción y deseo de superación, que, aunque se quebrantó en algunos momentos, nunca se rindió.

Denia:

Dedico ese trabajo de graduación a Dios Todopoderoso, porque siempre me acompaña y me brinda las fuerzas para seguir adelante, en cada episodio de mi vida.

Ofrezco este proyecto a la memoria de mis padres: Francisco Chacón Rojas y Elieth Madriz Madrigal, ellos me demostraron el valor de la dedicación y la perseverancia para alcanzar los sueños.

A mis amados hijos: Kevin y Lenny, quienes, con su determinación para alcanzar el éxito, han sido parte de mi motivación e inspiración para superarme académicamente.

A mi esposo Eterlé Cordero Calderón por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por sus palabras de aliento, su confianza y, sobre todo...por su amor.

TABLA DE CONTENIDOS

TRIBUNAL EXAMINADOR.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
DEDICATORIA.....	v
LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE ANEXOS.....	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO.....	18
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO I.....	22
1. Aspectos Metodológicos.....	23
1.1. Planteamiento del problema.....	23
1.1.1. Descripción del problema.....	23
1.1.2. Formulación del problema.....	29
1.1.3. Interrogantes de la investigación.....	29
1.2. Justificación de la investigación.....	30
1.2.1. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.....	35
1.3. Objetivos de la investigación.....	35
1.3.1. Objetivo general.....	35
1.3.2. Objetivos específicos.....	35
1.4. Modelo de análisis.....	36
1.4.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	36
1.4.1.1. Variable Demanda de crédito.....	36
1.4.1.2. Variable Oferta de crédito.....	37
1.4.1.3. Variable Análisis Competencia.....	37
1.4.1.4. Variable Gestión operativa actual.....	37
1.4.1.5. Variable Plan legal.....	38
1.4.1.6. Variable Plan administrativo.....	38
1.4.1.7. Variable de manuales y sistemas operativos.....	39

1.4.1.8.	Variable estrategia de comercialización y divulgación	40
1.4.1.9.	Variable Plan financiero	40
1.4.2.	Relaciones e interrelaciones	41
1.5.	Estrategia de investigación aplicada.....	42
1.5.1.	Tipo de investigación.....	42
1.5.2.	Fuentes de investigación.....	44
1.5.3.	Población y muestra.....	45
1.5.4.	Recopilación de los datos	47
1.5.4.1.	Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación	47
1.5.5.	Análisis e interpretación de la información	48
CAPÍTULO II.....		49
2.	Marco de Referencia.....	50
2.1.	Generalidad del cantón de Pérez Zeledón	50
2.1.1.	Macroentorno.....	50
2.1.2.	Microentorno	56
2.2.	Aspectos legales.....	60
2.2.1.	Ley 3851 Asociaciones de Desarrollo	60
2.2.2.	Programas de Juntas de Créditos Rurales del Banco Nacional de Costa Rica .	62
2.2.3.	Ley 9036 Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder)	63
CAPÍTULO III		65
3.	Marco Teórico	66
3.1.	Mercado financiero.....	66
3.2.	Importancia del crédito	67
3.3.	Microcrédito	68
3.4.	Microempresas.....	70
3.5.	Organizaciones financieras.....	71
3.6.	Proceso administrativo.....	72
3.7.	Proceso de planeamiento	74
3.8.	Planeación estratégica (visión, misión)	77

3.9.	Plan de negocios	78
CAPÍTULO IV		83
4.	Análisis e interpretación de resultados	84
4.1.	Estudio de mercado.....	84
4.1.1.	Análisis de la demanda de crédito	84
4.1.1.1.	Perfil del cliente.....	84
4.1.1.2.	Necesidad de financiamiento.....	88
4.1.1.3.	Plazos de créditos	91
4.1.1.4.	Condiciones en los créditos	93
4.1.2.	Análisis Oferta de crédito rural.....	97
4.1.2.1.	Cantidad de comités.....	97
4.1.2.2.	Requisitos solicitados por las diferentes fuentes de financiamiento	98
4.1.3.	Análisis de la competencia	101
4.1.3.1.	Cantidad de competidores.....	101
4.2.	Análisis del entorno interno del Comité de Crédito	105
4.2.1.	Análisis de la gestión operativa actual.....	105
4.2.1.1.	Análisis de la cultura organizacional.....	105
4.2.1.2.	Análisis de servicio.....	106
4.2.1.3.	Análisis de la gestión de control.....	111
4.2.1.4.	Análisis de la gestión financiera.....	114
4.2.1.5.	Taller de diagnóstico participativo	116
4.2.1.6.	Análisis FODA, percepción de los miembros del Comité de Crédito.....	118
4.2.1.7.	Diagnóstico interno y externo del Comité de Crédito	120
4.2.2.	Plan Legal	121
4.2.2.1.	Pasos del proceso de inscripción	122
4.2.2.2.	Diagrama de Gantt para la inscripción de la Asociación.....	124
4.2.2.3.	Nombre o razón social	124
4.2.2.4.	Acta constitutiva de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994	125
4.2.2.5.	Reglamento interno para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.....	125
4.2.3.	Plan administrativo	127
4.2.3.1.	Lineamientos estratégicos.....	128

4.2.3.2.	Organigrama	130
4.2.3.3.	Capacitación	132
4.3.	Manuales y sistemas operativos.....	133
4.3.1.	Manuales de puestos y funciones	135
4.3.2.	Manual de procedimientos para la formulación de créditos	138
4.3.3.	Flujograma.....	140
4.3.4.	Manual para el uso de la herramienta en Excel para el cálculo de intereses	143
4.4.	Comercialización y divulgación	146
4.4.1.	Descripción del mercado objetivo	147
4.4.2.	Campaña publicitaria	148
4.5.	Plan financiero	153
4.5.1.	Presupuesto de ingresos	155
4.5.2.	Presupuesto de egresos	157
4.5.3.	Estados financieros proyectados.....	158
4.5.4.	Razones financieras	165
CAPÍTULO V		169
5.	Conclusiones y recomendaciones	170
REFERENCIAS		174
ANEXOS.....		179

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Datos financieros del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	31
Tabla 2	Información sobre créditos efectuados por el Comité de Buena Vista de Rivas.....	32
Tabla 3	Objetivos, variables, indicadores e instrumentos definidos en el proyecto.....	41
Tabla 4	Extensión y población del territorio por distritos pertenecientes al cantón de Pérez Zeledón.....	51
Tabla 5	Tasa de ocupación por género de cada distrito perteneciente al cantón de Pérez Zeledón.....	53
Tabla 6	Número de empresas o negocios de la Región Brunca.....	54
Tabla 7	Área y producción agrícola del cantón de Pérez Zeledón.....	55
Tabla 8	Índice de desarrollo social por distrito.....	56
Tabla 9	Porcentaje de la población del distrito de Rivas que trabaja en el mismo cantón en el que reside o en uno diferente.....	59
Tabla 10	Género de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	85
Tabla 11	Escolaridad de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	87
Tabla 12	Relación entre la ocupación y necesidad de financiamiento, según opinión de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	87
Tabla 13	Determinación para utilizar los servicios del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, según opinión de los afiliados a la ADI	90
Tabla 14	Plazo necesario para cancelar el financiamiento adquirido en entidades externas al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	91
Tabla 15	Montos requeridos por los afiliados a la ADI en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	94

Tabla 16	Congruencia entre créditos y capacidad de pago, según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	95
Tabla 17	Conformidad con las opciones de pago, según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	95
Tabla 18	Cantidad de Comités de Créditos pertenecientes a FUDECOSUR ubicados en el cantón de Pérez Zeledón.....	97
Tabla 19	Impedimento de crédito debido a requisitos, según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	100
Tabla 20	Requisitos de entidades financieras consideradas competencia para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	100
Tabla 21	Entidades financieras en las que han solicitado crédito los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	104
Tabla 22	Importancia del servicio prestado a la comunidad, según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	106
Tabla 23	Calificación del servicio brindado, según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	108
Tabla 24	Posibilidad de expansión dentro y fuera de la comunidad, según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	111
Tabla 25	Necesidad de mayor control en la recuperación de créditos, según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	114
Tabla 26	Análisis FODA para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	120

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	Uso de financiamiento externo por parte de la microempresa de Costa Rica en el año 2011.....	24
<i>Figura 2</i>	Distribución de la población urbana y rural del cantón de Pérez Zeledón...	52
<i>Figura 3</i>	Nivel de desempleo abierto por género en el cantón de Pérez Zeledón.....	54
<i>Figura 4</i>	Mapa del distrito de Rivas de Pérez Zeledón, San José, Costa Rica.....	57
<i>Figura 5</i>	Empleo y desempleo del distrito de Rivas de Pérez Zeledón.....	58
<i>Figura 6</i>	Posición en el empleo en el distrito de Rivas de Pérez Zeledón.....	59
<i>Figura 7</i>	Jefatura en los hogares del distrito de Rivas de Pérez Zeledón.....	60
<i>Figura 8</i>	Empleo generado por PYME según sector económico 2016.....	70
<i>Figura 9</i>	Proceso Administrativo.....	72
<i>Figura 10</i>	Edad de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	86
<i>Figura 11</i>	Ocupación de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	88
<i>Figura 12</i>	Destinos brindados a los créditos adquiridos en instituciones financieras, por los afiliados a la ADI aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	89
<i>Figura 13</i>	Destinos brindados a los créditos adquiridos en el comité, por los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	90
<i>Figura 14</i>	Plazos para adquirir créditos en el comité, que consideran oportunos los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	92
<i>Figura 15</i>	Calificación de los plazos ofrecidos por el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	93

<i>Figura 16</i>	Frecuencia en la que han adquirido créditos en el comité, los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	94
<i>Figura 17</i>	Características deseables en trámites de crédito según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	96
<i>Figura 18</i>	Cantidad de Comités de Crédito existentes en el distrito de Rivas.....	98
<i>Figura 19</i>	Calificación de procedimientos según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	99
<i>Figura 20</i>	Instituciones que ofrecen microcrédito en la comunidad de Buena Vista de Rivas.....	102
<i>Figura 21</i>	Necesidad de financiamiento en entidades financieras externas al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	103
<i>Figura 22</i>	Montos solicitados en entidades financieras externas al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	105
<i>Figura 23</i>	Nivel de beneficio que brinda a la comunidad según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	107
<i>Figura 24</i>	Sugerencias de los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	109
<i>Figura 25</i>	Posibilidad de expansión dentro y fuera de la comunidad, según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	110
<i>Figura 26</i>	Carencias detectadas por los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	113
<i>Figura 27</i>	Desarrollo del taller de diagnóstico participativo con los miembros de la Junta Directiva de la ADI y miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	117

<i>Figura 28</i>	Desarrollo del taller de diagnóstico participativo con los miembros de la Junta Directiva de la ADI y miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	118
<i>Figura 29</i>	FODA participativo según percepción de los miembros de la Junta Directiva de la ADI y miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	119
<i>Figura 30</i>	Diagrama de Gantt para la inscripción de la Asociación.....	124
<i>Figura 31</i>	Portada para el Reglamento de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.....	127
<i>Figura 32</i>	Valores del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.....	131
<i>Figura 33</i>	Propuesta de logo para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.....	149
<i>Figura 34</i>	Propuesta de afiche para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994...	150
<i>Figura 35</i>	Propuesta de volante para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994..	151
<i>Figura 36</i>	Propuesta de página Facebook para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.....	152
<i>Figura 37</i>	Propuesta de página Web para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.....	153
<i>Figura 38</i>	Razón de liquidez de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.....	166
<i>Figura 39</i>	Razón de deuda de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.....	167
<i>Figura 40</i>	Razón de endeudamiento y cobertura de intereses de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.....	168
<i>Figura 41</i>	Análisis de rentabilidad de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.	168

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista	180
Anexo 2. Cuestionario	183
Anexo 3. Plan de trabajo para taller participativo	188
Anexo 4. Acta Constitutiva	193
Anexo 5. Reglamento interno	198
Anexo 6. Manual para el uso de la herramienta en Excel para el cálculo de intereses	202
Anexo 7. Proyección apalancamiento	208
Anexo 8. Información crédito Banca de Desarrollo	210

LISTA DE ABREVIATURAS

ADI - Asociación de Desarrollo Integral

BN - Banco Nacional

CARE - Cooperativa para asistencia y rehabilitación

CCSS - Caja Costarricense de Seguro Social

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

DINADECO - Dirección Nacional de Desarrollo Comunal

FODEA - Fomento y Desarrollo Agropecuario

FUDECOSUR - Fundación para el Desarrollo de las Comunidades del Sur

IDA - Instituto de Desarrollo Agrario

INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos

INDER - Instituto de Desarrollo Rural

MAG - Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC - Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MIPYMES - Micro, pequeña y mediana empresa

ONG - Organizaciones no Gubernamentales

SPSS - Statistical Package for the Social Science

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está enfocada en el Comité de Crédito de Buena Vista, que opera desde el año 1994, este se ha caracterizado por brindar soporte financiero a los pobladores de la localidad, apoyando de esta manera el desarrollo económico y social de la comunidad. Con los años se ha demostrado la importancia que tiene para la población, por esta razón se busca el fortalecimiento de la gestión operativa, donde se identifiquen las acciones estratégicas para cubrir la demanda de microcrédito presentes en la comunidad, con el propósito de mejorar la estructura organizativa y subsanar los vacíos en la administración, que se presentan debido a la gestión empírica, utilizada por los miembros que forman la Junta Directiva de dicho comité.

Este proyecto tiene como propósito elaborar una propuesta de un plan de negocios, mediante la valoración de las oportunidades en el mercado financiero, tomando en cuenta las características del entorno en el que se desenvuelve el Comité de Crédito. Se trabajó con el método de investigación mixto, combinando el enfoque cualitativo y cuantitativo, para ello se utilizan los métodos de observación, la entrevista y la encuesta. La población de estudio son los miembros de la ADI de Buena Vista de Rivas, quienes se seleccionaron mediante el muestreo aleatorio.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un diagnóstico externo e interno para determinar el posicionamiento y la gestión del comité. Externamente se analizó la demanda, misma que permitió identificar el perfil del cliente y el mercado objetivo. También se estudió la oferta de crédito, con el fin de reconocer servicios similares, se perciben cuatro comités en el distrito de Rivas, es decir, otros comités. La competencia es otro aspecto que se valoró en la investigación, evidenciándose la existencia de Vista Ban S.A., una entidad financiera que se dedica al microcrédito.

Internamente se evaluó la organización actual del comité, se identificaron las debilidades y amenazas del comité, lo que permite observar que existen carencias operativas en la estructura organizativa y en la formalidad del comité. Para lograr el mejoramiento de la gestión administrativa del Comité de Crédito, se propone una figura legal para separarse de la ADI de

Buena Vista y a la vez, le permita tener autonomía para funcionar legalmente, contar con mecanismos que respalden la recuperación de créditos otorgados y, además, tomar decisiones que propicien su expansión.

Se detectaron insuficiencias en los sistemas operativos, esto se contrarresta con la implementación de sistemas diseñados para brindar un servicio eficiente, con el fin de agilizar los procedimientos y definir un adecuado manejo de funciones con el uso de manuales. También se presenta una propuesta para efectuar el cálculo de plazos y créditos, tomando en cuenta las características individuales para ofrecer un servicio más personalizado, esto se logra con el uso de una herramienta diseñada en Excel, de acuerdo con las necesidades y requerimientos para el otorgamiento de créditos y, sobre todo, de fácil manejo.

Ante la evidencia de la desinformación del servicio en la comunidad, se diseña una estrategia de comercialización, que se adapta a las características de la zona, es decir, se trabaja con mecanismos que compensan la poca accesibilidad tecnológica, que limita el uso de correo electrónico e información digital. En consecuencia, al ser una población local se piensa en una propuesta enfocada en la comunicación directa y cercana con el mercado objetivo, por ende, se recurre a los volantes y carteles como medio de información para el desarrollo de una campaña publicitaria. También se valora la creación de una página en Facebook, para mantener una comunicación con los usuarios e informar sobre los créditos.

Para evaluar la gestión del comité, se desarrolló un plan financiero tomando en cuenta proyecciones que permitan medir los resultados de las estrategias propuestas, a través de supuestos. Como punto de partida, se analiza la información financiera actual del comité, donde se detecta deficiencias contables y económicas, por lo que se determinan líneas de acción que permitan maximizar los recursos del comité y lograr un crecimiento. Sin embargo, se concluye que el comité cuenta con la solidez y rentabilidad en la actividad que realiza, además, los niveles de liquidez son muy favorables. Dentro de las proyecciones se determina que para el momento en que se cumplan los requisitos de consolidación de la Asociación, la capacidad de pago es suficiente para solventar el gasto financiero, generado mediante el apalancamiento lo cual va a acrecentar la cartera crediticia y ofrecer mayores beneficios a la población.

INTRODUCCIÓN

Las empresas, al igual que las familias, necesitan de un crecimiento económico que les ayude a mejorar sus condiciones financieras; éste se puede dar mediante proyectos de expansión, no obstante, se requiere de inversiones que permitan concretar y convertir en realidad las diferentes iniciativas. Existen varias formas para obtener el dinero necesario para realizar los proyectos propuestos. En ocasiones se puede contar con recursos propios, también buscar aliados que puedan involucrarse en el proyecto o bien, recurrir a algún crédito. A nivel nacional existe gran cantidad de opciones de financiamiento, sin embargo, presentan diferencias en cuanto a tasas de interés, plazo y requisitos; estos elementos se convierten en limitantes a la hora de elegir un crédito. Esta decisión se torna más compleja para las personas de escasos recursos, quienes no tienen las condiciones para responder por un crédito. En estos casos el microcrédito viene a resolver la situación para muchas personas que tienen necesidades de emprender proyectos que les proporcione una mejor calidad de vida.

En los países en vías desarrollo, el sistema de microcréditos ha funcionado como una herramienta para disminuir la pobreza, en razón de que la posibilidad de optar por un crédito de fácil y rápido acceso, puede colaborar con el mejoramiento de las condiciones a nivel personal o familiar. Los créditos que se ofrecen por medio de este sistema, son pequeños en lo que se refiere al monto y en la mayoría de los casos no se exigen muchas garantías. El objeto de estudio de esta investigación es el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, cuya actividad económica es el otorgamiento de crédito a los pobladores de esa comunidad, la cual presentan niveles de pobreza. Considerando que el comité tiene algunas carencias o vacíos en cuanto a la estructura organizacional y legal, se propone la elaboración de un plan de negocios que fortalezca su gestión, con el propósito de brindar un mejor servicio a los miembros de la comunidad.

En el primer capítulo de la investigación se realiza un análisis con el fin de determinar el problema estudio, mismo que funciona como base para seleccionar el plan de negocios más adecuado para implementar en el comité. También se incluye la justificación de la investigación, donde se demuestra que el crédito rural beneficia el desarrollo socioeconómico de las comunidades, además se detecta que el Comité de Crédito tiene las condiciones para expandirse,

así mismo, el plan de negocios puede servir como guía para otros comités que se encuentren en una situación similar. Se plantean los objetivos que van a orientar la investigación. Dentro del modelo de análisis se tiene la conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables; así como la relación e interrelación de las mismas. En este capítulo se podrá encontrar también información sobre el tipo de investigación, que en este caso tiene un enfoque mixto, estrategia de investigación aplicada, tipo y fuentes de investigación; así como población y muestra. Además, recopilación de los datos, análisis e interpretación de la información.

En el segundo capítulo se plantea el marco referencial que cuenta con generalidades del cantón de Pérez Zeledón, con un enfoque macro que abarca información propia del cantón y una perspectiva micro, referida propiamente al distrito de Rivas. También se incluye aspectos legales que están directamente relacionados con el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

En el tercer capítulo por medio de la conceptualización de términos relacionados con la administración y microcréditos, se desarrolla el marco teórico de la investigación, permitiendo identificar los efectos negativos y positivos de la adquisición de créditos, la necesidad de un encadenamiento de cada uno de los aspectos dentro del proceso administrativo, todo esto con el fin de tener las bases para el desarrollo de las diferentes estrategias que brindan soporte a la propuesta de plan de negocios

En el cuarto capítulo se presentan los resultados a partir de la aplicación del cuestionario, entrevistas y taller participativo a los diversos actores involucrados en el proyecto y que tuvieron la disposición para participar. Los datos son sometidos a un proceso analítico e interpretativo. Para el análisis de los resultados se utiliza el tipo cuantitativo por medio de gráficos y también el tipo cualitativo, en el que hace uso de los comentarios y opiniones aportadas por los participantes.

En el quinto capítulo se exponen las conclusiones que se obtienen a lo largo de la investigación. Asimismo, se tiene la oportunidad de brindar recomendaciones como posibles medios para atender las debilidades detectadas. Este apartado es el cierre de toda la investigación, por ende, los hallazgos y las soluciones deben estar bien fundamentados.

CAPÍTULO I

Aspectos Metodológicos

1. Aspectos Metodológicos

En este capítulo se explica los mecanismos que se utiliza para el análisis de la problemática que se pretende resolver. Para ello se requiere de una adecuada descripción del problema, el cual permita involucrar al lector en la situación. También es necesario delimitar el campo de la investigación, esto se realiza mediante la formulación del problema, que es la etapa donde se estructura formalmente la idea. Dentro del marco metodológico se encuentra la justificación, donde se expone, en forma concisa, los motivos por los cuales se pretende realizar el proyecto. Además, se establece los objetivos por cumplir con el desarrollo de la investigación. De igual manera se detalla el enfoque y tipo de investigación y las variables, los cuales son aspectos que se toman en cuenta para recolectar, analizar y clasificar los datos.

1.1. Planteamiento del problema

En este apartado se expone el tema de investigación que se desarrolló. En él se precisa, perfecciona y estructura de manera formal, la idea en que se enfoca la investigación.

1.1.1. Descripción del problema

En Costa Rica existe un amplio sistema financiero que está regulado y supervisado por la Superintendencia General de Entidades Financieras. Mediante la supervisión, que busca brindar estabilidad y eficiencia en la intermediación financiera. Dentro de las entidades financieras se encuentran los bancos estatales y privados, empresas financieras no bancarias, organizaciones, cooperativas de ahorro y crédito, conglomerados y grupos financieros; entre otros.

También a nivel nacional se puede encontrar el financiamiento informal, mismo que aparece debido a que gran parte de la población no tiene acceso a mercados financieros formales y acuden a prestamistas, familiares, amigos o asociaciones comunitarias. Este tipo de financiamiento se presenta principalmente en zonas de escasos recursos económicos. Las entidades financieras formales ofrecen servicios de crédito a los diferentes sectores del país, sin embargo, no siempre se convierten en la primera opción, principalmente para las microempresas.

Según Titelman (2011) en un estudio realizado para la CEPAL, “de las empresas encuestadas se refleja que el 62% de las microempresas no utilizan financiamiento externo” (p. 11).

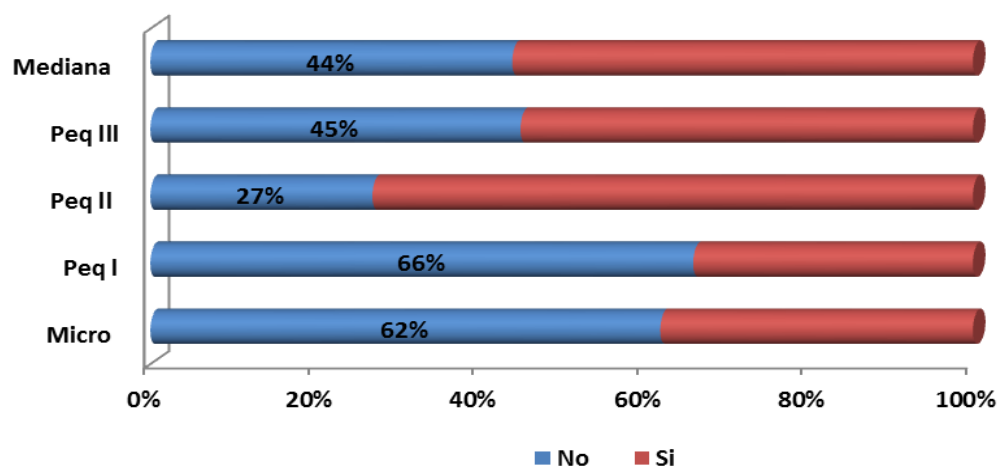


Figura 1. Uso de financiamiento externo por parte de la microempresa de Costa Rica en el año 2011. Elaborado por (Titelman, 2011)

En el mismo estudio, Titelman (2011) indica que “dentro de las principales razones señaladas por las Mipymes para el bajo uso de recursos financieros externos, destacan los requisitos exigidos para tramitar los créditos, condiciones financieras de los créditos (tasas y plazos) e insuficiencia de ingresos proyectados para acceder al crédito” (p. 13). Estos aspectos se transforman en una barrera para acudir al sistema financiero formal en busca de financiamiento dirigido a la línea para desarrollo empresarial.

En la región, la situación crediticia de las microempresas presenta el mismo comportamiento, esto de acuerdo con un estudio elaborado por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional, aplicado a una muestra de microempresarios del cantón de Pérez Zeledón (citado por Abarca y Mora, 2014), el cual indica que solamente el 47% recurren a utilizar financiamiento destinado para las microempresas. Según el estudio, este comportamiento se debe a la falta de información sobre otras líneas de crédito y también porque presenta menos cantidad de requisitos y documentación. Esto es preocupante en razón de que casi un 60% utiliza la línea de crédito personal para financiar sus proyectos.

Una medida que puede subsanar esta situación, es que las microempresas obtengan mayor información que les permita maximizar las ventajas económicas, al hacer uso de mecanismos existentes en el mercado para obtener créditos empresariales, por cuanto ofrecen mejores tasas de interés y plazo. El apalancamiento financiero es una herramienta mediante la cual se pueden obtener grandes beneficios en la microempresa, en razón de que éste permite invertir en activos para la misma actividad generadora de ingresos, es decir, se logra invertir más dinero del que realmente se tiene y así obtener más beneficios.

De acuerdo con Abarca y Mora (2014) “casi el 89% de las microempresas de la región, están constituidas por capital familiar” (p. 78). Está claro que las microempresas deben realizar grandes esfuerzos para mantenerse dentro del mercado y en la mayoría de los casos lo efectúan con recursos propios, lo que significa que enfrentan limitaciones que les impide crecer y alcanzar un desarrollo económico en un menor tiempo.

En el documento denominado: El financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica: análisis del comportamiento reciente y propuesta de reforma, se señala que “es poco lo que puede lograrse sino existe un esquema que permita a las Pymes tener acceso a recursos financieros en condiciones adecuadas de costo y oportunidad” (De Paula y Bolaños, 1999, p.16). Se puede determinar que los recursos financieros, por sí mismos no logran solventar las diversas necesidades, no obstante, con los canales adecuados se puede formar un puente entre el recurso y la necesidad, para obtener de esta manera una mejora en las condiciones de vida de los habitantes.

Según reportaje de Pymes el Financiero (2014) publicado en el periódico: El Financiero, se señala que:

Los créditos comunales son una opción para las micro, pequeñas y medianas empresas de recibir financiamiento para el desarrollo de sus negocios. Se trata de préstamos que otorgan organizaciones, asociaciones o fundaciones que generalmente les trasladan a las comunidades la responsabilidad de su manejo. La organización le da un capital semilla a la comunidad. Ese capital proviene de lo

que se conoce como “fondeadores”, que pueden ser entidades financieras nacionales o internacionales, así como organizaciones no gubernamentales (ONG) y sin fines de lucro (párr.6).

Como se indica en el párrafo anterior, existen instituciones que se encargan de destinar fondos en busca del mejoramiento de las comunidades. En el año 1990, la Cooperativa para Asistencia y Rehabilitación (CARE), da inicio a un programa de microcrédito en la Zona Sur de Costa Rica. Esta actividad la realiza mediante la apertura de dieciséis comités conformados por personas de las comunidades, quienes recibieron capacitaciones sobre gestión de crédito, luego de esto se les brinda contenido económico para apoyar el desarrollo rural por medio de financiamiento.

Como consecuencia de los resultados positivos obtenidos como producto de la experiencia de trabajo con los comités en el año 1992, CARE toma la decisión de crear diez comités más. Un año después se constituye la Fundación para el Desarrollo de las Comunidades del Sur (FUDECOSUR), que es una ONG sin fines de lucro, constituida como Institución Micro Financiera que viene a dar soporte técnico y administrativo a los comités.

En 1994, como parte de esta iniciativa, nació el Comité de Crédito en la comunidad de Buena Vista de Rivas, con participación de miembros de varias comunidades del distrito, quienes recibieron capacitación durante un año, por parte de CARE, posteriormente esta instancia le brinda a este comité una donación de novecientos veintitrés mil seiscientos cuarenta colones, para que sean utilizados en el otorgamiento de créditos. Doce meses después, recibieron otra donación, esta vez por un millón de colones. Dinero que fue utilizado por el Comité de Crédito de Buena Vista para continuar ofreciendo financiamiento a los miembros de esta comunidad.

En 1996, CARE, tomó la decisión de retirarse del proyecto y donó la totalidad de sus recursos a FUDECOSUR, instancia que había venido realizando un buen manejo de los recursos que administraba. A partir de ese momento, los comités de crédito existentes continúan funcionando bajo la tutela de FUDECOSUR. El Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, opera con este sistema durante un periodo de siete años y en el año 2000 deciden retirarse de esta

organización, en razón de que se les exige un monto de quinientos mil colones anuales para cubrir gastos por asesoría y el respaldo legal para el funcionamiento del comité, sin embargo, los miembros de éste consideran que el servicio que reciben no le aporta ningún plus. (R. Granados Comunicado personal 17 de abril, 2017).

No obstante, según el Director Ejecutivo actual de FUDECOSUR, existe un error de interpretación por parte de los comités que decidieron retirarse de la fundación, en razón de que el cobro es de un 8% de los intereses generados, dinero que se destina para los gastos operativos y administrativos de la fundación. Sin embargo, en el año 2000 FUDECOSUR estaba pasando por una crisis administrativa que propició la salida de varios comités, suceso que pesa hasta el día de hoy. Para el año 2004, FUDECOSUR realizó una reestructuración administrativa que permitió mejorar sus funciones, logrando la expansión y crecimiento continuo hasta la actualidad. (L. Azofeifa Comunicado personal 27 de julio, 2017).

Luego de que el comité se retiró de la fundación, comenzó a funcionar sin una estructura organizativa que le permitió realizar sus operaciones como un ente jurídico con derechos, obligaciones y responsabilidades. Para solventar esta carencia se ampararon en la Asociación de Desarrollo Integral, facilitándoles el uso de la personería jurídica como respaldo para las actividades realizadas. Opera por medio de la constitución de una Junta Directiva del Comité de Crédito, compuesta por cinco miembros, nombrados por la Asamblea de vecinos de la comunidad. Esta junta es elegida cada cinco años con posibilidad de reelegirlos. La Junta Directiva, es decir, los cinco miembros, son los encargados de aprobar los créditos. Esta labor la realizan en forma empírica, es por esta razón que existen muchos vacíos en cuanto a procedimientos.

El Comité de Crédito está ubicado en la comunidad de Buena Vista, que pertenece al distrito de Rivas de Pérez Zeledón. Este distrito se encuentra situado a unos 10 kilómetros al noreste de San Isidro de El General, viajando por la carretera que se dirige al Parque Nacional Chirripó. Es un pueblo que se dedica a la actividad agropecuaria, básicamente en café y en ganadería de leche. Además, ha tenido un importante desarrollo a nivel turístico.

En 2014, el Fondo Multilateral de Inversiones efectuó un estudio que buscaba cuantificar el efecto de la creación del modelo de los Comités de Crédito Comunales, en comunidades que fueron atendidas por estos comités y otras que no lo fueron. El estudio reflejó que estas figuras crediticias desplazaron a otras fuentes de financiamiento como prestamistas informales y bancos, en razón de que los hogares acudían principalmente a estos comités para adquirir créditos.

La economía de las comunidades que cuentan con comités de crédito, por lo general, está dada con una orientación hacia las actividades de ganadería y agricultura de diferentes productos como: café, caña, tomate, chile dulce y hortalizas; entre otros. Estas actividades son el medio de sustento de los integrantes de las comunidades. El funcionamiento de los comités de crédito ha sido muy exitoso para brindar apoyo financiero rotativo a las personas de escasos recursos y pequeños productores de las comunidades rurales.

Los Comités de Créditos propician las condiciones para que las comunidades tengan acceso a créditos con mayores facilidades que en las entidades financieras formales, debido a que cuentan con una estructura sencilla. Además, el aporte del trabajo es voluntario por parte de las personas de las comunidades. Los lugares donde operan los comités de crédito son rurales, algunas de difícil acceso, alejados de los centros urbanos más concurridos y carentes de algunos de los servicios básicos. El financiamiento ofrecido por los comités de crédito brinda la oportunidad de mejorar las condiciones de vida de los hogares con posibilidades económicas limitadas.

Considerando que un comité busca la representación de un colectivo y en este caso en particular, ofrecer créditos para proyectos de producción, es importante que el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas disponga de la estructura organizativa que pueda respaldar las operaciones que realiza. No obstante, existe carencia en cuanto a los lineamientos estratégicos para llevar a cabo sus funciones. Esto se evidencia en la operatividad, misma que se efectúa en forma empírica y por medio de la experiencia transmitida por uno de los fundadores, quien aún pertenece al comité.

Además, existe un vacío en el comité con respecto a la legislación para funcionar como entidad financiera sin fines de lucro, la que se encuentra establecida en el Marco Jurídico que regula a las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Centroamérica. La carencia de cédula jurídica entorpece la operación del comité, por lo tanto, es necesario diseñar un plan que incluya los requisitos y lineamientos para formalizar la estructura legal del comité y solventar la problemática existente en este sentido.

También se presenta una deficiencia en cuanto a la estructura organizativa y operativa del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, el cual impide brindar un servicio de mayor calidad y a su vez le permita crecer en el mercado financiero rural, para ofrecer servicios crediticios a las comunidades aledañas que no cuentan con una figura financiera de esta naturaleza. Con esto se puede lograr un beneficio social que puede fortalecer la economía de estas comunidades, al apoyar más cantidad de proyectos productivos que generen fuentes de empleo y a la vez un aumento en la producción.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el Plan de Negocios que debe implementar el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas según las oportunidades que ofrece el entorno financiero en el cual opera, para lograr la consolidación financiera y operativa?

1.1.3. Interrogantes de la investigación

- ¿Cuáles son los componentes que se deben valorar en el análisis de mercado del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas?
- ¿Cuál es la estructura administrativa y legal más adecuada para la gestión operativa del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas?
- ¿Cuáles son los sistemas operativos necesarios para la tramitación de créditos del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas?

- ¿Cuál es la estrategia de comercialización y divulgación idónea para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas?
- ¿Cuál es la metodología apropiada para analizar y desarrollar un plan financiero para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas?

1.2. Justificación de la investigación

Los comités de crédito se constituyen como aporte importante para la sociedad, ya que son organizaciones financieras con una estructura sencilla que brindan un servicio crediticio con bajas tasas de interés y plazos accesibles para las personas que no califican en el sistema financiero formal. Por esta razón la permanencia y fortalecimiento de estas figuras es tan significativo para las comunidades. No obstante, existen comités que operan fuera de los lineamientos establecidos para su funcionamiento y soporte, esto hace que sean vulnerables en aspectos legales, organizativos, operativos y financieros; es decir, pueden limitar su crecimiento. De ahí, la importancia de desarrollar un proyecto que impacte positivamente su funcionamiento.

Se debe tomar en cuenta que las empresas tienen como meta inmediata la competitividad, como medio para lograr la permanencia en el mercado, sin embargo, para ello se requiere de una estructura organizativa que brinde soporte y flexibilidad para adaptarse a los constantes cambios internos y externos. Una forma de enfrentar estos cambios es mediante lineamientos estratégicos estructurados de acuerdo con las prácticas establecidas por la empresa. El Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas ha trabajado durante mucho tiempo en forma empírica, situación que ha limitado el fortalecimiento administrativo y operativo. En cuanto al aspecto financiero, según se muestra en la tabla 1, el Comité de Crédito ha incrementado sustancialmente su capital durante los veinticuatro años de existencia. Estos datos se obtienen del Informe del periodo 2016-2017, presentado por el tesorero del comité.

Tabla 1.

Datos financieros del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 1995-2017, en colones

Nombre de cuenta	Monto
Fondo inicial	1.923.640,00
Créditos otorgados	129.405.775,00
Créditos cancelados	112.476.640,00
Intereses ganados	38.103.437,00
Gastos diversos	11.265.750,00
Ganancia neta	26.837.687,00
Fondo actual	28.761.327,00

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por el tesorero del comité.

Además de estos ingresos, el Comité de Crédito cobra un 1% a cada crédito aprobado, esta medida fue tomada desde su separación de FUDECOSUR, como alternativa para subsanar los incobrables. El dinero que se recauda se inyecta directamente al capital, monto que para el periodo 2016-2017 alcanza la cifra de ¢971.068,47 (novecientos setenta y un mil sesenta y ocho colones con cuarenta y siete céntimos).

Con lo anterior se evidencia que el Comité de Crédito cuenta con un monto efectivo de ¢29.732.395,00 (veintinueve millones setecientos treinta y dos mil trescientos noventa y cinco colones con cero céntimos), capital considerable en el ámbito del microcrédito.

En el último periodo registrado que abarca desde mayo del 2016 hasta mayo del 2017, se han brindado 47 créditos, al colocar un monto de ¢25.140.923,28 (veintiún millones ochocientos veintiún mil novecientos veintitrés colones con veintiocho céntimos), los cuales están distribuidos en pequeños créditos que van desde ¢150.000,00 (ciento cincuenta mil colones) hasta ¢600.000,00 (seiscientos mil colones), lo que benefició a muchos hogares de la comunidad, tanto en sus proyectos productivos como en la mejora de sus viviendas (Ver tabla 2).

Tabla 2.

Información sobre créditos efectuados por el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas durante el periodo 2016-2017, en colones

Tipo de crédito	Periodo	Cantidad de créditos	Principal	Abono extraordinario	Monto adeudado	Intereses	Total
Créditos productivos	2016-2017	41	19.850.000,00	3.442.306,00	16.407.694,00	1.971.923,28	21.821.923,28
Créditos mejoras vivienda	2016-2017	6	2.550.000,00	235.500,00	2.314.500,00	769.000,00	3.319.000,00
							¢25.140.923,28

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por el tesorero del comité.

Es pertinente que la operación de ese capital se realice con un método más estructurado y organizado, que le permita al Comité de Crédito maximizar el potencial de su capacidad financiera para conseguir mayor rentabilidad y así lograr expandir el servicio a otras comunidades.

Bajo este panorama, se determina la finalidad del presente proyecto, en el cual se analiza la relevancia de un plan de negocios que, como lo define Borello (1994):

Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrá de ejecutar, tanto el dueño como los colaboradores de la empresa, para utilizar los recursos que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, se establezcan los mecanismos que permitirán controlar dicho logro (p. 34).

El planteamiento de una propuesta para un plan de negocios, pretende contemplar las necesidades del comité, mediante una metodología de acción que pueda servirle como punto de referencia para el logro de sus objetivos. La finalidad del proyecto radica en el beneficio, que a largo plazo puede obtener el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, al hacer uso de una herramienta que puede fortalecer su estructura y al mismo tiempo tener la capacidad de visualizar el mercado en el que se encuentra.

La implementación del plan conlleva el estudio del entorno interno y externo. Kertesz (2017) en la Publicación del periódico *Emprendedores.news* señala que: “Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite” (párr.2). La comprensión de los aspectos involucrados en el comportamiento del mercado y la organización, son de suma importancia. Es competencia de la administración velar porque se ejecuten técnicas como el FODA, para ser empleado en diferentes áreas con el fin de obtener mejora continua en los procedimientos y procesos.

Este análisis es relevante para el Comité de Crédito, pues esto puede facilitar la detección de factores que favorezcan su expansión, como oportunidades en el mercado, diferentes amenazas a las que se enfrentan en el corto y mediano plazo. De igual trascendencia es el reconocimiento de las debilidades y fortalezas en todos los aspectos de su funcionamiento.

Así mismo, las guías que el plan de negocios incorpore, van a colaborar en todas las áreas que requieren un refuerzo en el comité. Por ejemplo, “un plan de marketing, le brinda la oportunidad a la empresa de tener claridad de propósito y a definir el foco sobre las áreas que deben atender para garantizar los objetivos de ésta” (Ballesteros, 2013, p. 2). Para mercadear el servicio que brinda el comité, es necesario difundir información y promover la utilización del crédito rural, no solo a la misma comunidad, sino también a los pueblos aledaños.

Con respecto a los manuales y sistema operativo, se espera implementar o mejorar los manuales de puestos y funciones y también manuales de procedimientos; documentos esenciales para una adecuada tramitación en los créditos y del servicio en general. Mediante la propuesta de un plan administrativo, es posible definir una estructura más conveniente para el comité.

La implementación de un plan de negocios es de suma importancia para el Comité de Crédito, principalmente para fortalecer el aspecto legal, debido a que esta área se muestra como una de las más vulnerables, de ahí la necesidad de plantear un plan de acción. Según una publicación en *Gestión 4Pimes* (2014), menciona que “hay que detallar debidamente los aspectos legales que influyen al futuro negocio, desde la legislación aplicable a la actividad de la empresa

hasta la fórmula de constitución que se elija o el reparto accionario” (párr.1). Por esta razón, el plan legal debe ser una de las prioridades de la propuesta de la investigación, para brindarle al comité la guía correcta para su formalización.

De la misma forma, el plan financiero es necesario para cualquier entidad con o sin fines de lucro. Toda entidad requiere de un modelo monetario contable para las operaciones que permita el control de los resultados planteados a lo largo del funcionamiento del negocio.

De acuerdo con González, López, Aceves, Celaya, y Beltrán, (sf) el plan financiero “determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto y su aceleración. Este permite evaluar la rentabilidad del proyecto de negocio y visualizar su rentabilidad y recuperación del mismo en el tiempo” (párr.5). Si se toma en cuenta la ausencia de controles contables establecidos dentro del comité, se requiere elaborar una propuesta orientada al crecimiento económico de los fondos existentes y se puede evaluar la posibilidad de apalancamiento financiero como método de proyección.

Asimismo, los resultados obtenidos con este proyecto pueden servir de guía para otros comités existentes en el mercado financiero, quienes no se encuentren adscritos a entidades competentes en materia de microcrédito comunal, pero que deseen implementar estos lineamientos operacionales para formalizar y mejorar su servicio.

Si el comité logra independizarse de la Asociación de Desarrollo Integral, puede tener un impacto muy positivo para la comunidad, en razón de que se puede dar la apertura para que las personas que no están afiliadas a la asociación puedan obtener créditos. Al existir mayor cantidad de personas que adquieran créditos, es posible incrementar el capital del comité y de esta manera ampliar su cartera crediticia, lo que da como resultado un crecimiento económico para los pobladores y aumenta los proyectos productivos de manera tal que se requiera más cantidad de mano de obra.

1.2.1. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial

La presente investigación es desarrollada en el periodo del segundo ciclo 2017 y tiene como objetivo estudiar el Comité de Crédito de Buena Vista, ubicado en el distrito de Rivas del cantón de Pérez Zeledón.

1.3. Objetivos de la investigación

Los objetivos del presente el proyecto, son los siguientes:

1.3.1. Objetivo general

Fortalecer la gestión operativa del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, mediante el diseño de un plan de negocios, donde se identifiquen las acciones estratégicas para cubrir la demanda de microcrédito presente en la población.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para determinar las características del entorno financiero en el que se desenvuelve el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.
- Analizar la gestión operativa actual del Comité, mediante un análisis FODA participativo para definir la estructura administrativa y legal más adecuada, esto para un eficiente funcionamiento Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.
- Diseñar sistemas operativos convenientes en el manejo de la tramitación de créditos del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.
- Definir la estrategia de comercialización y divulgación que se adapte a las necesidades de financiamiento de la comunidad de Buena Vista de Rivas.

- Desarrollar un plan financiero proyectado a cinco años, con los lineamientos más convenientes a seguir para la gestión del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

1.4. Modelo de análisis

Dentro de este apartado se busca brindar una guía al lector, por medio de la contextualización de cada una de las variables enfocadas directamente con el tema de investigación.

1.4.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

En este segmento se presenta cada variable de estudio con el concepto que la caracteriza, de acuerdo con los requerimientos prácticos de la investigación, con el fin de facilitar su comprensión. Se debe efectuar una revisión minuciosa de la literatura accesible referente al tema de investigación. La definición operacional señala los procedimientos por medio de los cuales se hace la medición de las variables. Con respecto a la instrumentalización utilizada, se determina según la necesidad que demande la información requerida.

1.4.1.1. Variable Demanda de crédito

Para el grupo de investigadoras, la demanda es la necesidad crediticia que surge de los pobladores, quienes acuden al comité en busca de financiamiento por las bajas tasas de interés, comparándolas con otras que se ofrecen en el mercado. El comité toma en cuenta la solicitud que hace cada una de las personas para adquirir un crédito para destinarlo a proyectos productivos o mejoras de vivienda, beneficio que contribuye con la calidad de vida de los pobladores. La operacionalización se efectúa mediante los indicadores perfil del cliente, para conocer las características y poder ofrecer un servicio de mayor calidad. Además, analizar la necesidad de financiamiento de la población, plazos de crédito y condiciones en el crédito; en razón de que es necesaria una propuesta para respaldar los créditos de una manera más segura. La instrumentación para estas variables se efectúa haciendo uso del cuestionario aplicado a los miembros de la comunidad, las que a su vez forman parte de la ADI de Buena Vista de Rivas.

1.4.1.2. Variable Oferta de crédito

El grupo de investigadoras percibe, por oferta de crédito, a los diferentes servicios crediticios ofrecidos en el mercado y que son similares a los que brinda el Comité de Crédito. Estos son destinados a los miembros de la comunidad de Buena Vista de Rivas de escasos recursos, que se dedican a proyectos productivos o que realizan mejoras en sus viviendas. Además, está relacionado con la cantidad de créditos que el comité ofrece a sus clientes. La operacionalización se lleva a cabo por medio de indicadores como la cantidad de comités de crédito existentes en el distrito de Rivas. De esta manera se determina cuál es la competencia directa y cercana. Además, con este conocimiento se puede definir los parámetros de expansión del servicio. También se tiene como variable los requisitos solicitados para adquirir financiamiento en el Comité de Crédito. Para la instrumentalización de esta variable se realiza una entrevista, la aplicación de un cuestionario y, además, la revisión de documentación.

1.4.1.3. Variable Análisis Competencia

El análisis de la competencia consiste en la investigación de las diferentes características, estructura, desarrollo y realidad de otras entidades financieras que se dedican al microcrédito. De manera principal las que se encuentran ubicadas en el distrito de Rivas y se dedican al otorgamiento de créditos y se convierten en opciones atractivas para los pobladores de la comunidad de Buena Vista. Por otra parte, con el estudio de los aspectos débiles y fuertes de las instituciones que se encuentran en el mercado crediticio, se pretende brindar una ventaja para el comité por medio de la creación de un plan de negocios. Para la operacionalización se utilizan indicadores como la cantidad de competidores, con el fin de conocer información sobre plazos y montos que son utilizados por los pobladores de la comunidad de Buena Vista de Rivas. El instrumento utilizado es la aplicación de un cuestionario.

1.4.1.4. Variable Gestión operativa actual

Para esta investigación, la gestión operativa consiste en evaluar los sistemas operativos internos utilizados por el Comité de Crédito, con el propósito de mejorar las diversas gestiones,

así como los procesos y actividades realizadas a nivel operativo. Esto con el fin de maximizar la realización de los objetivos y establecer claramente el propósito de las políticas. Esta variable se va a operacionalizar mediante los indicadores de cultura organizacional, análisis del servicio y gestión de control enfocado principalmente al otorgamiento de créditos. Otro indicador es la gestión financiera, la cual muestra la forma como el comité maneja sus sistemas contables y el registro de los ingresos y gastos. Además, se busca desarrollar un taller de diagnóstico participativo, el cual permita obtener información de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desde la perspectiva de los miembros del Comité de Crédito y un análisis FODA, esto como resultado de las técnicas utilizadas para recolección de información. La instrumentación utilizada es una entrevista, observación de libros y registros, cuestionario y el FODA participativo.

1.4.1.5. Variable Plan legal

Para el Comité de Crédito de Buena Vista, el plan legal es un aspecto importante, ya que necesita una figura legal a la cual apegarse. Este plan involucra la identificación de los requisitos exigidos para constituirse como un grupo organizado independiente de la Asociación de Desarrollo Integral. Se pretende buscar una figura legal que subsane la estructura actual del Comité de Crédito. La variable se operacionaliza mediante indicadores como el nombre o razón social, un acta constitutiva para otorgar una figura legal al comité y un reglamento interno que complemente el acta constitutiva; los cuales son pasos del proceso de inscripción para la formalidad del comité. Otro indicador por considerar es un cronograma de inscripción para la nueva figura legal del comité. La entrevista a expertos y la revisión de documentación, son el instrumento utilizado para recabar toda la información y comparar los diferentes modelos legales para valorar cuál se adapta mejor al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

1.4.1.6. Variable Plan administrativo

El plan administrativo requiere incluir aspectos propios de la administración del comité, que vienen a fortalecer la estructura para que funcione, acorde con las capacidades y recursos. El plan involucra a cada uno de los participantes, ya que enlaza el accionar actual y futuro con el

desempeño y el empoderamiento que cada uno trasmite al servir a la comunidad. Esta variable se operacionaliza mediante los siguientes indicadores: lineamientos estratégicos que involucran aspectos como visión, misión y valores; mismos que actualmente son breves o se encuentran ausentes en el comité. También se contempla una propuesta de organigrama, en razón de que el comité tiene una estructura organizativa informal, basada en la experiencia de sus miembros. Es necesaria la propuesta de una estructura sólida, que exprese con claridad los diferentes niveles y funciones de los integrantes de la Junta Directiva. Además, se utiliza como indicador las capacitaciones. Como instrumento se usa el cuestionario y la entrevista, por medio de los cuales se puede obtener información para la elaboración de un plan administrativo.

1.4.1.7. Variable de manuales y sistemas operativos

Los manuales operativos funcionan como una guía para generalizar y unificar la forma de realizar las diferentes tareas dentro de la empresa. Por medio de estos manuales los colaboradores encuentran seguridad para operar en sus puestos, con mejores resultados. Considerando que el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas no cuenta con manuales de operación, se pretende estandarizar los métodos y técnica de trabajo, para facilitar la rotación de puestos, de manera que se minimicen los errores y así desarrollar de forma eficiente y eficaz las labores con una adecuada optimización de los recursos, tanto humanos como materiales. Los sistemas operativos comprenden el conjunto de métodos o procedimientos utilizados para operar los procesos. Para efectos de esta investigación, los sistemas operativos comprenden manuales para establecer la forma correcta de realizar los procedimientos en la tramitación y otorgamiento de los créditos. La variable se operacionaliza mediante los siguientes indicadores: manual de puestos y funciones y manual de procedimientos. Estos manuales refuerzan los existentes debido a que son poco formales y necesitan actualización. Fueron creados en los inicios del comité, hace más de veinte años y nunca se modificaron ni se le aplicaron mejoras. Cabe mencionar que están redactados con base en la forma de trabajo empírica que manejan los miembros del comité. Otro indicador es la herramienta para el control del crédito, que detalla el cálculo de intereses, amortización e intereses moratorios de cada uno de los deudores. La documentación y la entrevista funcionan como instrumentos.

1.4.1.8. Variable estrategia de comercialización y divulgación

La estrategia de comercialización es parte de la misión que se propone para el Comité de Crédito de Buena Vista. Es el conjunto de actividades que se van a emplear para mercadear el servicio que ofrece el comité en la zona. Para efectos de esta investigación, son los mecanismos usados para lograr los objetivos de comercialización y divulgación que van dirigidos a expandir el servicio y lograr más cobertura crediticia, esto con el fin de aumentar los ingresos y poder beneficiar a más personas. Basándose en lo anterior, se requiere desarrollar una estrategia con las técnicas adecuadas para el servicio que brinda el comité. Esta variable se operacionaliza con indicadores como: descripción mercado objetivo, al considerar que el comité tiene grandes posibilidades de ofrecer crédito a más personas de la comunidad que no pertenecen a la Asociación de Desarrollo Integral. Otro indicador es una campaña publicitaria, que se selecciona luego de establecer la estrategia. Entre los instrumentos utilizados se tiene la matriz FODA y la entrevista para obtener los datos.

1.4.1.9. Variable Plan financiero

El plan financiero permite indagar la liquidez futura de la empresa, por medio de previsiones a mediano y largo plazo que facilitan dirigir con mayor precisión, en razón de que marcan el rumbo que se debe tomar. El plan financiero es una herramienta que permite planificar lo que va a hacer la empresa en términos económicos, donde se incluyen los posibles ingresos, los gastos y los costos, para de esta manera determinar si se requiere o no un financiamiento para la empresa. Uno de los principales objetivos del plan financiero es establecer si el proyecto que se lleva a cabo es viable y rentable. Esto se puede comprobar por medio de proyecciones aplicadas a los estados financieros.

Las proyecciones se pueden ir analizando año por año, con el propósito de que se tomen las decisiones para desarrollar estrategias que optimicen el crecimiento. En el caso particular del Comité de Crédito, sería incrementar el capital para tener la posibilidad de otorgar mayor cantidad de financiamientos en las comunidades. Esta variable se operacionaliza por medio de indicadores como el presupuesto de ingreso, el presupuesto de egresos, los estados financieros

proyectados y las razones financieras para realizar un análisis. Los instrumentos por utilizar son el programa de Excel, documentación y entrevista.

1.4.2. Relaciones e interrelaciones

Tabla 3.

Objetivos, variables, indicadores e instrumentos definidos en el proyecto.

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO
1. Realizar un estudio de mercado para determinar las características del entorno financiero en el que se desenvuelve el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas	1.1. Demanda de crédito 1.2. Oferta de crédito rural 1.3. Análisis de competencia	1.1.1. Perfil del cliente 1.1.2. Necesidad de financiamiento 1.1.3. Plazos de crédito 1.1.4. Condiciones en el crédito 1.2.1. Cantidad de comités 1.2.2. Requisitos solicitados por las diferentes fuentes de financiamiento 1.3.1. Cantidad de competidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista ▪ Cuestionario
2. Analizar la gestión operativa actual del Comité mediante un análisis FODA participativo para definir la estructura legal y administrativa más adecuada para un eficiente funcionamiento Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas	2.1. Gestión operativa actual 2.2. Plan legal 2.3. Plan administrativo	2.1.1. Cultura organizacional 2.1.2. Análisis de servicio 2.1.3. Gestión de control 2.1.4. Gestión financiera 2.1.5. Taller de diagnóstico participativo 2.1.6. Análisis FODA, percepción miembros Comité de Crédito 2.1.7. Diagnóstico interno y externo del Comité de Crédito 2.2.1. Nombre o razón social 2.2.2. Acta constitutiva 2.2.3. Reglamento interno 2.2.4. Proceso de inscripción 2.3.1. Lineamientos estratégicos 2.3.2. Organigrama 2.3.3. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista ▪ FODA Participativo ▪ Documentación ▪ Cuestionario
3. Diseñar manuales y sistemas operativos convenientes en el manejo de la tramitación de créditos del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.	3.1. Manuales 3.2. Sistemas	3.1.1. Manual de puestos y funciones 3.1.2. Manual de procedimientos 3.1.3. Flujograma 3.2.1. Herramienta control de créditos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista ▪ Documentación ▪ Programa Excel
4. Definir la estrategia de comercialización y divulgación que se adapte a las necesidades de financiamiento de la comunidad de Buena Vista de Rivas.	4.1. Comercialización y divulgación	4.1.1. Descripción mercado objetivo 4.1.2. Campaña publicitaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz FODA ▪ Entrevista

Continuación Tabla 3. Objetivos, variables, indicadores e instrumentos definidos en el proyecto.

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO
5. Desarrollar un plan financiero proyectado a cinco años con los lineamientos más convenientes a seguir, para la gestión del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.	5.1. Plan financiero	5.1.1. Presupuesto de ingresos 5.1.2. Presupuesto de egresos 5.1.3. Estados financieros proyectados 5.1.4. Razones financieras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Excel ▪ Documentación ▪ Entrevista

Nota: Elaboración propia con las variables e indicadores extraídos de los objetivos específicos.

1.5. Estrategia de investigación aplicada

El principal objetivo de la investigación aplicada, se basa en resolver problemas prácticos, por ende, genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico. La estrategia puede considerarse como un modelo o una guía de procedimientos específicos adaptados al problema de investigación. De esta manera ayuda a comprender la dirección que se le brinda a una investigación o un proyecto. Para que la estrategia cumpla con sus cometidos, debe incluir aspectos como el enfoque de la investigación, características y tamaño de la población de estudio, y las técnicas de recolección de datos; en síntesis, debe contener todos los elementos requeridos para llevar a cabo la investigación.

1.5.1. Tipo de investigación

En el presente trabajo se utiliza el método de investigación mixto, con el fin de obtener información verídica que permita una perspectiva más amplia sobre las necesidades organizativas del Comité de Crédito. Según Ruiz (2011) “el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (p. 159), es por esto que se considera esta investigación multimétodos, ya que se conjugan prácticas del método cuantitativo y cualitativo para obtener información que colabore con la elaboración del plan de negocios.

Se propone la aplicación de encuestas para recolectar datos en cuanto al servicio ofrecido, la idea es obtener directamente del cliente y de la población objetiva el nivel de conformidad y

las necesidades que ellos como consumidores de microcrédito asumen, lo que puede brindar datos totalmente objetivos, información numérica y estadística que colaboren con los fines del comité. Además, como complemento a los datos recabados a través de las encuestas para profundizar en las experiencias y realidad que viven, tanto los miembros del comité como los habitantes de la población de estudio; se emplean técnicas con un enfoque cualitativo para comprender la gestión del comité desde la experiencia vivida por los miembros de la Junta Directiva. Esto colabora en la creación del plan de negocios, que se plantea para solventar las carencias que hasta ahora ha presentado en su funcionamiento.

Por lo descrito anteriormente, se opta por relacionarse de forma dinámica con los encargados de la administración del Comité de Crédito, esto mediante la realización de un diagnóstico participativo, instrumento que de forma colectiva ayuda a conocer la realidad, en donde se tratan los problemas que afectan. Los recursos con los que se cuenta, así como las áreas potenciales de este modo, lo que pretenden es obtener información que respalde de manera conjunta lo expresado por los clientes en los cuestionarios.

Con el desarrollo de un FODA participativo a lo interno del comité, es posible analizar la filosofía e idiosincrasia de éste, con el fin de obtener la opinión de los encargados y que desde su perspectiva logren identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del comité. Con esto se puede lograr el fortalecimiento de los elementos estratégicos dentro del plan de negocios. Con el fin de obtener un panorama más amplio de los desafíos, problemáticas y posicionamiento del comité en la actualidad, se efectúa un taller con la Junta Directiva del Comité de Crédito y los miembros de la ADI de la comunidad de Buena Vista.

Por otro lado, la entrevista es una técnica empleada para conseguir información relacionada con la forma en que se ha manejado el comité y los trámites para la otorgación de créditos. Esto incluye los diferentes procesos y procedimientos empleados, cuyo propósito es mejorar los mecanismos con los que ya se cuenta y ofrecerles herramientas que optimicen las funciones.

Para el desarrollo de las investigaciones se tienen diferentes tipos de alcance que proporcionan cuatro tipos de resultados. El primero de ellos es el estudio exploratorio que permite revisar casos de investigación poco analizados y de los cuales no existe mucha información. También se tiene el estudio descriptivo que se encarga de detallar las características más importantes de un fenómeno. El estudio correlacional se encarga de asociar particularidades en un conjunto de variables en un contexto, y, por último, se tiene el estudio explicativo, en el cual se describe la relación entre variables (Hernández, Fernández, y Baptista. 2010, p.76). Para efectos de esta investigación, el alcance es descriptivo, al considerar que se observa el objeto de estudio con el fin de identificar la cultura organizacional, establecer sistemas operativos, propiciar procesos y determinar necesidades existentes en la comunidad.

1.5.2. Fuentes de investigación

En todo trabajo investigativo se necesita distintas fuentes de información que proporcionen los datos que el investigador requiere; esto con el fin de alcanzar los objetivos planeados. Las fuentes de investigación son todos los recursos a los que se puede recurrir para obtener datos que el investigador busca para apoyar su proyecto.

- Fuentes primarias

Las fuentes primarias ofrecen información original, datos que no han sido modificados o adaptados. “Conviene destacar que algunas fuentes publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas. Estas se denominan: fuente primaria” (Gómez, 2011, p. 30). Las fuentes primarias se distinguen porque son escritas en el momento mismo en el que se realiza el estudio o investigación y son evidencias directas de un determinado tema. En el caso específico de esta investigación, las fuentes primarias serán, el Director Ejecutivo de FUDECOSUR, los miembros del comité y los usuarios, quienes brindan información de primera mano sobre el objeto de estudio, en razón de que no existen estudios que proporcionen datos que aporten contenido a esta investigación.

- Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son un gran apoyo para la realización de toda investigación y brindan información relevante que funciona como guía para fundamentar la parte teórica del proyecto. Están basadas en fuentes primarias y contiene información que ha sido reorganizada y están diseñadas para facilitar el acceso de las fuentes primarias. De acuerdo con Garza (2007), quien señala que “denominamos fuentes secundarias a las bibliografías, resúmenes, y en general, las obras consultadas que cumplen con la función de describir otros documentos para guiarnos hacia ellos” (p. 24). En el caso de esta investigación, se consulta información de tesis de grado de proyectos similares, libros y diccionarios, para contar con datos referentes a planes de negocios y los conceptos relacionados con este tema.

1.5.3. Población y muestra

La población es la totalidad de las personas a las cuales se dirige la investigación. Estas se seleccionan de acuerdo con algunas características comunes que pueden ser observadas en un momento y en un lugar determinado. Para Arias (2006) una población es el “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). En cuanto a la muestra, es una porción representativa de la población, a la cual se le aplican los instrumentos para la recolección de los datos.

Para este proyecto, la población está constituida por las personas afiliadas a la Asociación de Desarrollo de Buena Vista de Rivas, las que tienen como medio de subsistencia la producción agrícola o proyectos productivos que requieran algún microcrédito para su actividad y que no califican con todos los requerimientos del sistema financiero formal. Se utiliza la muestra probabilística, que se selecciona mediante un muestreo aleatorio simple. De esta manera todas las personas que conforman la población de interés del proyecto, tienen la misma posibilidad de ser elegidas.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza una fórmula con parámetros como Z, que representa un nivel de confianza de 95% equivalente a un valor de 1,96, una variabilidad representada por (p.q) equivalente a 0.5; así como un error muestral máximo de 5%, el cual se representa con E y N que es la población que tendrá un valor de 102 correspondiente al número de afiliados a la Asociación de Desarrollo. Dicha fórmula da como resultado una muestra de:

$$N_0 = \frac{(Z)^2(p.q)}{(E)^2}$$

$$N_{1=} = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

$$N_0 = \frac{(1.96)^2(0.5 * 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$N_{1=} = \frac{384.16}{1 + \frac{(384.16 - 1)}{102}}$$

$$N_0 = \frac{3.8416 * 0.25}{(0.05)^2}$$

$$N_{1=} = \frac{384.16}{1 + 3.75}$$

$$N_0 = \frac{0.9604}{(0.05)^2}$$

$$N_{1=} = \frac{384.16}{4.75}$$

$$N_0 = 384.16$$

$$N_{1=} = 80$$

Se utiliza la encuesta como instrumento y se aplica a la muestra aleatoria definida para esta investigación. Existe un objetivo intrínseco en la forma en cómo se distribuye la muestra, ya que se buscan características homogéneas en la unidad de estudio, principalmente que en los hogares existan individuos con necesidad de microcrédito para desarrollar su actividad productiva.

1.5.4. Recopilación de los datos

1.5.4.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación

La recopilación de datos juega un papel importante en toda investigación. Dependiendo de la forma en que se realice, puede ser exitoso o todo un fracaso. Existen diferentes técnicas, métodos e instrumentos para obtener los datos que se están buscando.

De acuerdo con Martínez (2013) “el método inicia desde que el investigador decide construir un objeto de estudio; para tal fin decide cuál será el camino por seguir para darle concreción a la mediación formal que constituye su proyecto de investigación hasta concluirlo” (p. 2). El método traza la línea o camino a seguir para obtener la información necesaria, es la guía utilizada en el estudio mediante pasos ordenados para concluir en forma exitosa. También se encuentra la técnica que se refiere a cómo recoger los datos, la cual se encuentra ligada a la operacionalización del cuadro de variables. Para cada tipo de investigación, existen diferentes tipos de técnicas para obtener la información. Las técnicas más utilizadas son la observación, que radica básicamente en observar, distinguir e interpretar las acciones, conductas y hechos realizados habitualmente por las personas. También la entrevista, que es una técnica que involucra el diálogo entre dos personas, con el fin de obtener información u opiniones de un tema en específico. Por medio de la entrevista es posible profundizar más en los temas de interés, ya que la conversación es más dinámica y fluida. Además, está la encuesta, la cual se utiliza con varios propósitos y se puede llevar a cabo de diferentes formas para obtener datos e información requerida para alcanzar los objetivos propuestos.

Como técnica se utiliza la entrevista a los miembros del comité y como instrumentos la guía de entrevista. Otra técnica que se implementa es la encuesta aplicada a la población de estudio, mediante el cuestionario como instrumento. Para utilizar la técnica de observación, se propicia un taller participativo y se aplica la guía de observación como instrumento. Todo lo anterior con el propósito de recabar los datos y obtener una descripción real de la actualidad que presenta el comité en lo referido al servicio, estructura y funcionamiento.

1.5.5. Análisis e interpretación de la información

Para el análisis e interpretación, se recurre al sistema estadístico de información denominado Statistical Package for the Social Science (SPSS), con el objetivo de efectuar un análisis completo, rápido y ordenado, debido a la confiabilidad en el manejo de los datos. Asimismo, el sistema permite garantizar la precisión para mejorar la calidad de las decisiones en razón de que se obtienen datos más exactos. Se tiene la facilidad de trabajar con grandes cantidades de datos y variables.

- Alcances y limitaciones

La presente investigación busca presentar una propuesta de plan de negocios para el Comité de Crédito de Buena Vista, que le permita mejorar su gestión y por ende la calidad de su servicio. Como limitante se presenta el acceso a información actualizada, controles contables deficientes y ausencia de datos financieros que puedan agilizar la recolección de los datos. La ubicación y los horarios del comité, también se pueden considerar como una limitación para que las investigadoras puedan desarrollar este proyecto.

CAPÍTULO II

Marco de Referencia

2. Marco de Referencia

En este capítulo se presentan generalidades del área geográfica, desde un enfoque macro y micro del entorno relacionado con el objeto de estudio, el cual permite identificar la ubicación, actividades productivas y datos referidos a la población; los cuales son relevantes para este proyecto. Asimismo, se presentan aspectos legales y legislación que afecta la investigación en forma directa o indirecta.

2.1. Generalidad del cantón de Pérez Zeledón

En este apartado se toman en cuenta las condiciones socioeconómicas, las actividades productivas, tasas de desempleo, índices de desarrollo social, población urbana y rural por distrito; entre otros, con el propósito de proporcionarle al lector un panorama del cantón.

2.1.1. Macroentorno

El cantón de Pérez Zeledón fue creado mediante la Ley 31 del 09 de octubre de 1931, actualmente cuenta con once distritos (La Geceta, 2013). Según el Instituto de Desarrollo Rural en el documento sobre la caracterización del territorio de Pérez Zeledón para el 2016, redacta lo siguiente:

A finales del siglo diecinueve, entre 1870 y 1899, ya había varias familias habitando en el Valle de El General. Fue a partir de 1900 en adelante cuando se pobló primero y más en serio los caseríos conocidos como El General y Palmares y luego Rivas y Ureña; este último creció rápidamente sobre todo a partir de 1911.

Tiempo después llega al cantón de Pérez Zeledón la educación y otros servicios como el de aviación y correos; así como la llegada de la oficina de radios nacionales, los que ayudaron al crecimiento, pero fue la construcción de la carretera interamericana en 1936 lo que abrió el paso a la llegada de habitantes de todo el país. Actualmente el cantón de Pérez Zeledón tiene una población de 134.534 habitantes (Instituto de Desarrollo Rural, 2016).

Geográficamente el cantón de Pérez Zeledón se ubica al sur del país y forma parte de la Región Brunca, una de las más pobres del país con los niveles de desarrollo más bajos del territorio nacional. Estos datos se obtienen mediante los índices de desarrollo del país. Con el propósito de determinar los atributos sociales de cada región, se valoran diferentes indicadores que pueden ser simples, como la tasa de analfabetismo y el acceso al agua potable o bien indicadores como clase social o prestigio; mismos que requieren de un marco conceptual más elaborado. Según el informe sobre índices de desarrollo social, elaborado por MIDEPLAN (2013), Pérez Zeledón se sitúa como el cantón número 47 en el índice de desarrollo relativo al general. Administrativamente pertenece a la provincia de San José, territorialmente representa un 38.42% de la misma y un 3.33% a nivel nacional.

En la tabla 4, se muestra que el cantón de Pérez Zeledón tiene una extensión de 1.905.51 kilómetros y que está conformado por 11 distritos de los cuales el de Rivas es el más extenso y San Isidro de El General es el que tiene mayor población, seguido por Daniel Flores.

Tabla 4

Extensión y población del territorio por distritos pertenecientes al Cantón de Pérez Zeledón, según la división territorial administrativa del 2011.

Cantón	Distrito	Cabecera	Extensión km ²	Población
Pérez Zeledón 1905.51 Km ²	San Isidro de El General	San Isidro	196.89	45.327
	General	General Viejo	78.9	6.373
	Daniel Flores	Palmares	62.11	33.537
	Rivas	Rivas	303.85	6.591
	San Pedro	San Pedro	209.31	9.102
	Platanares	San Rafael	90.13	7.203
	Pejibaye	Pejibaye	206.1	7.995
	Cajón	Cajón	118.15	8.542
	Barú	Platanillo	189.08	2.393
	Río Nuevo	Santa Rosa	240.1	3.061
	Páramo	San Ramón Sur	206.89	4.410

Nota: Elaborado por (Comité Directivo del Consejo Territorial de Desarrollo Rural, 2016, p. 5).

Algunos de los distritos del cantón de Pérez Zeledón se caracterizan por poseer una población 100% rural, como se puede apreciar en la figura 2. No obstante, también se refleja que

los distritos de San Isidro de El General, Daniel Flores, Pejibaye y Cajón; cuentan con población urbana.

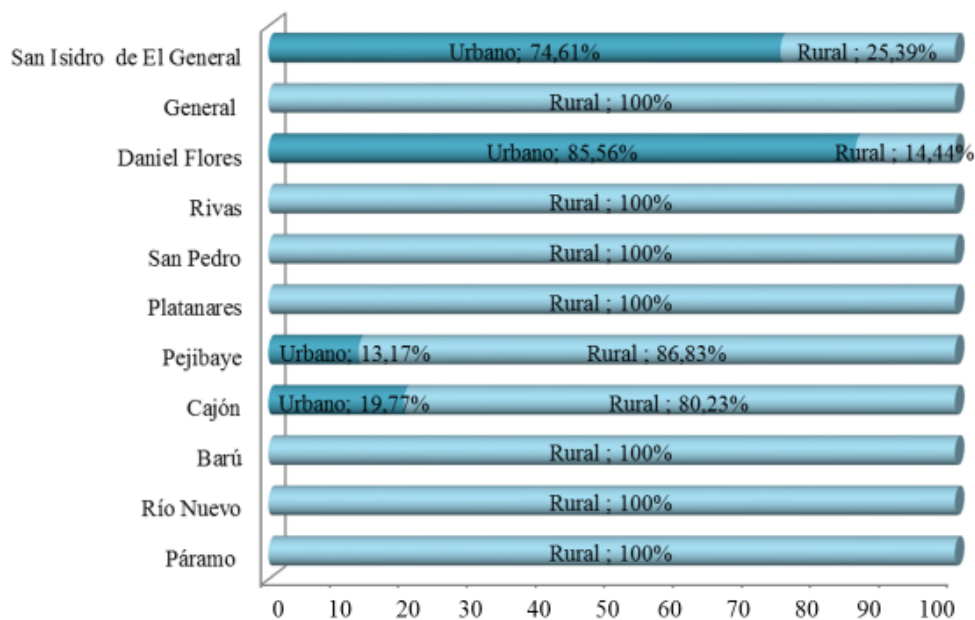


Figura 2. Distribución de la población urbana y rural del cantón de Pérez Zeledón. Elaboración propia con datos obtenidos del (INEC, 2011).

En el Cantón de Pérez Zeledón la población masculina refleja mayor tasa de ocupación en comparación con la tasa de ocupación femenina. Esto puede considerarse como desigualdad de oportunidades para las mujeres, sin embargo, podría deberse a las condiciones demográficas existentes en el cantón, debido a que las actividades son más rurales y por ende es la fuerza masculina la más demandante, por lo que las mujeres se dedican mayormente a oficios domésticos y crianza de los hijos. (Ver tabla 5). También se puede observar que en el distrito de San Isidro de El General las mujeres tienen mayor posibilidad de trabajar, esto se representa con el 34.7%, mientras que en el distrito de San Pedro solamente el 12.4%, siendo esta la tasa de ocupación femenina más baja. En cuanto a la tasa de ocupación masculina, es el distrito de Páramo con un 74.4% el que se posiciona como la más alta y el distrito de El General, el que se ubica en el nivel inferior con un 65.7%.

La ocupación femenina está más desarrollada en los distritos de Daniel Flores y San Isidro de El General, esto se puede deber a que son zonas con mayor desarrollo comercial, además

interviene el hecho de que las mujeres actualmente estudian y logran alcanzar puestos profesionales.

Tabla 5

Tasa de ocupación por género de cada distrito perteneciente al Cantón de Pérez Zeledón. Año 2011. En porcentajes.

Distrito	Tasa de ocupación masculina %	Tasa de ocupación femenina%
San Isidro de El General	66,5	34,7
El General	65,7	23,0
Daniel Flores	66,1	30,8
Rivas	72,8	19,9
San Pedro	70,5	12,4
Platanares	71,6	16,0
Pejibaye	73,8	13,1
Cajón	67,3	13,2
Barú	70,1	22,5
Río Nuevo	73,4	15,7
Páramo	74,4	17,7

Nota: Elaborado propia con datos obtenidos del (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2011).

En la figura 3 se observa que la tasa de desempleo masculino tiene un 2.5%, mientras que la tasa de desempleo femenino muestra un 3.8%. Algunos aspectos que pueden afectar el desempleo son el crecimiento en la población y las pocas fuentes de empleo en el cantón de Pérez Zeledón. Bajo este escenario se evidencia un deterioro en la calidad de vida de los habitantes del cantón. Considerando que la información está basada en datos obtenidos en el año 2011, estas tasas pueden haber sufrido alguna variación en la actualidad.

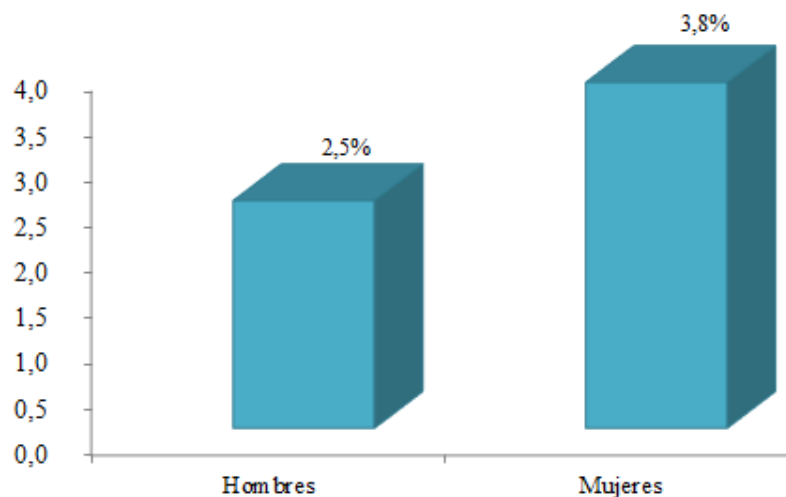


Figura 3. Nivel de desempleo abierto por género en el cantón de Pérez Zeledón. Elaboración propia con datos obtenidos del (INEC, 2011).

Como medida para mitigar el desempleo, se han presentado iniciativas propias de los ciudadanos con miras a la creación de pequeñas empresas, sin embargo, no en todos los casos éstas cumplen con el objetivo de su creación. En el documento denominado: Encuesta establecimientos de la Región Brunca 2011, elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), se determinó que “en el año 2011 el cantón de Pérez Zeledón contaba con un aproximado de 1.275 empresas o negocios” (p. 91), éste es un número alto si se compara con los otros cantones de la Región Brunca (Ver tabla 6).

Tabla 6

Número de empresas o negocios de la Región Brunca en el año 2011. En unidades.

Cantón	Calificación Promedio	Número de empresas o negocios
Pérez Zeledón	3,1	1.275
Buenos Aires	3,4	157
Osa	3,7	190
Golfito	3	258
Coto Brus	4,2	241
Corredores	3,6	242

Nota: Elaboración (Madrigal, 2012).

Este cantón presenta variabilidad en el clima, situación que facilita la producción de una cantidad importante de productos agrícolas. No obstante, tradicionalmente sus actividades económicas se han concentrado en los cultivos de café y caña de azúcar. Algunos productores han intentado diversificar la agricultura, al sacar provecho del clima y el terreno.

De acuerdo con información suministrada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Pérez Zeledón, el Instituto de Desarrollo Rural en el documento denominado: Caracterización del territorio de Pérez Zeledón, se presenta la siguiente información sobre sus actividades productivas (p. 30).

Tabla 7

Área y producción agrícola del cantón de Pérez Zeledón en el periodo 2013-2015, en unidades.

Actividad productiva	N° de productores		Área				Producción		
	H	M	sembrada	Cosechada	Estimada	Proyectada	Cosechada	Estimada	Proyectada
			2013	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Chile	90	20	25	25	25		500	500	
Frijol	795	25	3000	3000	5000	4500	1920	1920	230
Jengibre	20		30	30	30	30	40	40	40
Maíz	795	15	800	800	1600	1500	2448	2448	2200
Mora	600	100	370	371	370	350	520	520	490
Naranja	65	15	550	550	600	600	6200	6700	6700
Palma aceitera	3		50	50	3072		0	0	50
Piña	1	1	1700	1700	2000	2000	153000	153000	153000
Plátano	35	10	80	81	80	100	800	800	1000
Rambután	49	1	140	420	140	154	2100	1400	1785
Tiquizque	120	5	400	400	400	400	2612	2600	2600
Tomate	90	20	45	45	30		1800	1800	

Nota: Elaboración (Instituto de Desarrollo Rural, 2016)

En cuanto a la economía el cantón de Pérez Zeledón, esta tiene como limitante la escasa diversificación de actividades productivas, situación que ha limitado las posibilidades de desarrollo para sus habitantes, lo que provoca que no se aproveche al máximo los recursos naturales y humanos de que dispone.

Los índices de desarrollo social son útiles para clasificar los distritos y cantones del país de acuerdo con su nivel de desarrollo social. Ello de acuerdo con el propósito de apoyar la formulación de proyectos, programas, políticas y planes. Estos índices también funcionan como herramientas para asignar y reorientar los recursos del Estado hacia las áreas geográficas con menores niveles de desarrollo socioeconómico. En la tabla 8 se muestra que los distritos del cantón de Pérez Zeledón no tienen un desarrollo social de nivel alto. Con respecto a la posición, Daniel Flores es el que se ubica mejor, con un nivel de desarrollo de 68.9%. Cabe destacar que este distrito es el que cuenta con menor extensión territorial y ocupa el segundo lugar en cuanto a la población.

Tabla 8

Índice de Desarrollo Social por distrito en el periodo 2013, en unidades

Distrito	Índice Desarrollo Social (%)	Posición a nivel nacional	Calificación
San Isidro de El General	65.9	165	Nivel medio
General	65.5	169	Nivel medio
Daniel Flores	68.9	125	Nivel medio
Rivas	52.5	327	Nivel bajo
San Pedro	47.2	389	Nivel bajo
Platanares	49.7	362	Nivel bajo
Pejibaye	45.2	411	Nivel bajo
Cajón	46.9	395	Nivel bajo
Barú	49.0	370	Nivel bajo
Río Nuevo	46.9	397	Nivel bajo
Páramo	48.8	374	Nivel bajo

Nota: Elaboración propia con información obtenida (MIDEPLAN, 2013)

2.1.2. Microentorno

El trabajo de investigación se efectúa en el Comité de Crédito de la comunidad de Buena Vista, ubicado en el distrito de Rivas. El desarrollo poblacional del distrito de Rivas inicia en 1900, el cual creció rápidamente gracias a la construcción de refugios como Ojo de Agua, el

Cerro de la Muerte y División; durante el gobierno de Ricardo Jiménez Oreamuno. Esta creación permitió un mejor traslado y la circulación de productos y cultivos por el territorio, además, propició la llegada de más habitantes (Comité Directivo del Consejo Territorial de Desarrollo Rural, 2016).

En la figura 4, se muestra que geográficamente el distrito de Rivas está dividido en tres sectores: el Sector Buena Vista que debe su nombre al río que lo recorre y los pueblos que lo conforman son: Buena Vista, La Piedra, Palmital, San Juan Norte, Alaska, Piedra Alta y Jaular. Luego se encuentra el Sector Chirripó, denominado de esta manera por el río Chirripó Pacífico, el cual recorre su territorio. Está conformado por los pueblos de San Gerardo, Canaán, Chimirol, Herradura, Los Ángeles, Guadalupe, San Francisco, Talari, San José y Monterrey. Y por último se encuentra el Sector Central, que es el que está ubicado más cerca del centro de Rivas. Los pueblos que lo constituyen son: Rivas, Pueblo Nuevo, Miravalles, La Bonita, Linda Vista, Tirrá, La Bambú, San Martín y San Antonio.

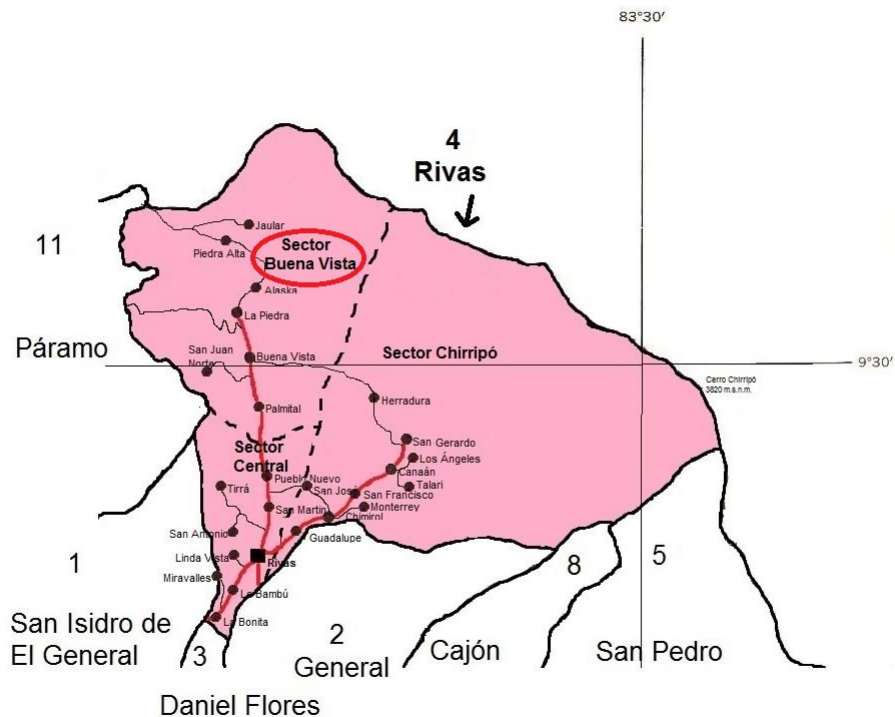


Figura 4. Mapa del distrito de Rivas de Pérez Zeledón, San José, Costa Rica, elaborado por (Wikipedia, 2017)

De acuerdo con datos suministrados por el INEC, el distrito de Rivas tiene una población total de 6.591 personas, de las cuales 3.203 son hombres y 3.388 mujeres, caracterizada en su totalidad como población rural.

De la población que se encuentra ocupada en el cantón de Pérez Zeledón, 2.237 corresponde al distrito de Rivas. Se estima una tasa de ocupación de 46.1% y el porcentaje de población fuera de la fuerza de trabajo es de 52.6% (INEC, 2011).

Como se puede observar en la figura 5, el distrito de Rivas de Pérez Zeledón cuenta con una tasa de ocupación masculina de una 73% contra una tasa del 3% en desempleo. A nivel femenino la ocupación es de 20% en contraste con un 4% de desempleo. Es evidente que la fuerza laboral está abarcada por el género masculino. Esto puede deberse a que las mujeres se dedican a labores en el hogar.

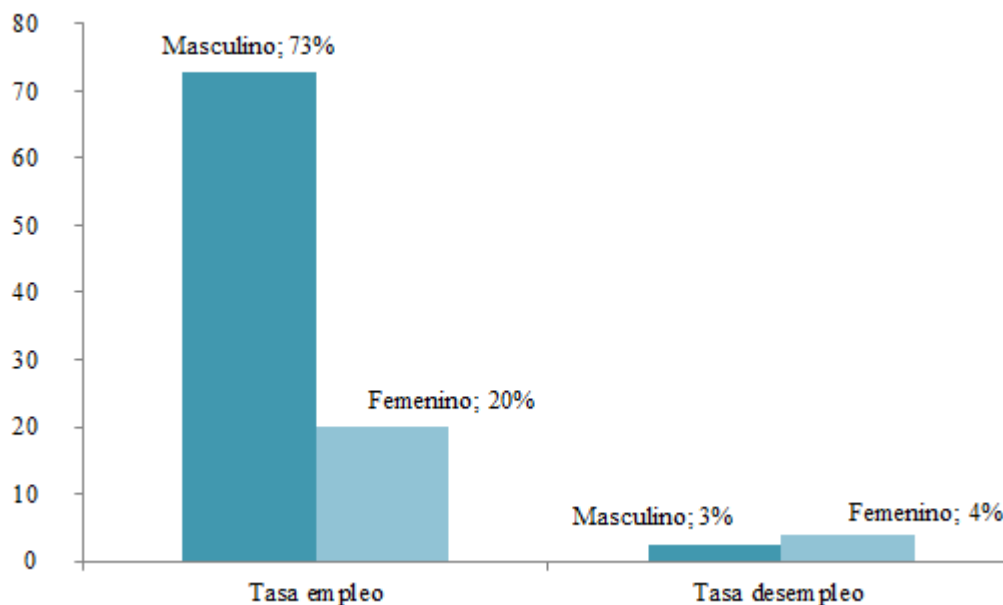


Figura 5. Empleo y desempleo del distrito de Rivas de Pérez Zeledón, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del (INEC, 2011).

De la población del distrito de Rivas, se puede decir que el 90.9% trabaja en el mismo cantón en el que reside, mientras que un 8.5% de la población lo hace en otro cantón y solamente un 0.4% de población trabaja en varios cantones; según se señala en la tabla 9. Con esta

información se puede determinar que en el distrito de Rivas existe la preferencia de trabajar cerca de su comunidad.

Tabla 9

Porcentaje de la población del distrito de Rivas que trabaja en el mismo cantón en el que reside o en uno diferente. En Porcentaje.

Lugar de trabajo	Porcentaje
Trabaja en el mismo cantón en el que reside	90.9
Trabaja en otro cantón	8.5
Trabaja en varios cantones	0.4

Nota: elaborado propia con datos obtenidos del (INEC, 2011).

En la figura 6, se puede observar que el 45% se clasifica como cuenta propia, es decir, se dedican a actividades como trabajadores independientes, el 42% de la población es asalariada, un 8% del porcentaje de la población es empleadora, y un 5% de la población no recibe remuneración. Esta información refleja que el 95% de la población cuenta con una posición en el empleo. Esto es beneficioso para el distrito en razón de que las personas cuentan con recursos para convertirse en una comunidad autosuficiente.

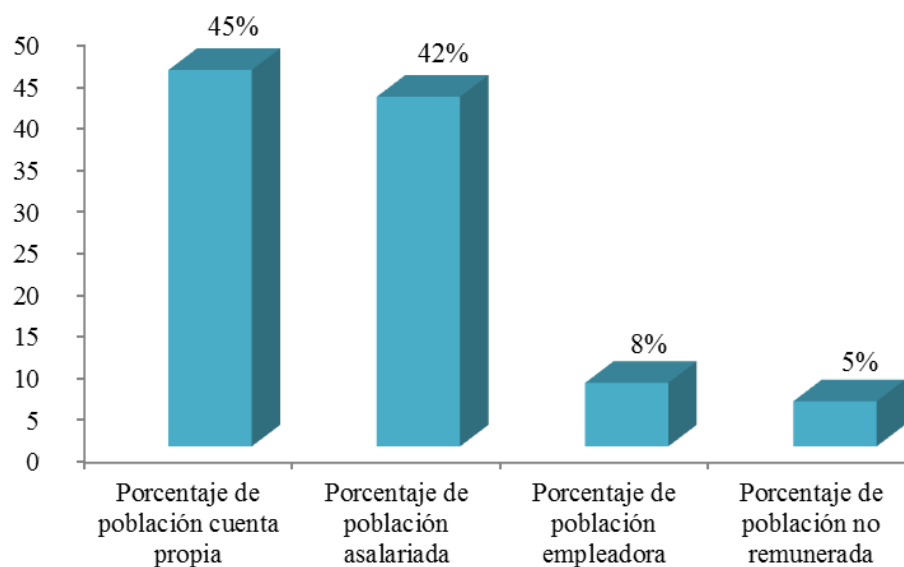


Figura 6. Posición en el empleo en el distrito de Rivas de Pérez Zeledón, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del (INEC, 2011).

Como se establece en la figura 7, el mayor porcentaje pertenece a los hogares con jefatura masculina en el distrito de Rivas de Pérez Zeledón. Este dato es congruente con la tasa de ocupación masculina, donde la mayor fuerza de trabajo la establecen los hombres.

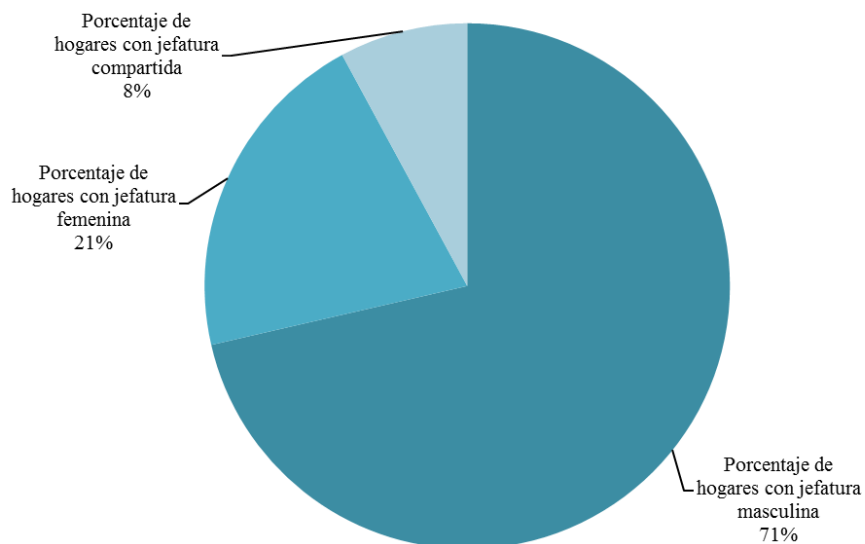


Figura 7. Jefatura en los hogares del distrito de Rivas de Pérez Zeledón, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del (INEC, 2011).

2.2. Aspectos legales

En este caso, los aspectos legales están relacionados con la normativa existente que afecta a la investigación sobre el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas en forma directa o indirecta. Los documentos legales son una comunicación escrita de carácter legal, suscritos por autoridades competentes, con el fin de permitir el cumplimiento de obligaciones y el goce de derechos reconocidos por las leyes y las normas.

2.2.1. Ley 3851 Asociaciones de Desarrollo

Mediante la ley No. 3859, creada el 7 de abril de 1967 sobre el desarrollo de la comunidad, se crea para organizar las comunidades, la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), con el fin de lograr los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del país. Entre los principales propósitos de esta dirección está crear

oportunidades para el perfeccionamiento integral de las personas. Además, para realizar sus funciones, la dirección actúa desde las propias comunidades a través de las asociaciones de desarrollo.

Mediante estas asociaciones, las comunidades pueden participar activamente en todos los planes y programas dirigidos a su propio desarrollo. Por otro lado, ya que la constitución y funcionamiento de las asociaciones de desarrollo es de interés público, DINADECO es el responsable de la inscripción de ellas a esta ley, para que cuenten con jurisprudencia administrativa al servicio del movimiento comunal. Para la inscripción, el presidente debe hacer la solicitud por escrito a la Dirección, junto con la solicitud autenticada por el abogado y la copia de los estatutos.

Las asociaciones están obligadas a formular anualmente un programa de actividades, que deben ser entregadas a DINADECO para que sea aprobado, además, deben someterlo a conocimiento de la municipalidad.

Según lo expresado en el artículo 16 de esta ley, para crear una asociación será necesario reunir por lo menos cien personas y no más de mil quinientas. Estas deben ser mayores de quince años, interesados en promover, mediante el esfuerzo conjunto y organizado, el desarrollo económico y el progreso social y cultural de un área determinada del país. DINADECO, establecerá bases metodológicas del planeamiento, programación, ejecución, supervisión y evaluación de los programas de desarrollo de la comunidad en los sectores públicos y privados.

Las actividades que realicen estas asociaciones deberán ser coordinadas con la municipalidad. A estas asociaciones, las instituciones autónomas y semiautónomas, así como el Estado y otras instituciones públicas; podrán donarles bienes, subvenciones y servicios para contribuir con el proceso social y económico. Cabe destacar que, en el Presupuesto Nacional, se crea una partida semejante al dos por ciento del impuesto Sobre la Renta de ese período. Esta se gira al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, para las asociaciones de desarrollo de las comunidades debidamente constituidas y legalizadas.

Para que las asociaciones sean validadas, deberán cumplir con un estatuto que exprese el nombre de la asociación y su domicilio, los fines especiales o generales que persigue, las calidades que deben de tener los afiliados, sus deberes y derechos y las modalidades de afiliación y desafiliación. También es necesario que la forma y procedimientos para la creación de filiales, lo mismo que las funciones de éstas, los recursos con que cuenta la asociación, los procedimientos para aprobar, reformar o derogar los estatutos, las formas de extinción y los procedimientos correspondientes y cualesquiera otras disposiciones exigidas por el Reglamento. Para ser disueltas las asociaciones, pueden hacerlo de forma voluntaria o disolverse administrativamente por el Poder Ejecutivo o mandato judicial.

No obstante, las asociaciones no serán usadas para fines distintos a los del estatuto y reglamentos de esta ley, ni generar lucro para ningún miembro directivos. Por otro lado, las asociaciones están exentas del pago de impuestos municipales o nacionales por los bienes que obtengan para sus actividades. (Ministerio de Gobernación, 1967).

2.2.2. Programas de Juntas de Créditos Rurales del Banco Nacional de Costa Rica

La Juntas de Crédito Rurales nacen en 1936 como un programa del BN, con el fin de brindar crédito a los pequeños productores. Funcionaron con la elección de cinco miembros de la comunidad con conducta intachable que conformaban una junta con autonomía para decidir quiénes eran sujetos de crédito y también los encargados de recuperar el dinero prestado.

Estas juntas fueron de gran importancia desde que se crearon hasta los años 70, porque otorgaban tasas de interés subsidiarias a los pequeños productos, pero debido a problemas inflacionarios en esa época, se presentó una reducción en el número y el monto de los préstamos.

Con la aparición de la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario (FODEA) en 1987, se debilita aún más el programa de las Juntas de Crédito Rurales, en razón de que se incentivaba el sector agropecuario. Los pequeños agricultores se acogieron a la ley para que se les otorgara un periodo de gracia de cuatro años y les readecuaran las operaciones con tasas de interés subsidiarias.

A causa de este escenario, el BN tuvo una reducción en la cartelera de las juntas. Aunado a esto, también se presenta el PAE II, que estableció un límite en las tasas subsidiarias. Es así como el Banco Nacional, desde el año 1985, no contó con nuevos fondos para juntas rurales (Jiménez & Quirós, 1994).

2.2.3. Ley 9036 Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder)

El principal objetivo de esta ley es establecer un marco institucional para el desarrollo rural sostenible del país mediante mecanismos de planificación, coordinación y ejecución con énfasis en los territorios de menor grado de desarrollo. En este caso, es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) el encargado de formular políticas de desarrollo rural y el Inder de ejecutarlas. Estas políticas deben derivarse del Plan Nacional de Desarrollo.

Asimismo, el Inder tiene como principio promover la función social de la propiedad, así como acciones para transformar la estructura de la tenencia de la tierra. Además, se encarga de las expropiaciones y los aspectos relacionados con la dotación de tierra, para lo cual contará con un fondo de tierras como dependencia técnica. Esta instancia pretende promover la participación de diversos actores dentro del territorio y asegurar que las actividades económicas sean sostenibles desde el punto de vista económico, social, ambiental e institucional; en beneficio de la población rural.

Por otro lado, ofrece en forma directa recursos financieros y técnicos mediante el sistema de crédito rural, sistema banca para el desarrollo y el resto del sistema financiero nacional. Además, identifica, define y establece los territorios rurales al tomar en consideración aspectos ambientales, productivos, geográficos, político -administrativos y culturales. Las personas sujetas a esta ley pueden ser físicas y jurídicas, sin fines de lucro e integradas a procesos de desarrollo rural.

Parte de los objetivos del desarrollo rural, es promover y fomentar el bienestar económico y social en los territorios rurales, mediante el apoyo económico a la diversificación y la

generación de ingresos, empleo y prestación de servicios públicos, fomentar la conservación de biodiversidad, promover el derecho de la propiedad y estimular la producción; entre otros. Además, atenderán de manera prioritaria las regiones con mayor rezago social y económico. El Inder está integrado por una Junta Directiva formada por siete miembros. Estos podrán recibir dietas por su asistencia, quienes se seleccionarán cada cuatro años. También, cuenta con auditoría interna para vigilar sus dependencias.

Una dependencia especializada del Inder es el Fondo de Desarrollo Rural. A través de éste se promueve y ejecutan proyectos de desarrollo, con el objetivo de facilitar el acceso a los servicios básicos para el desarrollo socioeconómico de los beneficiarios de la institución. Parte del fondo se utiliza como dice el artículo 76 en el Sistema de Crédito Rural, el cual atiende necesidades de acceso a tierras financiadas y acceso a financiamiento para el desarrollo de actividades socioproductivas. El Inder también cuenta con una Secretaría Técnica de Desarrollo Rural encargada de la planificación, el seguimiento y la evaluación de los procesos de desarrollo rural territorial (Asamblea Legislativa, 2012).

CAPÍTULO III

Marco Teórico

3. Marco Teórico

El marco teórico es una descripción de cada uno de los elementos que son directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. Para ello se acude a fuentes primarias y secundarias relacionadas con el sujeto de estudio, con el propósito de facilitar la comprensión de la investigación. La integración del tema de la investigación con las teorías, es indispensable para brindar una información más acertada. Es necesario enfocarse en el problema de investigación para lograr ser concisos y claros en los temas que se desarrollan.

3.1. Mercado financiero

En un mercado financiero se pueden realizar transacciones de corto plazo, como el financiamiento del capital de trabajo de las empresas o las necesidades de consumo de los ciudadanos y también se pueden llevar a cabo operaciones de mediano y largo plazo, como el financiamiento de obras de infraestructura. “Los mercados financieros pueden definirse como el mecanismo o lugar donde confluyen la oferta y la demanda de activos financieros, donde se determinan los precios de los activos y se les dota de liquidez” (Caballero y Domínguez, 2006, p. 47). Se puede decir que un mercado financiero es una estructuración compuesta por un conjunto de instituciones, activos, mercados y técnicas específicas, que tiene como principal objetivo canalizar el ahorro desde las unidades económicas con superávit, o sea, los prestamistas hacia aquellas unidades que tienen déficit, los prestatarios.

Los recursos movilizados por el sistema financiero permiten el financiamiento de inversiones de capital con mayor rentabilidad, en beneficio del desarrollo económico, esto se logra mediante la dinámica de movimiento de capitales, adquiriendo bienes a menor precio para luego colocarlos con márgenes de ganancias, no obstante, es necesario valorar que los precios son determinados por la ley de la oferta y la demanda; de esta forma, si la demanda de un producto es elevada y la oferta es poca, el precio tiende a subir, por el contrario si la oferta es alta, el precio disminuye.

Una estructura financiera estable y eficiente acelera el crecimiento económico de un país, por lo que en un mercado financiero deben existir variedad de agentes que intervengan tanto en oferta como en la demanda, también es importante disminuir los costes de transacción con el fin de no afectar los precios. Es necesario que la información sea transparente y homogénea para todos los participantes.

En el caso concreto del Comité de Crédito como ente dentro del mercado financiero, debe trabajar en la amplitud, incrementando sus activos con el propósito de ofrecer más cantidad de créditos a la comunidad, debe llegar a todos los pobladores en forma transparente por medio de la información. Con el fin de fomentar el crecimiento económico, se deben eliminar las barreras que impidan el acercamiento del mercado meta al servicio que se brinda.

3.2. Importancia del crédito

El crédito es la forma de financiamiento más utilizada, es una transacción por medio de la cual una persona o entidad facilita recursos económicos a empresas y familias, con el compromiso de que sea devuelto el dinero junto con un interés adicional. En esta transacción se acuerda una forma de pago durante un plazo determinado para reintegrar el capital adquirido mediante un crédito. El uso de un crédito está destinado para un sinnúmero de actividades que no pueden realizarse con los ingresos corrientes, como la compra de bienes muebles o inmuebles, o bien el financiamiento del capital de trabajo, sin embargo, la adquisición de un crédito conlleva compromiso y responsabilidad para realizar un adecuado uso del mismo.

El crédito se puede ver como el motor económico para un país, por cuanto las personas necesitan del dinero y las entidades financieras tienen este recurso, el cual deben ponerlo a trabajar para que sus propias finanzas funcionen equilibradamente. Los financiamientos son importantes porque pueden mejorar las finanzas personales, familiares o empresariales, ya que permiten mayor liquidez, con un buen uso del crédito se pueden resolver una cantidad importante de situaciones de la economía propias de estos tiempos. “Un mal uso del crédito puede llevar a tener un problema económico” (Grasso, 2017, párr.1). Si las finanzas no se llevan ordenadamente, es poco probable que un crédito se utilice en forma responsable, por esto es

necesario tener claro el destino del dinero que se obtiene mediante un préstamo, para evitar situaciones que comprometan las finanzas.

El comité durante sus años de gestión ha tenido un crecimiento lento, situación que se genera por la ausencia de una adecuada planificación de apalancamiento financiero, si bien es cierto, cuenta con recursos para otorgar créditos, el financiamiento puede incrementar su capital de trabajo, esto más que un endeudamiento puede verse como una oportunidad para adquirir algunos activos y contar con la posibilidad de aumentar su cartera crediticia. Un aumento de capital en el comité significa un beneficio en dos direcciones, por un lado, los usuarios pueden contar con más recursos para emprender sus proyectos y de esta manera obtener mayores ingresos para sus hogares y por otra parte el comité puede cumplir con sus objetivos.

3.3. Microcrédito

El concepto del Microcrédito nace en 1974 como un experimento de un economista nativo de Bangladesh y educado en los Estados Unidos: el Doctor Muhammad Yunus. Se dio durante la hambruna que padeció la población de su tierra natal y descubrió que con préstamos de pequeños montos se puede marcar un cambio sustancial en la capacidad de las personas pobres para sobrevivir, sin embargo, las entidades financieras formales no están dispuestas a efectuar este tipo de créditos, debido al alto riesgo que existe por la probabilidad de incumplimiento en los pagos (Biografías y Vidas, 2017).

A esta modalidad de financiamiento se le conoce como microcréditos y están enfocados hacia las personas de bajos ingresos. Estos recursos posibilitan que puedan financiar sus propios proyectos o pequeñas empresas. El acceso a microcréditos permite que las personas de escasos recursos puedan pasar de actividades con pocos ingresos a pequeñas unidades productivas propias. En las zonas rurales, la necesidad de préstamos pequeños es más común, por motivo del tipo de proyectos que se efectúan.

Los microcréditos pueden convertirse en una solución para el emprendedurismo, al ofrecer el financiamiento para el desarrollo de iniciativas productivas. Como lo menciona Báez (2015):

El negocio del micro crédito o micro financiamiento es entendido como la actividad que provee servicios de crédito para las pequeñas unidades productivas y que mantiene una sustancial diferencia con el crédito personal o comercial que es ofrecido por la banca “tradicional”. Consiste principalmente en pequeños préstamos que son concedidos a personas con capacidad emprendedora, pero con un nivel limitado de recursos económicos o que carecen de las garantías suficientes para obtener un financiamiento (p.1).

En algunos casos los microcréditos se convierten en la única forma de inclusión social para personas con pocos ingresos y que tienen proyectos o propuestas emprendedoras y no cuentan con las condiciones ni los requisitos que solicitan las entidades financieras. El Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas viene a cumplir un papel muy importante en el otorgamiento de microcrédito para los pobladores, porque permite que tengan la oportunidad de desarrollar proyectos productivos y también realizar mejoras a las viviendas. El acceso sostenible a servicios financieros, permite que las personas de bajos recursos aumenten sus ingresos, inviertan en bienes y tengan mayor capacidad para enfrentarse a los cambios económicos.

En el libro titulado: Las Finanzas Sociales y Solidaristas en el Ecuador, el economista Orellana (2009) señala que “Las microfinanzas son consideradas como aquellos servicios financieros orientadas hacia el desarrollo de las pequeñas economías, en especial las microempresas” (p. 12). Considerando que el microcrédito puede brindar mejores condiciones de vida al incluir a los ciudadanos de bajos recursos y ayudarlos a superar su condición de pobreza, es conveniente fortalecer iniciativas que apoyen diferentes proyectos, principalmente en zonas rurales donde se cuenta con mano de obra, pero no se tienen oportunidades de empleo.

Con lo anterior se determina que el sujeto de estudio de esta investigación se adapta perfectamente como un ente que fortalece la economía del sector de Buena Vista de Rivas, en

razón de que tiene los recursos para apoyar a los ciudadanos para que puedan materializar sus iniciativas productivas.

3.4. Microempresas

En Costa Rica las microempresas se ubican a lo largo del territorio y se han convertido en una llave para el progreso en varias zonas, por lo general, son asociadas con el empleo, ya que “generan casi un tercio de la ocupación del país” (El Financiero, 2017, parr. 1), por medio de la innovación y el emprendedurismo impulsan la competitividad, además, ayudan a reducir la pobreza. El MEIC (2016) en la publicación del Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica, presenta información sobre el empleo generado por las microempresas según el sector económico “durante el año 2016, el sector servicio fue el que generó mayores empleos dentro de las PYME, contribuyendo con el 38%; seguido por comercio con 32%; industria 24%, y tecnología de información 6%” (Ver figura 8).

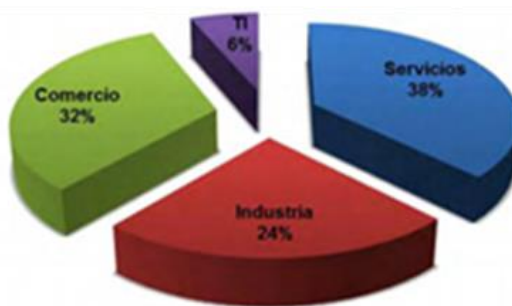


Figura 8. Empleo generado por PYME según sector económico 2016. (MEIC, 2016)

Las microempresas se caracterizan por su tamaño, por sus ingresos mensuales y por la cantidad de trabajadores, suelen ser atractivas debido a que no requieren de grandes inversiones para funcionar y pueden convertirse en una fuente de ingresos para subsistir. Según la clasificación del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) en la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas se define “como aquella unidad económica que obtiene una puntuación igual o menor a 10 según una fórmula establecida por este ente. Esta toma en consideración la cantidad de personas empleadas, el nivel de ventas y el valor de los activos” (p. 3). Las actividades realizadas por las microempresas son muy diversas: agricultura, ganadería, pesca, industrias manufactureras, construcción, comercio, hoteles, restaurantes e

intermediación financiera por medio de microcréditos. Según datos de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), “en Cota Rica el 94% de las empresas son micros y pequeñas empresas” (Cordero, 2016, parr. 1), están compuestas de uno a cinco trabajadores, en algunos casos es el propietario quien se encarga de atender las múltiples tareas con el fin de no invertir en salarios, cargas sociales y demás gastos. En otros casos son empresas familiares, donde cada miembro asume labores para desarrollar la actividad generadora del ingreso en el hogar.

Un aspecto importante es que las microempresas dentro del mercado no representan ventas en gran volumen, no obstante, esto puede ser negativo porque se ven limitados en recursos humanos y materiales para la producción. Muchas microempresas no cuentan con los requisitos para adquirir financiamiento formal, lo que se convierte en otra desventaja porque no cuentan con recursos económicos para invertir en tecnología y desarrollarse. El Comité de Crédito es una opción para fomentar el crecimiento de microempresas entre los pobladores de Buena Vista de Rivas y sus alrededores, porque debido a su naturaleza de microcrédito está dirigida o enfocada a salvaguardar a los pequeños negocios.

3.5. Organizaciones financieras

Las organizaciones financieras son entidades que se encargan de prestar servicios financieros a sus clientes, es decir ofrecen ayuda monetaria o servicios relacionados con el dinero que posee o necesita el Estado, una empresa o una persona particular. También se conocen como intermediarios entre un punto y otro.

En Costa Rica la supervisión del sistema financiero está a cargo de cuatro superintendencias que están bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

Las entidades financieras más conocidas son los bancos y fundamentan sus operaciones en la captación de ahorro y el otorgamiento de crédito. Para el acceso a los créditos, cada organización bancaria establece sus propios requisitos, esto con el propósito de evitar inconvenientes a la hora de recuperar el capital otorgado. Con el fin de velar por el buen

funcionamiento, dar seguridad y estabilidad al sistema financiero, estas organizaciones son supervisadas y controladas por entes especializados para este propósito. Lo que se busca con esto es que exista homogeneidad en los diferentes procesos.

El Comité de Crédito, como entidad financiera, se encarga de brindar créditos a los pobladores del sector de Buena Vista de Rivas. Esto beneficia el desarrollo de la comunidad e interviene directamente en el aspecto económico. El fortalecimiento de este comité puede favorecer en gran medida el crecimiento de empleo mediante el otorgamiento de créditos a las personas de escasos recursos que cuenten con los requisitos establecidos.

3.6. Proceso administrativo

El proceso administrativo es una secuencia de actividades regidas por un conjunto de reglas o políticas, que se emplea en las organizaciones para alcanzar y lograr el cumplimiento de los objetivos y de esta manera satisfacer las necesidades lucrativas y sociales. Este proceso consta de factores trascendentales como lo son la planeación, la organización, la dirección y el control (Ver figura 9).



Figura 9. Proceso Administrativo. (Gestiopolis.com, 2003)

a) Planeación

La planeación consiste en conocer con anticipación lo que se va a hacer, es como trazar una línea que señale la dirección que se va a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Para Robbins & Coulter (2005) “los gerentes que desempeñan la función de planeación definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades” (p. 9). La planeación es el primer paso dentro del proceso administrativo y es en éste donde se establecen, tanto las metas que busca la empresa, como los medios para alcanzarlas. Una adecuada planeación para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas significa que tendrá la posibilidad de considerar los factores internos y externos que le pueden afectar directamente y tendrá la capacidad de tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno para buscar su crecimiento y fortalecimiento en el mercado financiero.

b) Organización

La organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines" (Real Academia Española, 2014, párr.3). La organización implica, por lo tanto, definir qué es lo que se debe hacer para alcanzar las metas y objetivos establecidos, dividiendo y coordinando las actividades.

Mediante la organización el Comité de Crédito, puede definir las tareas que se deben realizar. También se establece quién las va a realizar, así mismo, se puede especificar quién va a tomar las decisiones, es decir, se debe seguir un orden para que todos los recursos se aprovechen al máximo y no exista pérdida de tiempo que provoque el incumplimiento de las metas propuestas.

c) Dirección

La dirección es el factor encargado de influir en el comportamiento de los individuos para que se logre el cumplimiento de metas y objetivos. La dirección está estrechamente ligada con el liderazgo, la motivación y la comunicación.

La dirección se considera eficiente cuando está orientada hacia el logro de los objetivos de la empresa y esto solamente se podrá lograr si los colaboradores están interesados en cumplirlos. Para ello se requiere de motivación, una labor muy compleja, pues a través de ella se logra el avance y la dedicación para la obtención de objetivos de acuerdo con lo establecido. La dirección es una fortaleza para el Comité de Crédito en razón de que es una guía que puede desembocar en el éxito, siempre y cuando se logren cumplir los objetivos propuestos y los colaboradores tengan la disposición de acogerlos como propios.

d) Control

El control es la última etapa del proceso administrativo y mediante éste se pueden detectar si los colaboradores se han alejado de algunas actividades o funciones, esto con el propósito de enrumbar el camino y volver a las acciones planeadas. Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) lo definen de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610). El control es un contraste entre lo planeado y lo logrado, con el fin de evaluar el rendimiento y de ser necesario se pueden tomar las acciones correctivas requeridas para llegar a los objetivos propuestos por la empresa.

Un adecuado control puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso empresarial. Mediante el control el Comité de Crédito, se logra realizar una evaluación del desarrollo de las actividades que efectúa y tener los insumos necesarios para modificar los resultados de manera tal que se enfoque hacia la mejora continua.

3.7. Proceso de planeamiento

La planeación es una de las etapas más importantes en la gestión de cualquier empresa, por esta razón, el Comité de Crédito de Buena Vista pretende una sistematización en sus operaciones que facilite la elección y toma de decisiones, por lo tanto, para efectos de esta investigación, el planeamiento es aquel proceso metódico que se diseña con la misión de lograr un objetivo. Si se analiza en términos más simples, el planeamiento implica la elaboración de un

plan que nos permitirá llegar a la concreción de un fin propuesto. (Ucha, 2014, párr.1). El proceso de planeación es el punto de partida de la función administrativa, con respecto al Comité. Se analiza la situación y las posibles opciones que se poseen para proceder con un plan de acción, con el propósito de resolver la falta de formalidad organizacional y el estancamiento en su proceso de expansión. Mediante la aplicación de estrategias programadas, se podrá solucionar esta situación.

La planeación reconoce un método de preparación ante el entorno y los diferentes cambios, a su vez, permite analizar cómo se puede reaccionar ante éstos cuando se presenten, para así idear lineamientos según diferentes escenarios, lo cual minimiza la incertidumbre ante la situación al ofrecer un menor riesgo ante dichos cambios.

Asimismo, la planeación propone el establecimiento de objetivos precisos de lo que se pretende realizar, los cuales deben estar bien expresados en tiempo y cantidad. Esto genera eficiencia en la gestión, ya que se tiene claridad en cuanto a lo que se desea alcanzar, lo que es clave para que los miembros de la junta del comité puedan estar claros hacia dónde deben enfocar su trabajo. Además, al involucrarlos a todos causa una identificación con los objetivos y por ende un mayor compromiso.

El proceso de planeamiento involucra una serie de actividades que el comité debe seguir para lograr el éxito. Dichas actividades deben ser vistas en conjunto, no como partes que actúan de forma individual. Es importante tomar en cuenta, como punto de partida del proceso de planeamiento, el análisis de la situación. En éste se contemplan las diferentes fuerzas externas involucradas en una afectación presente y futura al comité, donde se consideran las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Este análisis brinda al comité información más realista y específica, si se conocen los cambios, los riesgos, las ventajas y desventajas que las fuerzas externas ejercen sobre él. Con base en esto se construyen objetivos dirigidos al enfrentamiento oportuno y así aprovechar la situación a favor y no en contra. El establecimiento de objetivos continúa el proceso de planeamiento. Para ello se crean objetivos estratégicos que serán formulados a largo plazo, al

proponer un horizonte y el rumbo a seguir. A un mediano plazo se establecen los objetivos tácticos que están dirigidos a la junta directiva como tal, ya que es la única encargada de las operaciones y, por último, los objetivos operacionales, los cuales suelen ser más específicos para cada función que realiza cada miembro de la junta directiva. Estos tienen una proyección a corto plazo.

La formulación de estrategias es la etapa que continúa en el proceso de planeamiento. Es importante considerar la capacidad y recursos con los que cuenta el comité para definir estrategias factibles. Cada estrategia va dirigida al logro de los objetivos ya propuestos, tanto organizacionales como tácticos a través de estrategias funcionales.

Una vez formuladas las estrategias se diseñan los planes de acción mediante un documento donde se indican los requerimientos para llevar a cabo la ejecución de las estrategias y la utilización de los recursos y los encargados y responsables de implementarlas. Además, el cronograma con las tareas por realizar y los plazos establecidos con su respectiva fecha. Para efectos de la presente investigación, se va a efectuar un documento llamado Plan de Negocios, en función de lo antes descrito. No se puede dejar de lado el presupuesto, pues éste es uno de los aspectos más importantes del plan de acción. En él se considera la inversión que va a ser necesaria en la realización de las tareas, así como en la implementación de las estrategias.

El proceso de planeamiento es continuo, se debe renovar una vez alcanzados los objetivos. Este proceso mantiene una coherencia en toda su evolución, es decir, debe existir una relación en los objetivos propuestos en los diferentes niveles, así como en las estrategias que se van a implementar. Cabe destacar que la planeación es flexible al permitir cambios, pues el proceso de planeamiento permite evaluar el desarrollo de los objetivos. De esta manera, si el análisis de la situación cambia los propósitos de la empresa, los objetivos se pueden cambiar según las nuevas condiciones del entorno (CreceNegocios, 2014, párr.2).

3.8. Planeación estratégica (visión, misión)

Toda organización debe contar con una planeación estratégica que brinde un rumbo, esto con el fin de alcanzar objetivos mediante la implementación de planes y estrategias organizacionales en diferentes áreas para lograr las metas propuestas. Es un elemento básico en todas las empresas para lograr operacionalizar los planes propuestos a encaminar la gestión a largo plazo dentro del mercado en el que se actúa. Es una herramienta muy útil si es aplicada en el momento correcto.

De acuerdo con Romero (2004) “la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para seguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p.9). Se toma en cuenta el punto en el que se encuentra la organización actualmente y hacia dónde quiere ir, de esta manera se cuestiona ¿qué se está haciendo?, según los recursos con los que cuenta la empresa.

Dentro de esta planeación se realiza un análisis del entorno de la empresa y principalmente el medio en el que se desarrolla. En este análisis se examinan las diferentes amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades, las cuales indicarán en qué aspectos mejorar para estar preparados ante los cambios del mercado y actuar de manera eficiente. No se trata únicamente de definir esos componentes, sino de tomar la información y utilizarla en función de una planeación realista de lo que sucede a nivel interno y externo, para así operar con conocimiento de causa dentro de la organización y ante la competencia.

En función de lo indicado, dentro del plan de negocios se deben abarcar estos aspectos para brindar al comité una propuesta certera con utilidad administrativa que subsane la ausencia de lineamientos estratégicos hacia el futuro.

La visión y la misión son dos componentes de la planificación estratégica sobresalientes. De acuerdo con Romero (2004) expresa que: “la visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo lo concebimos en su situación ante el entorno y su organización

interna”. Además, que “la misión es una descripción de lo que queremos hacer” (p. 29). Una organización que no contempla estos aspectos no tiene delimitado el rumbo a seguir.

Si bien es cierto, el trabajo realizado por el comité desde sus inicios hasta la fecha, ha dado buenos resultados. El crecimiento que se ha mostrado se ha dado con lentitud. Esto hace suponer que la ausencia de estos componentes (visión y misión), ha limitado los esfuerzos realizados al no tener una idea clara de lo que se pretende hacer y a donde se quiere llegar. Por esta razón, ignorar la planificación estratégica dentro de una organización, es un error que causaría una falta de guía en dirección al logro de sus objetivos, ya que no se pueden establecer estrategias claras que alcancen el fin de la misión. Además, no existe la posibilidad de formular los planes alternos de acción ni el seguimiento a la evolución de metas y objetivos, según la realidad y cambios del entorno lo que conlleva a una mala toma de decisiones.

3.9. Plan de negocios

Para efectos de esta investigación, el plan de negocios sirve como una herramienta interna, con el fin de formalizar las ideas y llevarlas a cabo de manera planificada mediante objetivos específicos para cada función desempeñada en el comité. Este se confecciona como un documento formal con acciones a ejecutar por los miembros de la Junta Directiva por medio de un proceso realista, coherente, orientado a obtener resultados positivos con la utilización de los recursos que se poseen. Esta herramienta, además, permite tener el control en la evolución del plan hacia el logro de las metas y objetivos.

Según Borello (1994) “el plan de negocios resulta necesario si se quiere dibujar el futuro de un nuevo proyecto empresarial con el objetivo de ponerlo en marcha” (p. 2). En el caso del comité que ya tiene amplia trayectoria, la propuesta del plan de negocios es considerada un refuerzo a su funcionamiento actual. Para todo el equipo de trabajo es útil contar con el plan de negocios, ya que les permite mayor conocimiento en cuanto a lo planificado al definirse cada paso y proceso a realizar para alcanzar los objetivos. Además, facilita la detección de errores, así como la planeación en materia presupuestaria y de inversión. Para iniciar con el documento del

plan de negocios, se redacta en síntesis los aspectos generales de todo el plan. Este apartado será el resumen ejecutivo con el fin de atraer a los interesados.

Otro de los elementos que se incluyen dentro del plan es el estudio del mercado. Al realizar un diagnóstico se pueden determinar el dinamismo real del entorno en el que se desenvuelve el comité, por esta razón se abarca este elemento en el primer objetivo de la presente investigación; esto con el fin de reconocer las diferentes características presentes en el entorno financiero que puedan perjudicar o beneficiar la actividad del comité. Con ello lo que se pretende es mantener un margen de conocimiento y alerta para enfrentar cualquier situación ante los cambios presentes en el mercado. Para lograr este análisis se contemplan variables como la demanda de crédito o la oferta de crédito, así como el análisis de competencia para reconocer los competidores existentes y a la vez identificar las fortalezas y debilidades, lo mismo que las barreras de entrada al mercado.

Dentro del plan de negocios se incluye el plan administrativo y legal. Este es otro elemento importante que se debe contemplar, más aún si se tiene conocimiento de la necesidad de mejora en estas áreas. Lo primero que se propone es encontrar la forma correcta de plantear una planeación factible que incluya el fortalecimiento de los lineamientos estratégicos en la administración, así como soluciones a las deficiencias presentes en materia legal.

Para lograr lo descrito anteriormente, se propone un FODA participativo con los miembros de la Junta Directiva del Comité, pues al ser ellos los encargados de hacer funcionar el comité, son la fuente más segura para indicar las debilidades presentes a lo interno de la organización y las fortalezas que los hace mantenerse en el mercado. Además, se plantea determinar las amenazas que existen en el mercado financiero, así como las oportunidades que pueden aprovechar. Esto se logra a través del desarrollo del segundo objetivo de esta investigación.

Un plan operativo propone ser la guía correcta en los procedimientos existentes en la actividad que realiza el Comité de Crédito de Buena Vista, por consecuente el tercer objetivo propone diseñar sistemas operativos para establecer la forma adecuada de efectuar las cosas en

cuanto a la tramitación de créditos. Por este motivo, dentro de este plan se incorporan manuales de puestos y funciones y manuales de procedimientos; así como la descripción de los diferentes procesos que se operan en el comité.

Otro componente es el plan de marketing, mediante el cual se formulan los mecanismos para mercadear el servicio crediticio del comité. El cuarto objetivo de la presente investigación, está dirigido al enfoque de la estrategia de comercialización y divulgación para atraer la atención del mercado objetivo para lograr una expansión. Además, mediante el análisis del mercado, se puede identificar la estrategia de promoción ideal para las necesidades del comité, así como los medios de publicidad utilizados.

El plan financiero es el último objetivo de la investigación y por ende el último componente del plan de negocios. En éste se realizan las proyecciones y expectativas financieras para determinar dónde ha de estar el comité en los próximos cinco años. En éste se determinan los lineamientos financieros con el fin de maximizar lo que se genera con los créditos colocados. Para esta investigación el plan financiero requiere una evaluación económica financiera de la situación actual y para esto se analizan los diferentes estados financieros y demás información contable que posee el comité. A raíz de estos datos se pueden elaborar proyecciones que se asemejen a la evolución futura que pueda tener la gestión del mismo.

En este proceso de planeación, se marcan los rumbos a los que debe ajustarse el Comité de Crédito de Buena Vista para guiar con más precisión sus objetivos financieros, lo que mantiene controles por si fuera necesario hacer ajustes para la mejor toma de decisiones. Otra de las pretensiones con este plan es examinar la liquidez que lograría mantener en periodos futuros para analizar los componentes que pueden maximizar los ingresos. La realización de una previsión de ingresos está basada en los intereses obtenidos por cada uno de los créditos otorgados a los clientes y una previsión de gastos comprendidos principalmente por gastos administrativos como papelería e insumos de oficina; así como la comisión que reciben los miembros de la junta del comité y otros gastos relacionados. Estas provisiones serán necesarias para controlar la liquidez financiera y obtener una solvencia financiera a mediano y largo plazo. Asimismo, se elaboran estados financieros proyectados con el fin de analizarlos para tener una

noción de los resultados obtenidos en un periodo de al menos cinco años. Estas proyecciones permiten crear diferentes escenarios utilizados para la toma de decisiones con menos incertidumbre y preparación ante los cambios del mercado.

Existe gran variedad de planes de negocios, estos diseñan la forma correcta de alcanzar los objetivos y la escogencia se hace con base en la necesidad de la empresa. Dentro de los más comunes se encuentra en **plan de negocios ágil**, es un plan rápido y poco formal para realizar actividades de forma sencilla, señala las acciones de una forma eficiente sin necesidad de información excesiva, únicamente incluye plazos específicos, la estrategia que se redacta como una breve idea y el presupuesto destinado. Es importante señalar que se debe mantener el monitoreo constante para revisar el progreso, así como el rendimiento por si se presenta alguna irregularidad o si es necesario realizar algún ajuste.

Por otro lado, está el **plan de negocios estándar** el cual está elaborado generalmente con el fin de presentarlo ante un banco o un posible inversor, está conformado por un resumen donde se muestran los principales puntos del plan y secciones que describen la empresa, el servicio, análisis del mercado, acciones principales, previsión financiera y análisis. Además, debe incluir proyecciones para afrontar la financiación. El **plan de negocios para una nueva empresa** es un modelo de negocios enfocado en una estrategia clave, el cálculo de gastos previos e inversión. Lo primero es analizar si vale la pena seguir o no con la idea o negocio, puede iniciar como un plan ágil, y convertirse en un plan estándar a medida que se va desarrollando.

El **plan de negocio de una página** es un resumen con descripción del público objetivo, el fin y objetivos del negocio, la propuesta de negocio, así como las previsiones de ventas, ideales para exponer ante un banco o posibles inversores. Además, existe el **plan de viabilidad**, creado para identificar si un producto funciona o no en un mercado ya existente, sin definir estrategias, tácticas o previsiones financieras. La empresa puede crear un **plan interno** dirigido a miembros del mismo negocio, razón por la cual se presentan de manera concisa, son menos extensos que los planes enfocados en búsqueda de financiamiento. El **plan de operaciones o plan anual** es utilizado para la planificación de estrategias específicas y dar un seguimiento al proceso. Lo cual

permite priorizar los objetivos y centrare en los resultados, el tema presupuestario debe incluirse, de esta manera se controla cuanto se gasta en dicha operación.

Existe el plan de expansión, el cual se centra en un área específica, por lo que se requiere información del mercado, servicio y negocio, no obstante, si es de uso interno, se enfoca en establecer las fases del crecimiento para ser utilizado por el equipo de trabajo en el desarrollo de una estrategia. Y por último el **plan estratégico** que cuya finalidad es de carácter interno, describe la estrategia y las acciones de implementación, presenta información de la forma en que se ejecuta, es decir, de los recursos empleados, y el tiempo para cumplirlo. (R. Mendez, 2015).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4. Análisis e interpretación de resultados

Como parte de la investigación, se presentan los resultados obtenidos de la información recolectada por medio de los diferentes instrumentos utilizados, entre los que se destacan la entrevista a los miembros del Comité de Crédito y ADI de Buena Vista de Rivas y a FUDECOSUR. También se toman en cuenta las encuestas aplicadas a una muestra de 80 personas y los insumos obtenidos mediante un taller participativo. Todo lo anterior con el fin de recolectar datos específicos y necesarios para el desarrollo del presente trabajo. Los resultados se presentan en orden según los objetivos planteados y se inicia con las variables establecidas dentro del estudio de mercado, así como las variables para el análisis de la gestión administrativa, sistemas operativos, estrategia de comercialización y del desarrollo de un plan financiero. Se aportan gráficos y tablas que faciliten la comprensión de la información recolectada.

4.1. Estudio de mercado

El análisis del estudio de mercado se basa en la información recopilada a través de la aplicación del cuestionario. Una parte importante para desarrollar el estudio de mercado es conocer aspectos como la demanda, la oferta y la competencia, los factores más destacados son el perfil del cliente y las necesidades de financiamiento externas e internas del comité. También se analizan los diferentes plazos, la competencia identificada, los requisitos, los competidores y la cobertura crediticia existente. A continuación, se presentan los resultados más sobresalientes.

4.1.1. Análisis de la demanda de crédito

4.1.1.1. Perfil del cliente

Para lograr definir el perfil del cliente del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, fue necesaria la recopilación de datos a través de la aplicación de un cuestionario; esto con el fin de proporcionar al proyecto de investigación un conjunto de información característica de la población de estudio. Entre los principales resultados que se obtuvo, se destacan algunos.

Según se muestra en la tabla 10, de las personas encuestadas el 63% son hombres y el 37% son mujeres. Este aspecto favorece al comité, por cuanto la fuerza laboral productiva está en manos de los varones y son éstos los que requieren de mayor financiamiento. Con esto se puede garantizar que exista demanda en los créditos, principalmente en proyectos productivos.

Tabla 10

Género de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	50	63
Femenino	30	37
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

En la figura 10, se señala que en los rangos predominantes se ubica el 87% de los encuestados con edades que van desde los 31 a los 70 años. Esta población se puede considerar con estabilidad familiar y laboral. Son personas que cuentan con mayor grado de responsabilidad y confiabilidad, para asumir financiamiento y cumplir con las obligaciones que esto representa. También se determina que el 13% tiene edades entre los 15 a 30 años. Solamente un 1% de las personas tienen más de 70 años.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el comité está sujeto a las votaciones de la asamblea para efectuar modificaciones en lo que se refiere a la gestión. Las decisiones son tomadas por las personas mayores de 30 años, quienes podrían presentarse como individuos más conservadores, esto podría provocar alguna resistencia al cambio ante lo desconocido. Lo que puede considerarse como una limitante para implementar nuevas e innovadoras propuestas para el comité.

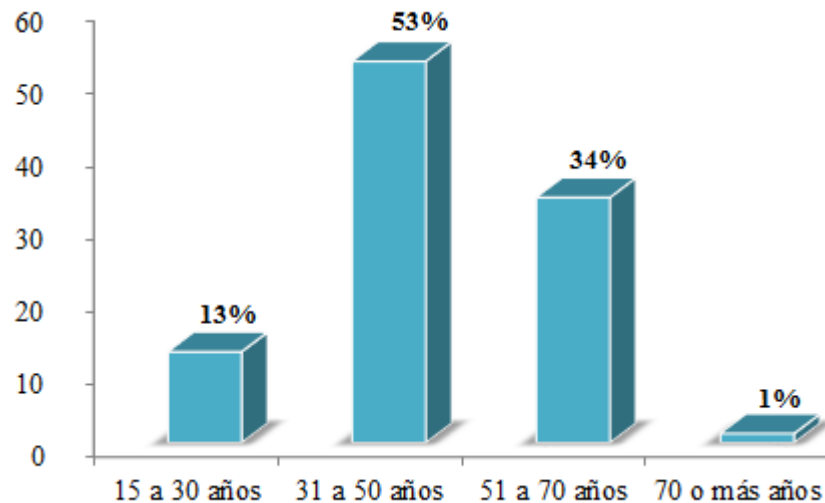


Figura 10. Edad de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Únicamente el 1% de las personas no ha concluido la educación básica, mientras que la gran mayoría, representado por el 73%, posee la primaria completa. Además, el 14% de las personas tiene la secundaria incompleta. La baja escolaridad afecta la sana administración del comité, porque los miembros de la Junta Directiva no están académicamente preparados. De la misma manera, no se puede contar con cuadros de sustitución más calificados, en razón de que solamente el 10% de los encuestados ha logrado culminar sus estudios secundarios y el 2% cuenta con educación superior. La falta de preparación requiere mayor inversión en capacitación para los miembros de la Junta del Comité de Crédito (Ver tabla 11).

Con respecto al sujeto de crédito, la escolaridad no es una limitante, porque las líneas de financiamiento que ofrece el comité, son principalmente para proyectos productivos agropecuarios y para desarrollarlos no se requiere de altos niveles académicos.

Tabla 11

Escolaridad de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria Incompleta	1	1
Primaria Completa	58	73
Secundaria Incompleta	11	14
Secundaria Completa	8	10
Universidad Completa	2	2
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Se consulta a los encuestados si existe una relación entre la ocupación y la necesidad de financiamiento para recurrir a los servicios del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Como se observa en la tabla 12, se tiene como resultado que el 71% afirma que necesitó o puede llegar a necesitar algún tipo de crédito para desarrollar diferentes actividades económicas o bien para estudio. El 29% restante indica que de acuerdo con su ocupación no requeriría de financiamiento. Con ello se puede establecer que el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas es considerado como un soporte o auxiliar para la toma de decisiones de carácter productivo entre los pobladores de la comunidad de Buena Vista de Rivas, lo que es un aspecto favorable para la demanda de financiamiento.

Tabla 12

Relación entre la ocupación y la necesidad de financiamiento, según opinión de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	71
No	23	29
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Como se puede apreciar en la figura 11, el 51% de la población se dedica a la agricultura como principal actividad económica, el 31% de los encuestados son amas de casa y el restante 18% se dedica a otro tipo de ocupación, en las que destacan principalmente estudiantes y comerciantes minoritarios. Con esta información se puede establecer que la población de Buena Vista de Rivas se dedica a la agricultura como principal fuente de actividad económica, lo que permite que el comité pueda aprovechar este aspecto para el desarrollo de estrategias orientadas a fomentar la agricultura. No obstante, es necesario tomar en consideración que existe un factor riesgo importante, porque la agricultura es muy inestable debido a plagas, clima y variaciones en el precio de los productos, lo que podría causar que el comité comprometa su capital.

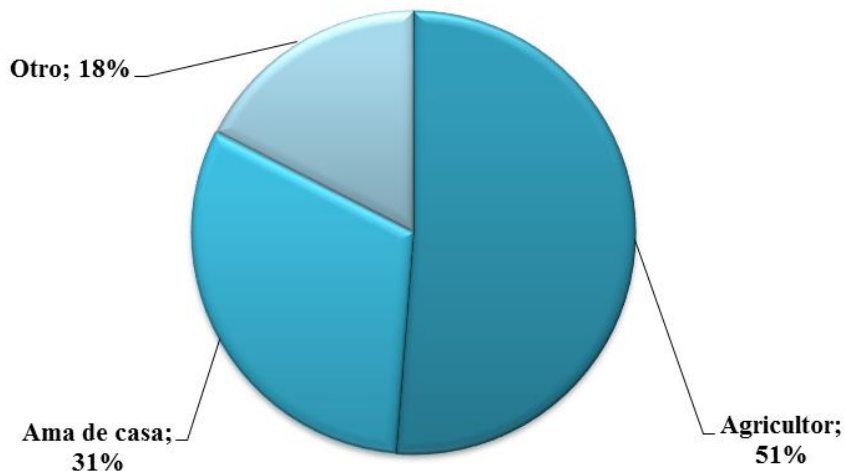


Figura 11. Ocupación de los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

4.1.1.2. Necesidad de financiamiento

Como muestra la figura 12, el crédito externo al comité, en su mayoría, ha sido solicitado para la siembra y el mantenimiento de café, pues según los encuestados el 48% lo ha utilizado en esta actividad. El 17% de las personas encuestadas manifiesta que destinan los créditos a la compra de ganado. El 15% de los créditos adquiridos ha sido asignado para diferentes actividades comerciales, en las que se destaca la venta de abarrotes y alimentos. El 13% de los créditos han sido destinados a la siembra, principalmente de tomate, chile, frijoles y hortalizas, los cuales en

su mayoría son comercializados en la feria del agricultor. Por último, del total de encuestados que han utilizado fuentes de financiamiento externo, el 8% se utilizó para la compra de algún vehículo. Según la información obtenida en la comunidad de Buena Vista de Rivas, el capital obtenido mediante créditos externo al comité, se destina en su mayoría a actividades agropecuarias. Si se toma en cuenta que la condición geográfica de la zona es apta para aumentar estas actividades, el comité puede posicionarse como el principal oferente de crédito en esta comunidad. Cabe señalar que, conjuntamente con las actividades de agricultura y ganadería, se presentan actividades comerciales que intervienen en la economía de esta comunidad y por ende son importantes para el desarrollo socioeconómico.

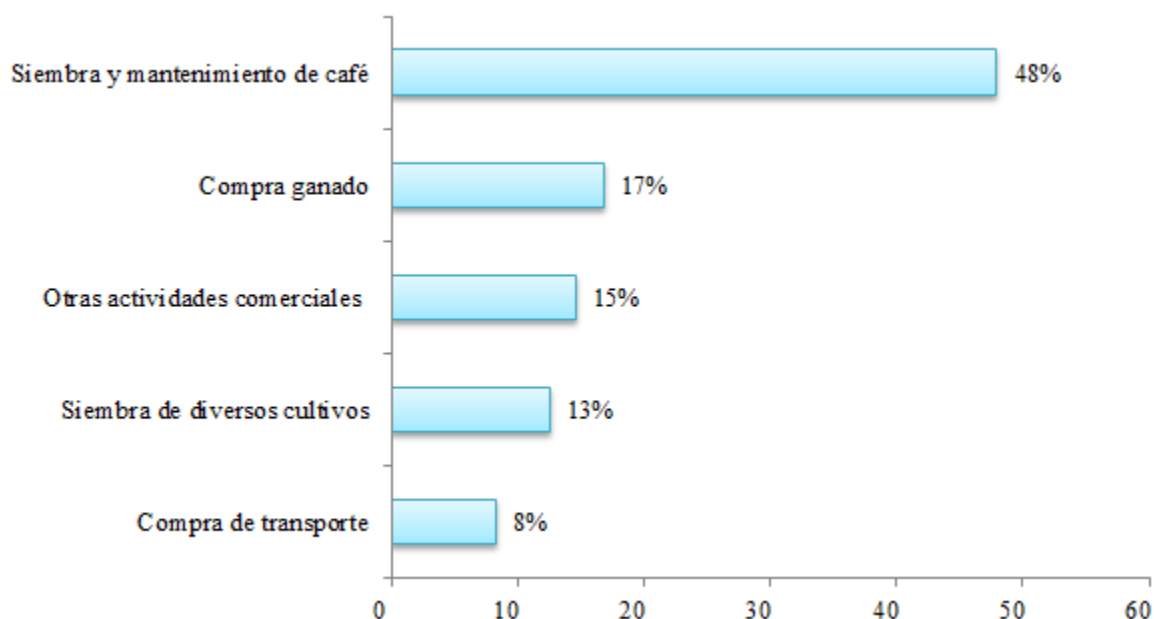


Figura 12. Destinos brindados a los créditos adquiridos en instituciones financieras, por los afiliados a la ADI aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Del total de 80 personas encuestadas, un 79% indica que ha pensado en optar por los servicios de Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas para obtener algún financiamiento. Mientras que un 21% señala que no requeriría de los servicios de este comité. Según los datos de la tabla 13, se puede decir que un alto porcentaje de las personas encuestadas acudiría al Comité de Crédito en busca de una solución crediticia. Esto refleja que el comité es confiable y tiene un compromiso con la comunidad.

Tabla 13

Determinación para usar los servicios del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas según los afiliados a la ADI. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	79
No	17	21
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Existen 63 personas que están dispuestas a utilizar los servicios del Comité de Crédito, de éstas, el 78% destinaría el crédito para los proyectos productivos y el 22% lo designaría para vivienda. Como se muestra en la figura 13, la demanda del financiamiento se destina a lo productivo, por ende, el Comité de Crédito debe fortalecer esta línea crediticia, con el propósito de contar con más recursos disponibles para ofrecerles a los usuarios, en el momento que así lo requieran. No obstante, no se debe descuidar la línea de vivienda y además sería importante crear estrategias inclusivas para atraer a la población más joven, ofreciéndoles alternativas para desarrollar alguna idea productiva o bien que puedan capacitarse en diferentes áreas, con una línea de crédito para estudio; esto con el fin de propiciar el crecimiento económico de la comunidad.

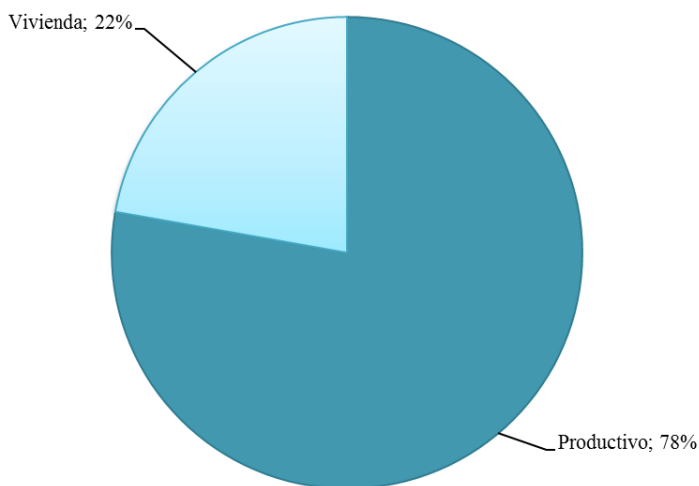


Figura 13. Destinos brindados a los créditos adquiridos en el comité, por los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

4.1.1.3. Plazos de créditos

Según se muestra en la tabla 14, del total de 48 personas que adquirieron créditos en entidades financieras externas al Comité de Crédito, el 42% necesita de uno a tres años para cancelar el préstamo. Además, el 37% requiere un plazo mayor a tres años y solamente un 21% logró saldar el financiamiento en menos de un año. Tomando en cuenta que a mayor plazo menor tasa de interés, se puede determinar que las personas prefieren adquirir créditos en plazos no menores a un año para cumplir con el pago de intereses y la cancelación del préstamo. Este es un aspecto que el comité debe valorar a la hora de establecer plazos y tasas de interés para ofrecer créditos. El comité tiene la posibilidad de ser flexible en cuanto a los plazos y trazar planes personalizados de acuerdo con las necesidades de los clientes. Esto podría aumentar la preferencia para optar por financiamiento del comité.

Tabla 14

Plazo necesario para cancelar el financiamiento adquirido en entidades externas al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	10	21
1 a 3 años	20	42
Más de 3 años	18	37
Total	48	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Del total de 63 personas que han utilizado o están dispuestas a utilizar los servicios del Comité de Crédito, el 75% prefiere plazos de uno a dos años. Este dato está directamente relacionado con la política del comité de realizar renovación de créditos cada dos años, con el fin de extender los plazos o montos si el solicitante lo requiere. Además, el 21% de los afiliados opta por créditos con plazos mayores a dos años. El 5% realiza créditos menores a un año (Ver figura 14).

Considerando que las líneas de financiamiento del Comité de Crédito están enfocadas en mejora de vivienda y proyectos productivos, se puede decir que es mínimo el porcentaje que

cancela el crédito en un plazo inferior a un año. Es posible que en este rango se ubiquen los créditos otorgados para cosechas por temporada, en razón de que tienen una pronta recuperación de la inversión. También se puede determinar que el Comité de Crédito tiene una recuperación de créditos a mediano plazo, lo cual es una ventaja porque tiene disponibilidad para ubicar nuevos créditos.

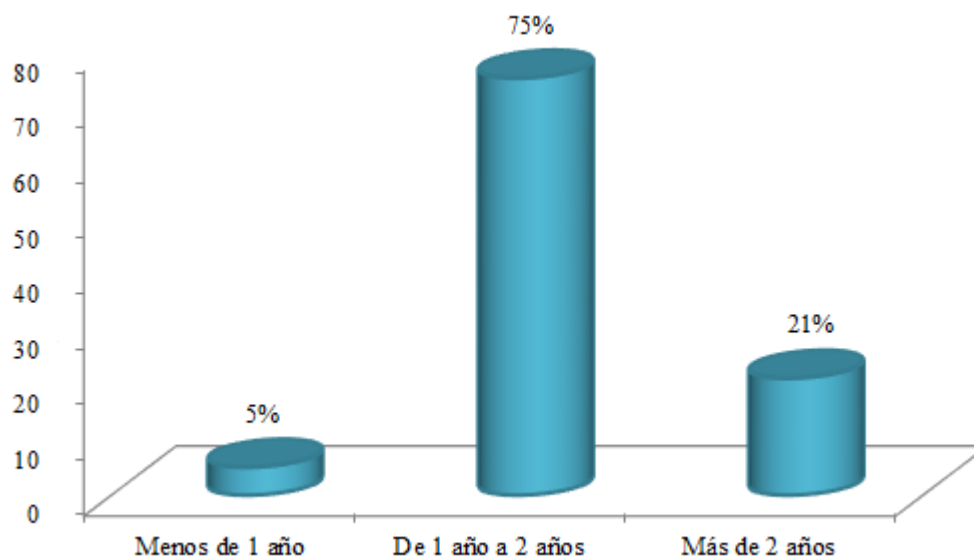


Figura 14. Plazos para adquirir créditos en el comité, que consideran oportunos los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

En la figura 15, se puede observar que el 58% de las opiniones califican como muy buenos los plazos ofrecidos por el Comité de Crédito y el 42% los califica como buenos. Esto demuestra satisfacción por parte del usuario en cuanto a los plazos otorgados por el comité. Este es un aspecto que se debe aprovechar para fortalecer el posicionamiento del comité en la comunidad de Buena Vista de Rivas.

Dentro del cuestionario se presentan las opciones de regular, malo y muy malo, sin embargo, ninguna de éstas fue elegida por los encuestados. La razón pudiera radicar en el hecho de que el comité busca más el bienestar del usuario que el propio, considerando que funcionan sin fines de lucro.

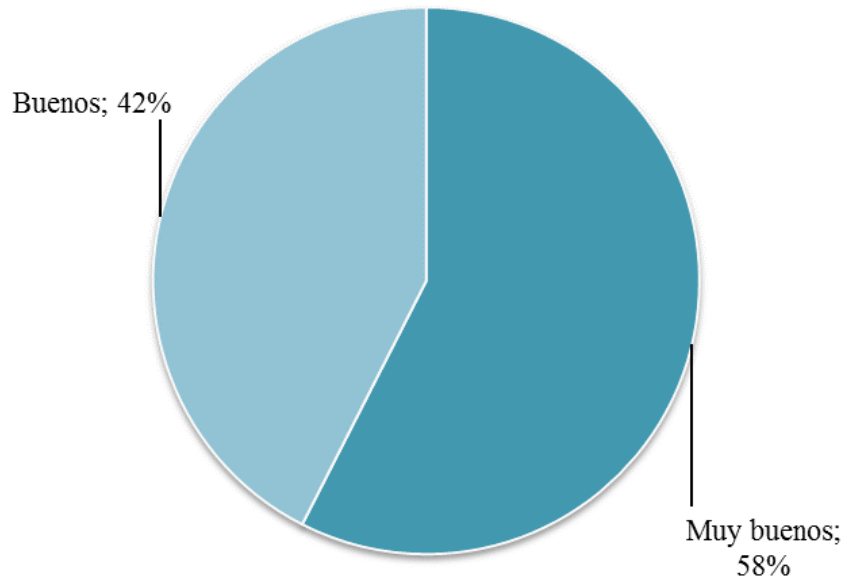


Figura 15. Calificación de los plazos ofrecidos por el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

4.1.1.4. Condiciones en los créditos

Se puede apreciar que de las 63 personas que solicitan financiamiento en el Comité de Crédito, únicamente el 6% de los encuestados ha solicitado montos inferiores a ¢100.000,00, seguido por el 21% que ha requiriendo montos de ¢100.000,00 a ¢300.000,00.

Igualmente se puede observar en la tabla 15, que existe mayor demanda en los montos superiores a los ¢300.000,00. Esto puede ser beneficioso para el Comité, porque le permite colocar mayor cantidad de dinero entre las personas de la comunidad. Además, no se corre el riesgo de tener capital inactivo que no le genere utilidades capitalizables. Sin embargo, es necesario considerar que, al tratarse de montos más altos, el plazo también será mayor y por ende tarda más tiempo en recuperar el capital. Esto puede ser equilibrado efectuando una diferenciación entre tasas de interés de acuerdo con los plazos.

Tabla 15

Montos requeridos por los afiliados a la ADI en el Comité de Crédito Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 100.000 colones	4	6
100.000 a 300.000 colones	13	21
300.001 a 500.000 colones	25	40
Más de 500.000 colones	21	33
Total	63	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Solamente el 6% de los encuestados requiere financiamiento una vez al año, el 5% lo necesita dos veces al año. Al analizar que el 33% de los encuestados solicita créditos cada dos años, se determina que este porcentaje tiene coherencia con respecto al manejo de los plazos que tiene el comité, en razón de que se establece una renovación cada dos años, si el crédito no ha sido cancelado por el deudor. También se puede observar que el 29% indica un periodo mayor a cinco años de un crédito a otro y el 28% afirma solicitar financiamiento en otros periodos de tiempo diferente, donde se puede incluir créditos con montos pequeños para realizar mejoras de vivienda, los cuales son cancelados en plazos inferiores a cuatro meses (Ver figura 16).

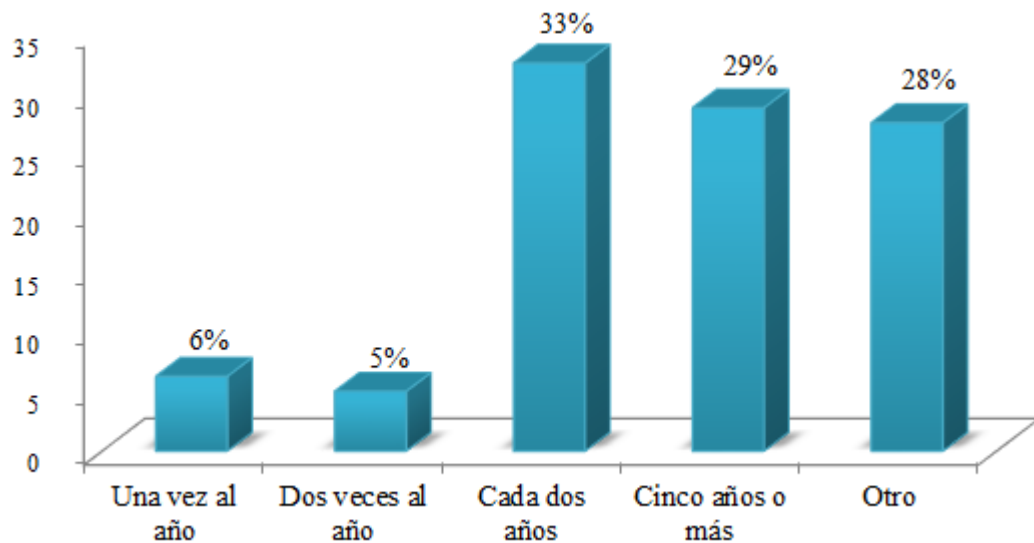


Figura 16. Frecuencia en la que han adquirido créditos en el comité, los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Como se muestra en la tabla 16, la totalidad de los encuestados afirma poseer capacidad de pago para hacerle frente al financiamiento que obtienen del Comité de Crédito. El comité, como proyecto comunal, busca brindar el mayor beneficio posible a la población, por esta razón ofrece condiciones crediticias acordes con la situación económica real de la zona, además; permite flexibilidad en la cancelación de pago, si se muestra compromiso por parte del deudor. No obstante, lo anterior puede afectar la estabilidad crediticia del comité, en vista de que ocasiona alteraciones en la recuperación oportuna de los intereses.

Tabla 16

Congruencia entre créditos y capacidad de pago según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	100
No	0	0
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

En relación con las opciones de pago en la tabla 17, se puede apreciar que el 100% de los encuestados muestran conformidad con las ofrecidas por el comité. Esto se debe básicamente a que a los afiliados se les brinda la posibilidad de decidir la forma de cancelar la deuda, es decir, la persona puede pagar cada mes, cada tres meses o hacer cancelaciones anuales. También pueden elegir entre cancelar los intereses y al final pagar el monto del crédito o bien, ir amortizando la deuda en los pagos.

Tabla 17

Conformidad con las opciones de pago según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	100
No	0	0
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas

Según los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta, como se observa en la figura 16, se logra determinar que el 27% de los encuestados, desea principalmente las bajas tasas de interés en su trámite de crédito. Asimismo, el 21% toma en cuenta la rapidez en el servicio como una característica deseable. Además, la accesibilidad en montos de crédito y los plazos personalizados, son deseados por 19% de los encuestados, respectivamente y, por último, el 14% indica que la atención al cliente es el aspecto de menos interés en la población.

Dentro de un análisis integral se puede determinar que el Comité de Crédito de Buena Vista, posee las características que los encuestados desean. El comité ofrece mejores tasas de interés en comparación con las ofrecidas por otras entidades financieras formales, esto en razón de que la finalidad propuesta está enfocada en el beneficio de la comunidad. La rapidez en el servicio es un factor de gran importancia para los usuarios y, según se observa, el comité cumple con esta expectativa. Si bien, el aspecto menos significativo para los encuestados ha sido el servicio, éste no puede ni debe descuidarse, por el contrario, se deben buscar mecanismos que permitan mejorarlo y abarcar todas las necesidades que la comunidad presenta.

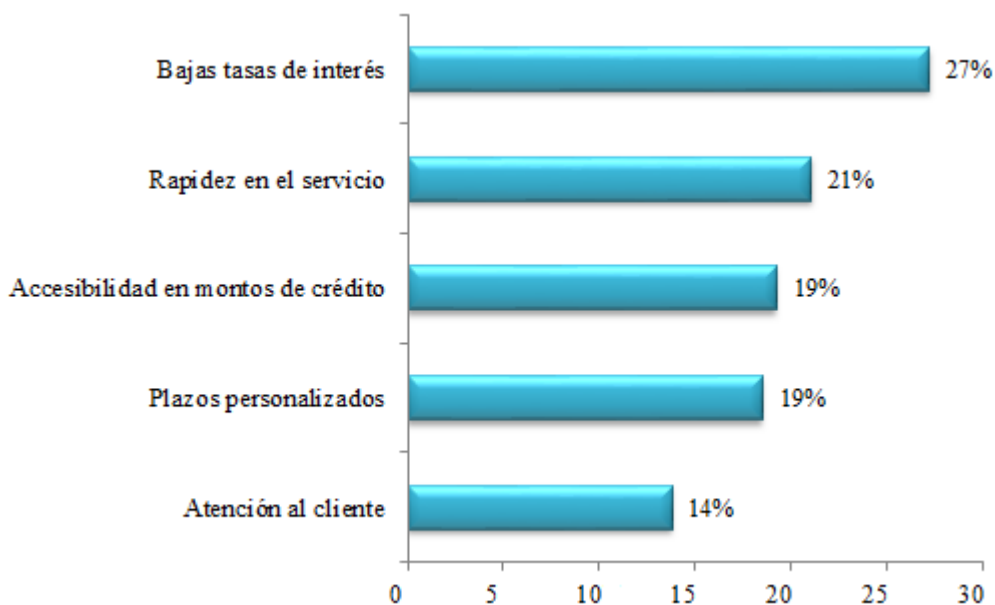


Figura 17. Características deseables en trámites de crédito según los afiliados a la ADI, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

4.1.2. Análisis Oferta de crédito rural

4.1.2.1. Cantidad de comités

Según información obtenida en la página Web de FUDECOSUR, existen cincuenta y cinco comités en la Zona Sur. En la tabla 18 se identifican los Comités de Créditos que se encuentran ubicados en el cantón de Pérez Zeledón, que son un total de 25. Mismos que brindan servicios a las diferentes comunidades de estos distritos.

Tabla 18

Cantidad de Comités de Crédito pertenecientes a FUDECOSUR ubicados en el cantón de Pérez Zeledón. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

Distrito	Nombre del Comité
Barú	Comité de Valle del Guabo
	Comité de Platanillo
Río Nuevo	Comité Calle Moras
	Comité de Los Ángeles
Páramo	Comité de Valencia
	Comité de la Ese
	Comité de Tierra
Rivas	Comité Pueblo Nuevo
	Comité de Canaan
	Comité de San Gerardo
General Viejo	Comité de San Luis
	Comité de Quebrada Onda
Daniel Flores	Comité de Suiza
	Comité de Oratorio
San Isidro de El General	Comité de San Agustín
	Comité El Pilar
Cajón	Comité de Cedral
	Comité de Santo Domingo
San Pedro	Comité de la Sierra
	Comité de Santa Luisa
Platanares	Comité de San Antonio
	Comité de Santa Fe
	Comité de Chinakicha
	Comité de San Martín
	Comité de Guadalupe

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos (FUDECOSUR, 2018)

El Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas no está contemplado dentro de FUDECOSUR y por ende no está regido por las políticas o directrices de esta fundación. Es por esta razón que el comité solamente le brinda servicio a la comunidad de Buena Vista de Rivas (Ver figura 18).

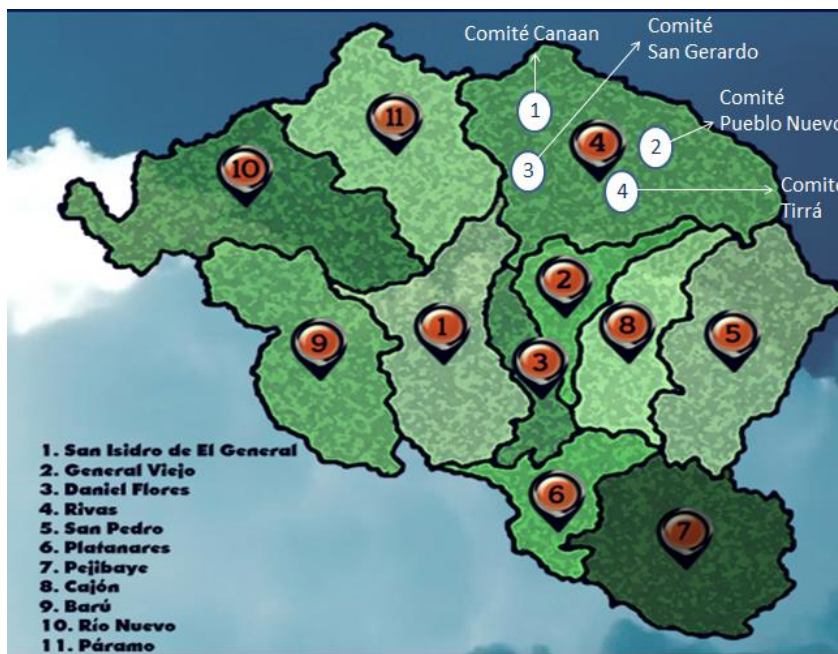


Figura 18. Cantidad de Comités de Crédito existentes en el distrito de Rivas. Elaboración propia con información obtenida de (FUDECOSUR, 2011)

4.1.2.2. Requisitos solicitados por las diferentes fuentes de financiamiento

Con el fin de obtener información sobre los diferentes requisitos establecidos por el Comité de Crédito, para otorgar financiamiento a los pobladores de la comunidad de Buena Vista de Rivas, se realiza entrevista a los miembros de la Junta Directiva del comité. El principal requisito para poder optar por un crédito es pertenecer activamente a la Asociación de Desarrollo Integral. También existen otros requisitos que se detallan a continuación:

- a) Cédula de identidad
- b) Fiadores
- c) Justificación para el crédito
- d) Presupuesto del crédito

En la figura 19, se aprecia que el 41% del total de los encuestados afirma que los procedimientos para la aprobación de crédito en el Comité de Crédito son muy rápidos. Además, el 46% indica que el procedimiento se genera de forma rápida, seguida por un 10% que manifiesta una regularidad y tan solo un 3% expresa lentitud en el procedimiento de su trámite. La información representa en su mayoría, un buen funcionamiento por parte del comité, en relación con la rapidez para tramitar un crédito, desde el momento en que la persona se presenta a hacer la solicitud, hasta que es aprobado y se le entrega el dinero.

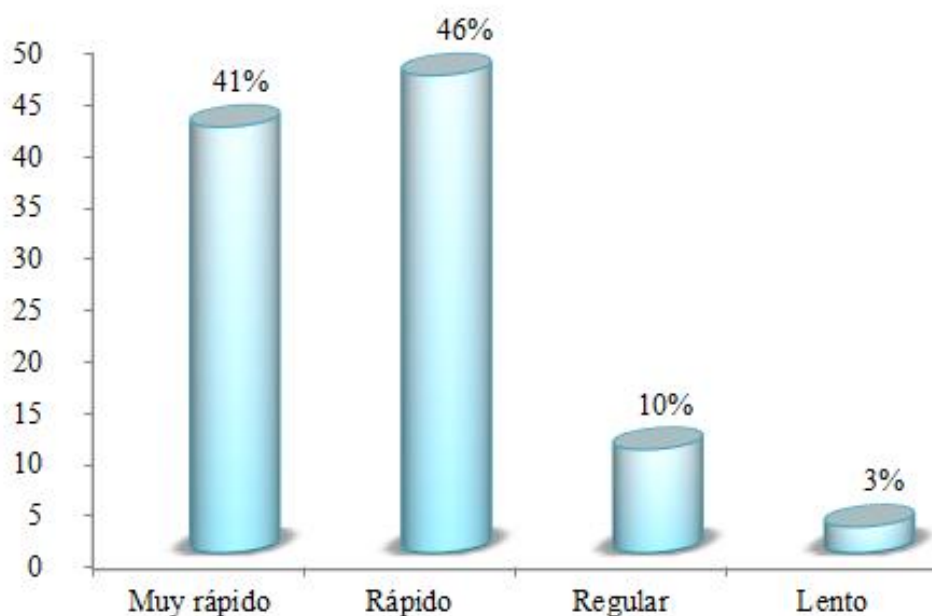


Figura 19. Calificación de procedimientos según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

De acuerdo con la percepción de los encuestados con respecto a los requisitos que solicita el comité para otorgar créditos, el 100% de los 80 encuestados afirma no haber presentado ningún impedimento con los requisitos y alegan que éstos son totalmente accesibles, pues no han tenido ninguna dificultad para conseguirlos a tiempo. Como se aprecia en la tabla 19, este aspecto puede ser muy beneficioso para los usuarios, sin embargo, puede significar que el comité no tenga un parámetro adecuado para establecer requisitos de acuerdo con los montos y los plazos solicitados.

Tabla 19

Impedimento de crédito debido a requisitos, según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	100
No	0	0
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas

Se acude a las diferentes entidades financieras que representan competencia directa para el Comité de Crédito, con el propósito de establecer los requisitos solicitados para el otorgamiento de financiamiento. Es necesario indicar que estas entidades financieras se seleccionan, basándose en información obtenida mediante la encuesta aplicada a los miembros afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, datos obtenidos de las páginas Web y consultas a trabajadores de las diferentes entidades (Ver tabla 20).

Tabla 20

Requisitos de entidades financieras consideradas competencia para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

EMPRESA	REQUISITOS PARA CRÉDITOS
FUDECOSUR	a) Pertenecer a alguna comunidad donde se ubican los comités b) Cédula de identidad c) Fiadores o hipoteca
Vista Ban S.A.	a) Cédula de identidad b) Fiadores o hipoteca c) Presupuesto de crédito
Prestamistas informales	a) Cédula de identidad vigente b) Fiador o hipoteca c) Documentación probatoria de la actividad

Continuación Tabla 20. Requisitos de entidades financieras consideradas competencia para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

EMPRESA	REQUISITOS PARA CRÉDITOS
Coopeagri	<ul style="list-style-type: none"> a) Ser asociado b) Constancia de salario y orden patronal. c) Presentar cédula de identidad vigente y en buen estado. d) En caso de ser productor independiente se debe presentar certificación de ingresos. e) Presentar un recibo de un servicio público. f) En caso de un crédito con fiador, este debe presentar los mismos documentos.
Coopealianza	<ul style="list-style-type: none"> a) Ser asociado a Coopealianza. b) Fotocopia de la cédula de identidad. c) Fotocopia de recibos telefónicos (agua, luz, teléfono). d) Cédula jurídica vigente para personas jurídicas. e) Presentación de un plan de inversión. f) Otros requisitos dependiendo del proyecto (iguales a los del Banco Nacional). g) Desarrollar alguna de las siguientes actividades productivas: industria, agroindustria, comercio, servicios, artesanía, turismo, agroturismo, desarrollo tecnológico. h) Calificar como sujeto de crédito dentro de los parámetros establecidos por BN Desarrollo, es decir: máximo de 5 empleados, ventas brutas anuales hasta \$75.000.

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las páginas Web de Coopealianza, FUDECOSUR, Vista Ban S.A. CoopeAgri y Prestamistas informales. (2018).

4.1.3. Análisis de la competencia

4.1.3.1. Cantidad de competidores

Mediante los datos recabados se determina que Vista Ban S.A. es la única entidad financiera existente en la misma comunidad donde se desarrolla el Comité de Crédito. El 73% de los encuestados tiene conocimiento de esta cooperativa y el 27% restante limita su respuesta, debido a que desconocen su existencia. Con estos datos se puede determinar que la cooperativa está bien posicionada en la comunidad y por lo tanto se convierte en competencia directa para el Comité de Crédito.

Otro factor de peso es el hecho de que Vista Ban S.A. ofrece un tope mayor de crédito y además brinda a sus afiliados la posibilidad de ahorro. Esto puede desencadenar la preferencia para trabajar con esta cooperativa (Ver figura 20).

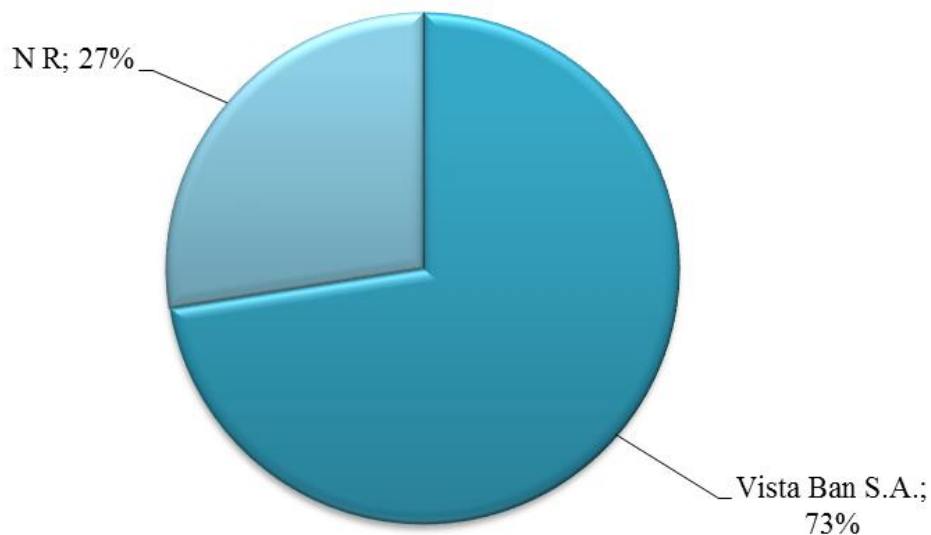


Figura 20. Instituciones que ofrecen microcrédito en la comunidad de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Según se muestra en la figura 21, el 60% de los miembros afiliados a la ADI de Buena Vista, han acudido a fuentes de financiamiento externo formal e informal, dentro de los cuales se destacan: bancos, cooperativas y prestamistas. Asimismo, el restante 40% de la población, indica que no han requerido este tipo de recurso. Esto refleja que un alto porcentaje de los encuestados no tiene como primera opción al Comité de Crédito para buscar financiamiento. Esto puede debilitar y afectar el crecimiento del comité, además con estos datos está claro que el comité no tiene estrategias para atraer a estas personas para que formalicen créditos con ellos.

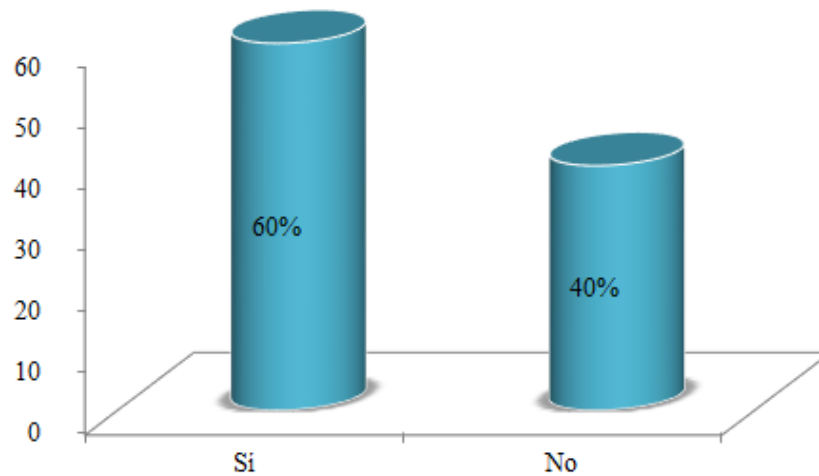


Figura 21. Necesidad de financiamiento en entidades financieras externas al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Como se puede apreciar, el 35% ha solicitado financiamiento en alguna cooperativa. Entre las principales se encuentran CoopeAgri, que brinda crédito para proyectos relacionados con la siembra y cosecha de café. Cabe destacar que las personas que han solicitado este tipo de financiamiento son socios activos y entregan café a esta cooperativa. Además, Coopealianza es otra de las instituciones que más prefieren los encuestados. En la tabla 21, también se observa que en un 21% de casos, los encuestados acuden a bancos para solicitar créditos. Asimismo, el 73% ha utilizado financiamiento por parte de otras fuentes, principalmente prestamistas informales y pequeños préstamos solicitados a familiares o conocidos. El Comité de Crédito debe trabajar para abarcar todos los espacios en donde exista la oportunidad de ofrecer financiamiento. De esta manera los usuarios no tienen que acudir a otras entidades en busca de créditos.

Tabla 21

Entidades financieras en las que han solicitado crédito los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Respuestas	Porcentajes	Porcentaje de casos
Cooperativas	17	27	35
Bancos	10	16	21
Otros	36	57	73
Total	63	100	129

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

En la figura 22, se aprecia que del total de personas que han utilizado fuentes de financiamiento externas al Comité de Crédito, solamente 2% de los encuestados ha necesitado créditos inferiores a los ¢100.000,00. El 8% de las personas indica que los montos requeridos van desde los ¢100.000,00 hasta los ¢300.000,00. El 44% de los encuestados ha necesitado montos de ¢300.001,00 a ¢500.000,00, mientras que el 46% ha requerido cantidades mayores a ¢500.000,00.

Con los datos anteriores se puede determinar que un alto porcentaje de las personas acuden a otras entidades financieras cuando se trata de montos superiores a los ¢500.000,00. Esto puede deberse a que el comité tiene establecido un monto máximo de ¢600.000,00 para proyectos productivos y otro de ¢500.000,00 para mejoras en viviendas. Esta información debe ser considerada por el Comité de Crédito para valorar la posibilidad de ampliar el tope máximo para créditos.

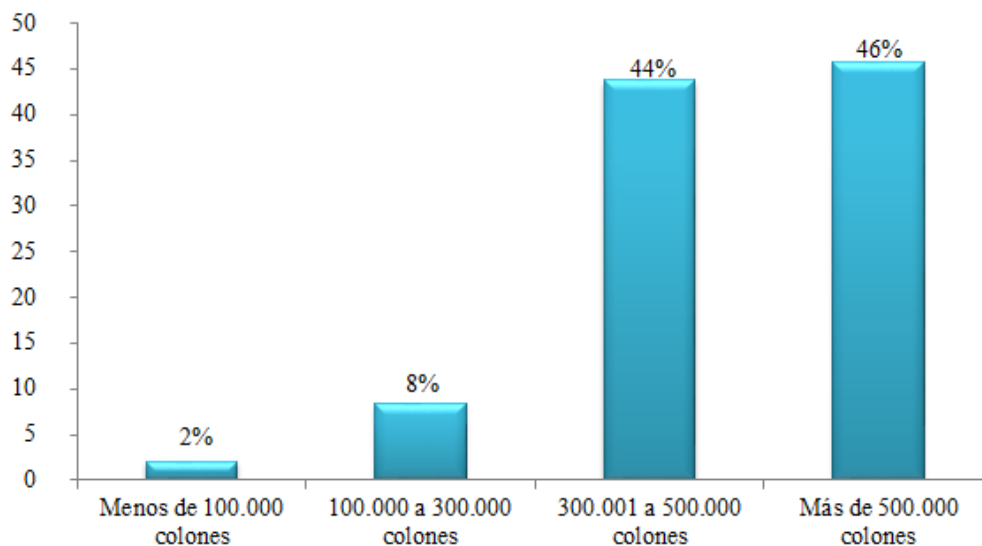


Figura 22. Montos solicitados en entidades financieras externas al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

4.2. Análisis del entorno interno del Comité de Crédito

Considerando la importancia de analizar el funcionamiento del Comité de Crédito, se toma en cuenta aspectos trascendentales para determinar las fortalezas y las debilidades. Se obtiene información de los miembros del comité y de los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral. Con la recolección de estos datos, se tiene la posibilidad de detectar dónde se está fallando, cuáles recursos están siendo subutilizados o bien identificar posiciones estratégicas que deben ser aprovechadas para el fortalecimiento del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

4.2.1. Análisis de la gestión operativa actual

4.2.1.1. Análisis de la cultura organizacional

Al hablar de cultura organizacional, se puede indicar que es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una empresa u organización. Por ende, este es un aspecto que está directamente relacionado con los colaboradores y su desempeño. No es suficiente con que existan valores y creencias individuales, éstos deben ser sostenidos por la mayoría de los miembros de la empresa, para darle identidad. La

empresa debe tener claridad en cuanto a la cultura organizacional que desea transmitir, ya que esta es la que permanezca en el tiempo y desde la gerencia se deben trasladar los valores que se pretende mantener en la empresa. Es indispensable que los colaboradores se identifiquen plenamente con los objetivos y metas de la empresa.

Durante la entrevista se logra detectar que los miembros del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas desconocen el significado de cultura organizacional, no obstante, una vez que las investigadoras explican lo que representa, queda claro que se identifican plenamente con el concepto. Actualmente el comité cuenta con valores, creencias y experiencias valiosas para este grupo. Si bien no están plasmadas físicamente, sí se han ido forjando en cada uno de los miembros desde que se fundó el comité.

4.2.1.2. Análisis de servicio

Los encuestados consideran que el Comité de Crédito le brinda un servicio muy importante a la comunidad, así lo manifiesta el 81% de las personas y el 19% lo identifica como importante. Así se refleja en la tabla 22. Se puede decir que el financiamiento que brinda el comité, ayuda a desarrollar proyectos productivos, lo que mejora el ingreso y por ende la calidad de vida. Las opiniones brindadas por los encuestados se pueden tomar como un aspecto que beneficia el propósito del comité, porque indica que los usuarios valoran el apoyo financiero, con lo que se puede fortalecer su continuidad.

Tabla 22

Importancia del servicio prestado a la comunidad según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, apto para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	65	81
Importante	15	19
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas

En la figura 23 se muestra que el 89% de los encuestados señala que el beneficio que el comité brinda a la comunidad es muy alto. El 11% considera que el beneficio es medio. Se puede decir que estos porcentajes reflejan satisfacción con respecto a la existencia del comité. El beneficio para la comunidad no es sólo a nivel económico, sino también social. Con la obtención de financiamiento para los proyectos, se genera un encadenamiento de empleo que mejora los ingresos de las familias, lo que mejora su calidad de vida. Se podría decir que el comité se ve beneficiado, al existir aceptación por parte de la comunidad al fortalecer así el sentido de responsabilidad para cumplir con el pago de los créditos.

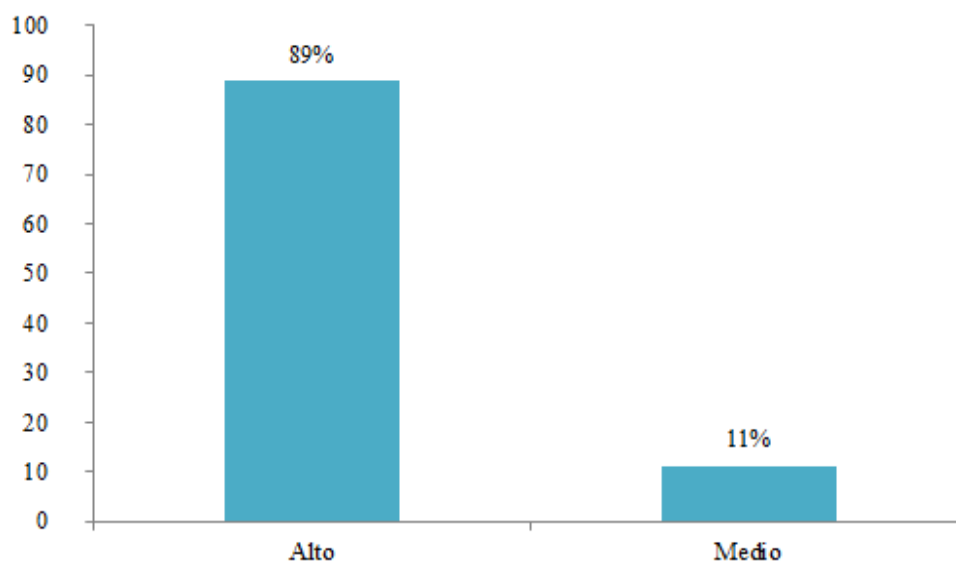


Figura 23. Nivel de beneficio que brinda a la comunidad según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Se aprecia que el 76% de los encuestados califica de muy bueno el servicio brindado por el comité, mientras que un 24% lo considera bueno. Con estos datos se puede decir que el comité es bien evaluado por la comunidad, sin embargo, se debe trabajar para que el financiamiento que ofrece, se convierta en indispensable para los pobladores (Ver la tabla 23).

Tabla 23

Calificación del servicio brindado según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	61	76
Bueno	19	24
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas

La principal sugerencia expresada por los encuestados, es que se amplíen los montos de los créditos que ofrece el comité, así opina el 34%. Este dato es muy significativo y debe ser tomado en consideración, debido a que los montos no están abarcando las necesidades para la compra de fertilizantes, abonos y materiales para los proyectos productivos. Esto se puede identificar como una debilidad que permite que los pobladores busquen otras opciones de financiamiento. En la figura 24 también se puede apreciar que el 29% no brinda sugerencias, no obstante, no se debe tomar como un aspecto positivo, en razón de que puede ser que, en el momento de la encuesta, la persona no tuviera alguna propuesta. El 23% de los encuestados considera que es necesaria la capacitación tecnológica y financiera, esto puede reflejar que existe una deficiencia y que es evidente para los encuestados. Este aspecto pudiera causar inseguridad entre las personas que hacen uso de los servicios del comité.

El 8% sugiere que exista más accesibilidad en horarios de atención y el mismo porcentaje señala que se requiere mayor publicidad e información. Pareciera que las personas no están informadas sobre los servicios que ofrece el comité, convirtiéndose esto en un aspecto negativo que limita la colocación de más créditos. Es indudable que el Comité de Crédito tiene vacíos y carencias que son detectados por la comunidad, sin embargo, son aspectos que pueden ser atendidos y optimizados, de tal manera que se puedan atender las sugerencias y darles una respuesta positiva.

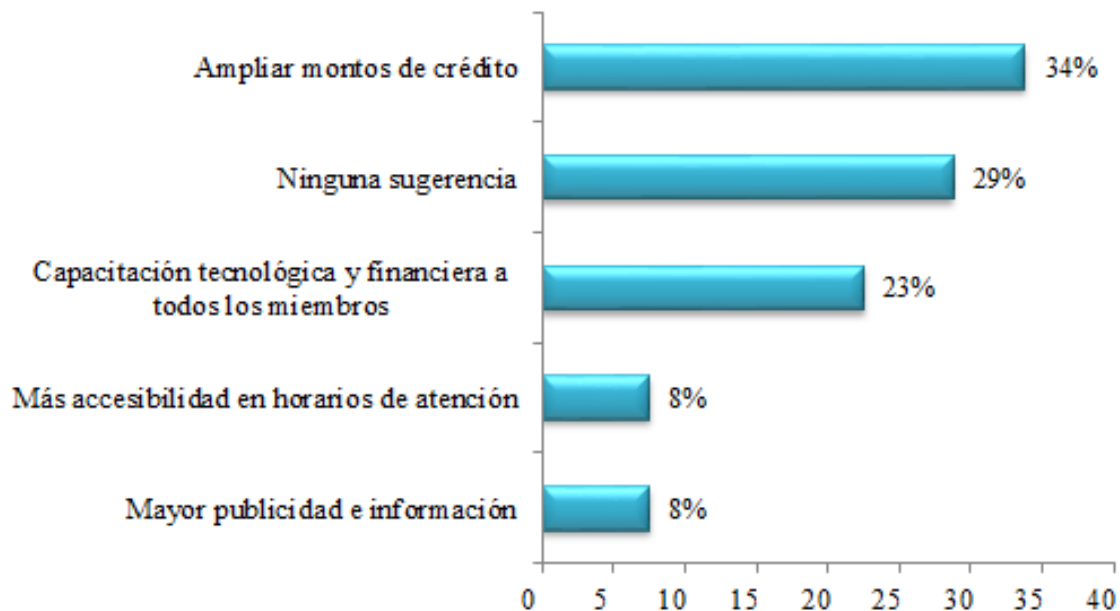


Figura 24. Sugerencias de los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Según se puede observar en la figura 25, solamente el 26% de los encuestados está de acuerdo con que el Comité de Crédito brinde servicios a las personas que no están afiliadas a la ADI o que pertenecen a otras comunidades. El 74% menciona no estar de acuerdo. Con estos datos se puede decir que el comité está limitado para expandir sus servicios, en razón de que las decisiones son tomadas por la Asamblea. En este caso el Comité de Crédito no contaría con el apoyo para enfocar financiamientos para las personas que no están afiliadas a la Asociación, o bien que pertenecen a otras comunidades.

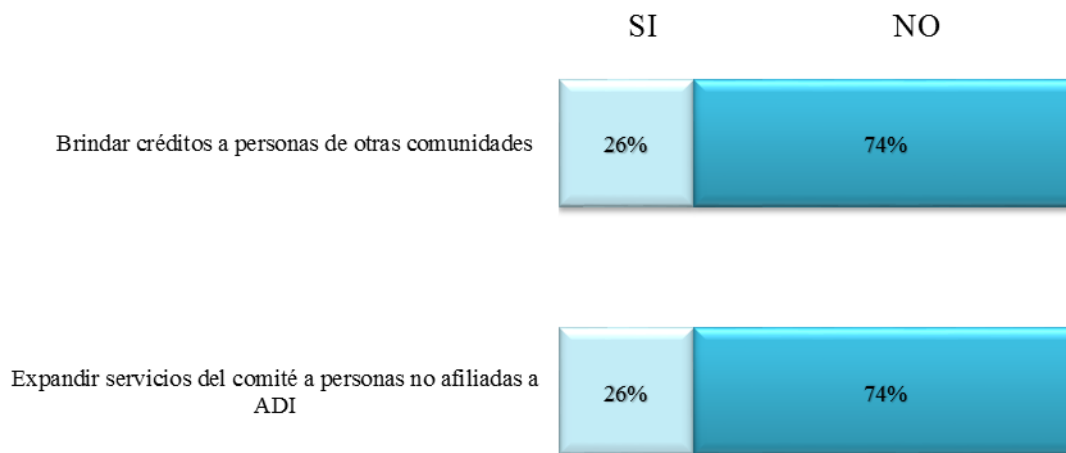


Figura 25. Posibilidad de expansión dentro y fuera de la comunidad, según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

En la tabla 24 se reflejan las opiniones brindadas por los encuestados que están a favor o en contra de que exista un crecimiento por parte del comité, dentro y fuera de la comunidad de Buena Vista de Rivas. El 65% está en desacuerdo con criterios como que cada comunidad puede tener su propio comité, pues argumentan que el proyecto pertenece a la comunidad y a la Asociación de Desarrollo Integral, por lo que podría existir poco compromiso y responsabilidad de pago. El 9% de los encuestados tampoco está de acuerdo, sin embargo, no señala la razón. Se puede decir que existe sentido de pertenencia, situación que beneficia al comité porque lo están valorando como un proyecto por y para la comunidad. También se refleja desconfianza para brindar créditos a personas de otras comunidades o bien que no pertenecen a la Asociación de Desarrollo Integral, esto puede deberse a que en algún momento se financió a personas de otras comunidades y no cumplieron con los pagos, de ahí que se acordara que los créditos serán únicamente para los miembros de la comunidad de Buena Vista de Rivas. Sin embargo, el 26% de los encuestados se manifiesta a favor, debido a que consideran que debe existir solidaridad y mismas oportunidades para todos. Además, algunos señalan que podría brindarse el crédito si pertenecen a alguna Asociación de Desarrollo Integral, pero que se les realice un estudio previo. Si el Comité de Crédito logra expandirse, tiene la posibilidad de aumentar su capital, no obstante, correría con el riesgo de no recuperar esos dineros, máxime tomando en consideración que no

cuenta con medidas de control que respalden los créditos. Además, no tiene los recursos para realizar estudios que permitan detectar la capacidad de pago.

Tabla 24

Posibilidad de expansión dentro y fuera de la comunidad según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números relativos.

	Acuerdo (%)	Desacuerdo (%)
No responde		9
Solamente sí pertenecen alguna asociación de desarrollo integral y con estudio previo	11	
Solidaridad y mismas oportunidades para todos	15	
Poco compromiso y responsabilidad de pago		17
Proyecto pertenece a la comunidad y miembros de la asociación		19
Cada comunidad puede tener su propio Comité de Crédito	29	
Total	55	45

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas

4.2.1.3. Análisis de la gestión de control

Los miembros del Comité de Buena Vista de Rivas mencionan que el comité nace con la idea de brindar créditos a los miembros de diferentes comunidades. Con el pasar de los años han ido incrementando su capital y han tenido la oportunidad de ofrecer mayor financiamiento. El servicio no contempla el ahorro y se hace la salvedad de que, en la actualidad, solamente otorgan crédito a los miembros de la comunidad de Buena Vista de Rivas, que sean afiliados a la ADI de esta comunidad y que, además, las líneas de crédito únicamente están enfocadas en mejoras de vivienda y proyectos productivos.

El monto, los plazos y la tasa de interés de los créditos; son establecidos en la Asamblea del Comité de Crédito. En esta actividad se comunica a los presentes sobre el estado de las finanzas del comité y los créditos otorgados a los miembros de la comunidad. No se mencionan nombres de las personas que han obtenido financiamiento, pero sí se informa sobre los montos y los plazos. Actualmente el comité ofrece una tasa de interés que va del 9% al 12% anual para los diferentes créditos. En cuanto al plazo, se establece un máximo de dos años, si una persona

requiere ampliarlo, entonces lo que se hace es una renovación y puede aumentar el monto y renovar el plazo.

Con respecto a los controles para la recuperación de los créditos, se logra identificar que el comité no tiene controles ni mecanismos que puedan garantizar el cobro de intereses y del capital. Dependiendo del monto requerido, el comité solicita un fiador, no obstante, a éste no se le hace un estudio de capacidad de pago, tampoco se le realiza al deudor. Es evidente que en el Comité de Crédito trabajan bajo el principio de la buena fe y tienen absoluta confianza en que las personas van a cancelar la totalidad del financiamiento.

Como parte del análisis interno, se logra detectar que el Comité de Crédito no cuenta con lineamientos estratégicos, por ejemplo, misión, visión, principios y valores. La carencia de estos elementos debilita el empoderamiento y puede afectar el compromiso ligado con los fines o propósitos que tiene el comité.

Según se observa en la figura 26, el 39% de las personas encuestadas coincide con que el Comité de Crédito presenta carencias en los sistemas operativos. Un 34% señala que el equipo tecnológico es insuficiente para la labor que desarrolla. El 21% de los encuestados considera que la organización podría estar mejor. Estos datos se podrían ver como negativos debido a que para la comunidad es evidente que el comité debe mejorar y adquirir equipos que le permitan consolidarse. Además, la ausencia de estos recursos tecnológicos y operativos puede debilitar el servicio y los controles. El control es parte fundamental para que exista transparencia en los trámites, máxime cuando se trata de créditos. No obstante, se puede apreciar que solamente el 6% identifica la rapidez como una carencia, lo que refleja que el comité brinda un servicio ágil, pero esto no es suficiente para garantizar que los clientes se sientan satisfechos.

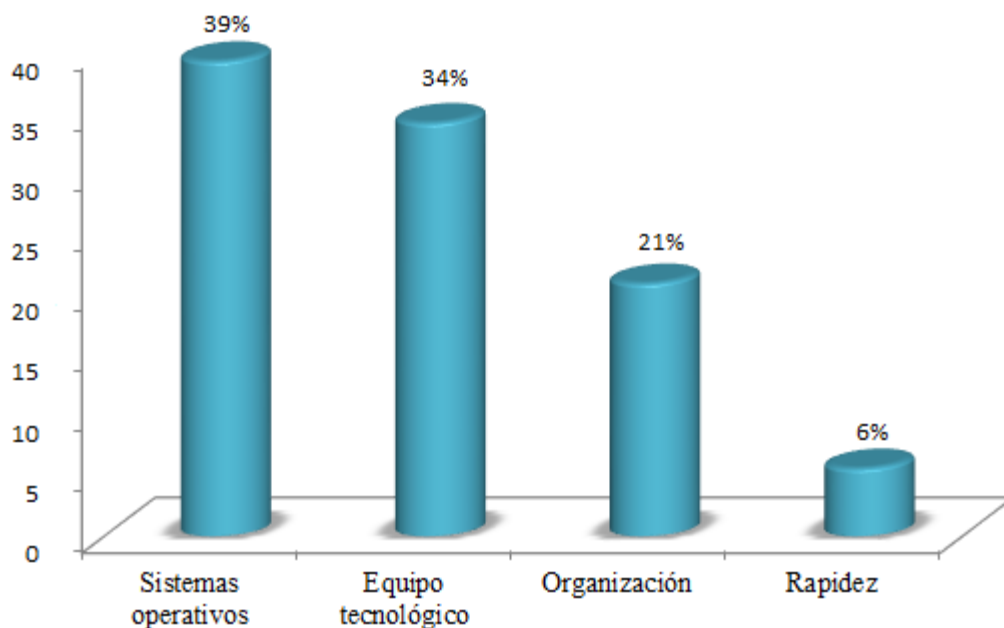


Figura 26. Carencias detectadas por los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, en porcentajes. Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas.

Como se aprecia, el 60% de las personas considera que es necesario establecer mayor control en la recuperación de créditos y el 40% piensa lo contrario. Esto refleja claramente que los controles utilizados por el Comité de Crédito no son suficientes para llenar las expectativas de los pobladores. Se puede decir que existe un ambiente positivo para que el comité implemente mecanismos que fortalezcan la recuperación de los intereses y los dineros otorgados mediante los créditos. Esto le va a permitir incrementar la confianza de la comunidad y evitar pérdidas por falta de pago (Ver tabla 25).

Tabla 25

Necesidad de mayor control en la recuperación de créditos, según los afiliados a la Asociación de Desarrollo Integral, aptos para obtener financiamiento en el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018, números absolutos y relativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	48	60
No	32	40
Total	80	100

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros de la ADI de Rivas

4.2.1.4. Análisis de la gestión financiera

Como parte de los objetivos de este proyecto, se contempla el análisis de la gestión financiera para determinar el funcionamiento del comité, con el propósito de mostrar una propuesta que permita robustecer la labor en la comunidad. Con este análisis se identifica que el comité ofrece dos líneas de crédito, una de ellas es para mejoras de viviendas, misma que tiene una tasa de interés del 9% y el 10%, en donde el monto máximo para este crédito es de ¢500.000,00. La otra línea es para proyectos productivos, con tasas de interés del 11% y 12%, el tope para el monto es de ¢600.000,00.

Las tasas de interés se fijan por medio de un acuerdo de Asamblea del Comité de Crédito, donde participan las personas que pertenecen a la ADI de Buena Vista de Rivas. Considerando que el comité funciona sin fines de lucro, se busca que la tasa de interés sea beneficiosa para los pobladores. Los montos y los plazos también son sometidos a votación.

El Comité de Crédito no cuenta con una estructura organizativa, mediante la cual pueda recoger los datos de las operaciones que efectúa. No disponen de los recursos tecnológicos para tener la información computarizada, solamente tienen a su disposición una computadora antigua, que es utilizada por el tesorero del comité para guardar información general de los créditos. Se hace uso de tarjetas manuales para anotar los movimientos de cada cliente y éste es un factor que obstaculiza la eficiencia para una pronta respuesta al usuario. El comité está desactualizado en lo

que se refiere a sistemas contables, no obstante, aunque tomen la decisión de adquirir equipos que faciliten el flujo de la información, es necesario que la reciban para hacer un buen uso del mismo.

Los miembros del Comité de Crédito tienen conocimientos mínimos en temas de contabilidad, se puede decir que son empíricos. Han venido trabajando con el aprendizaje que obtuvieron desde la fundación del comité. Tienen libros contables, pero no son utilizados correctamente. Existe responsabilidad y compromiso por parte de los miembros del Comité de Crédito para trabajar íntegramente, sin embargo, esto no es suficiente para lograr la excelencia y la calidad en el servicio y la atención. Con todos estos inconvenientes no es posible generar informes contables que permitan valorar la situación financiera real del comité, para la toma de decisiones.

El Comité de Crédito, al hacer uso de la cédula jurídica de la Asociación de Desarrollo Integral, tiene a su nombre una cuenta de ahorro a la vista en Coopealianza, donde se deposita el dinero generado por las diferentes líneas de crédito. Es una cuenta única para depositar todos los montos que ingresan al comité. Contable y financieramente esta política no es muy sana, porque no se puede obtener con certeza el monto exacto que ha ingresado por cada línea de crédito y por ende no se tiene el insumo para la presentación de informes sobre la situación real del comité.

En el Comité de Crédito se estipulan las fechas de cobro de intereses cuando se otorga un crédito, no obstante, si la persona presenta algún inconveniente para el pago puntual, se le brinda más tiempo para cancelar. Esto lo efectúan bajo el principio de solidaridad, en razón de que el comité siempre ha buscado el bien de los pobladores. Además, cuando las personas se retrasan con el pago de intereses, no existe el cobro de intereses moratorios. Estos aspectos vienen a debilitar la gestión financiera. Por otra parte, no se puede llevar un estricto control de los movimientos que se realizan mensualmente. No es posible tener una adecuada planificación de los ingresos y egresos, debido a que las fechas establecidas para el cobro de intereses de cada crédito pueden variar de acuerdo con las necesidades de los usuarios. A pesar de estos inconvenientes, en el comité se destinan todos sus recursos en la colocación de créditos para generar mayores ingresos, con el único fin de contar con más capital para continuar otorgando financiamiento a quienes lo requieran, siempre y cuando puedan justificar la solicitud.

Con lo mencionado anteriormente, se puede establecer que en el Comité de Crédito no se cuenta con una gestión financiera eficaz, que permita tener registros exactos de los ingresos por intereses o por cancelación de deuda. Ante ello, es necesario establecer los mecanismos que faciliten los controles, no por falta de confianza, sino por transparencia crediticia. Además, si el comité desea perdurar en el tiempo, debe realizar varios cambios que le permitan manejar de forma más eficiente los recursos económicos. Existe disposición por parte de los miembros de comité para trabajar, sin embargo, ellos mismos saben que se requiere de más capacitación y dominio de temas relacionado con el financiamiento.

4.2.1.5. Taller de diagnóstico participativo

Con el propósito de realizar una evaluación del entorno interno y externo desde la perspectiva de los miembros del comité, se planifica un taller de diagnóstico participativo con los miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito y los miembros de la Junta Directiva de la ADI de Buena Vista de Rivas. Como primer paso es necesario garantizar la participación de estas personas, razón por la cual se diseña una invitación y se entrega en forma física y personalizada el domingo 26 de noviembre de 2017. El taller se programa para el lunes 04 de diciembre de 2017, a las 05:00 de la tarde. El día acordado, a las 04:30 de la tarde, las investigadoras se presentan en las instalaciones del Salón Comunal de Buena Vista de Rivas, para preparar el espacio en el que se va a trabajar. Se acondiciona de la mejor forma posible para mantener la atención de todos los participantes. Los invitados llegan poco a poco y al ser las 05:10 de la tarde se da inicio al taller. Se cuenta con la presencia del 90% de los invitados aproximadamente. La intención de las investigadoras es que los asistentes se sientan cómodos y con libertad para opinar y participar en todas las actividades. Se da la bienvenida a los asistentes y cada una de las investigadoras se presenta, además se expone cuál va a ser la dinámica de la actividad. Se hace entrega de un gafete elaborado con cartulina para que cada persona sea identificada, también se brinda a cada uno de los miembros un fólder con material para el desarrollo el taller (Ver figura 27).



Figura 27. Desarrollo del taller de diagnóstico participativo con los miembros de la Junta Directiva de la ADI y miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Elaboración propia.

La primera actividad está programada para romper el hielo, se conformaron parejas con un miembro de cada Junta Directiva, esto con el propósito de obtener más insumos. En el transcurso del taller, los participantes se muestran entusiastas y plenamente identificados con las diferentes actividades. Participan activamente en todas las dinámicas, brindando información y datos de suma importancia para las investigadoras.

El taller se desarrolla en forma activa y dinámica. Los participantes no habían realizado una actividad de este tipo y tampoco habían trabajado en la elaboración de un FODA. Al principio expresan que no tienen la capacidad para brindar la información que se necesita, pero conforme se les explica, perciben que sí tienen todo el conocimiento y son capaces de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

En medio del taller se comparte un refrigerio con los asistentes, esto permite contar con un momento de esparcimiento y conocer un poco mejor a los participantes. Es importante mencionar que el taller se extiende hasta las 08:30 de la noche aproximadamente y, a pesar de que los miembros de las Juntas Directivas no acostumbran a realizar actividades a estas horas, siempre se muestran atentos y con deseos de aprender.

Para el cierre del taller se prepara una actividad denominada: “la palabra clave”, donde a cada participante se le pide que escriba una palabra que resuma la opinión que tiene acerca del tema que se trata (Ver figura 28). Es sorprendente la variedad de palabras que escribieron:

- Interesante
- Necesario
- Productivo
- Fantástico
- Conocimiento
- Provechoso
- Excelente



Figura 28. Desarrollo del taller de diagnóstico participativo con los miembros de la Junta Directiva de la ADI y miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Elaboración propia.

4.2.1.6. Análisis FODA, percepción de los miembros del Comité de Crédito

Como insumo para la elaboración de la matriz FODA, se cuenta con una lluvia de ideas proporcionadas por los participantes, donde objetivamente valoran cada opinión, para establecer cada idea en un aspecto interno o externo. Esta parte del taller es muy productiva y

enriquecedora. Con los aportes de cada uno de los participantes, se logra elaborar el siguiente análisis FODA que identifica al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas (Ver figura 29).

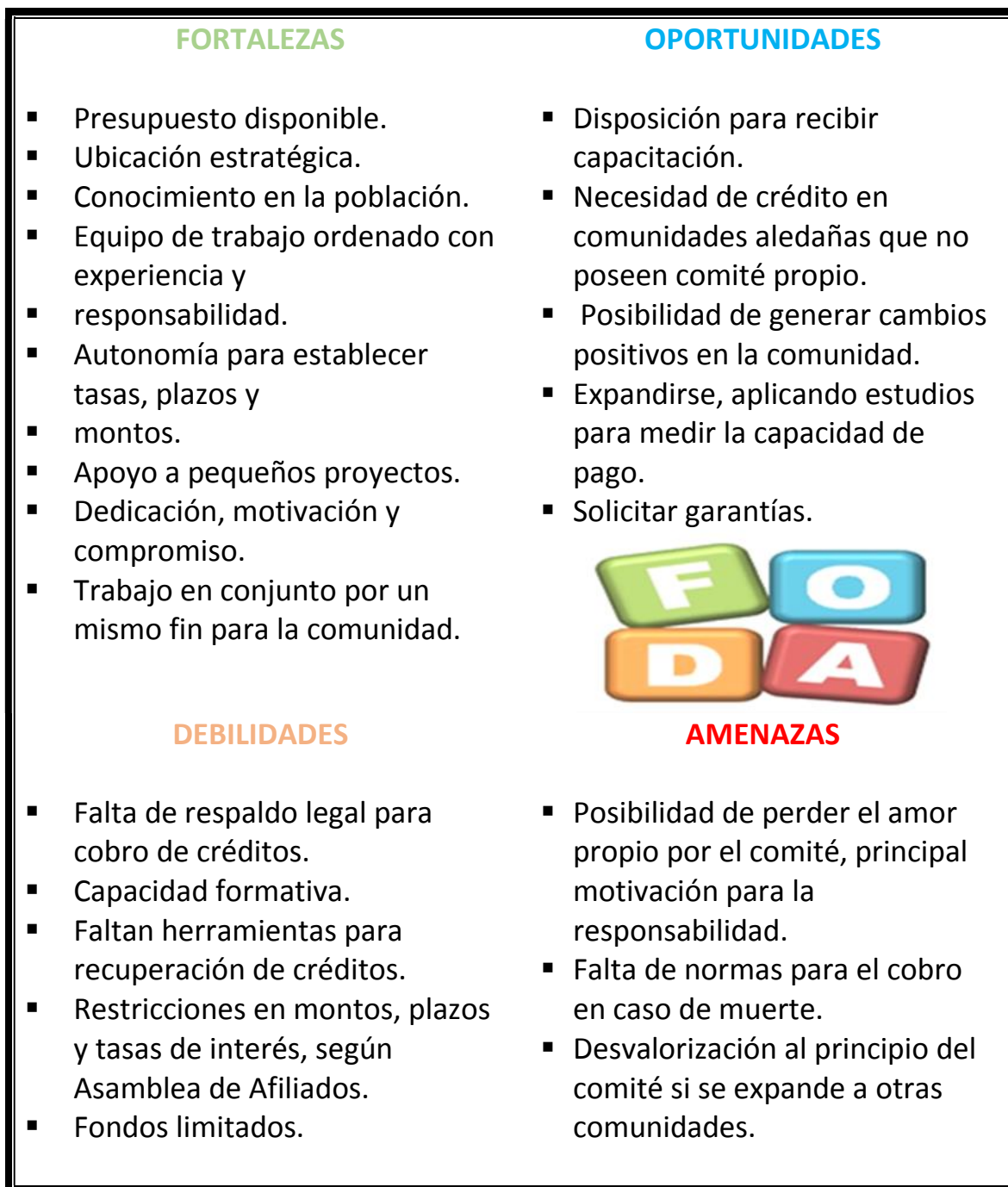


Figura 29. FODA participativo según percepción de los miembros de la Junta Directiva de la ADI y miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Elaboración propia.

4.2.1.7. Diagnóstico interno y externo del Comité de Crédito

Mediante la matriz FODA, es posible efectuar un diagnóstico fiable de la situación del comité. El siguiente análisis se basa en los aspectos que las investigadoras identifican como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Estos facilitan reconocer la situación real en un preciso momento y, además, permiten definir las estrategias adecuadas para la toma de decisiones y enfocarse hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 26

Análisis FODA para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Periodo 2018.

Variables	ANÁLISIS EXTERNO	
	Amenazas	Oportunidades
Demanda crédito	Responsabilidad del acreedor	Aumentar montos en créditos
	Cambios en la preferencia de la actividad generadora de ingresos	Crecimiento a comunidades aledañas
	Riesgos asociados a proyectos productivos	
Oferta crédito	Competencia en la misma comunidad	Ampliar líneas de crédito
	Mayor diversidad en servicios de la competencia	
Análisis competencia	Variedad de entidades financieras	Preferencia del microcrédito rural
	Subsidios otorgados por la competencia a los caficultores	Rapidez en la aprobación del crédito
		Ubicación de la oficina
	ANÁLISIS INTERNO	
	Debilidades	Fortalezas
Gestión operativa actual	Recursos tecnológicos	Buena organización
	Falta de capacitación	Buen servicio
	Topes existentes en créditos	Equipo de trabajo comprometido y responsable
Plan administrativo	Falta de sistemas operativos	Cuenta con capital propio
	Falta de lineamientos estratégicos	Permanencia en el mercado
	Ausencia de estructura organizacional definida	
Plan legal	Planificación estratégica	Capacidad para inscribirse figura legal
	Falta de autonomía	
	Estructura Legal	
	Dependencia de la ADI	

Nota: Elaboración propia con base en el análisis FODA.

4.2.2. Plan Legal

El plan legal brinda la estructura para que un negocio se establezca y opere de acuerdo con lo establecido. Contempla aspectos que van desde la legislación que se aplica a la actividad de la empresa hasta la forma para constituirla. Luego de un análisis de la trayectoria del Comité de Crédito y la forma cómo ha operado desde sus inicios, se efectúa un estudio de la normativa vigente para valorar la estructura que mejor se adapte al comité.

Se acude al Código de Comercio para analizar las asociaciones mercantiles, mismas que se descartan debido a que ninguna cumple el fin original del comité, que es brindar beneficios a la comunidad sin intención de lucro. Además, las asociaciones mercantiles requieren de accionistas y repartición de dividendos, aspectos que no aplican para el comité. También se analizan las Asociaciones Cooperativas cuyo instrumento legal es la Ley 4179, al considerar que las cooperativas trabajan en forma conjunta el ahorro y el crédito. Esta figura no se adapta al comité, debido a que éste solamente trabaja con la modalidad de crédito. De igual manera se indaga la Ley 5338 del 28 de agosto de 1973, perteneciente a las Fundaciones, no obstante, se descarta como estructura legal para el comité, porque la conformación de la Junta Administrativa es más compleja, pues requiere de un miembro designado por el Poder Ejecutivo y otro por la Municipalidad del cantón. Se valora la Ley de Asociaciones 218 del 08 de agosto de 1939 y se toma la decisión de constituir al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, como una asociación civil, en razón de que bajo esta figura legal se cumple la finalidad del comité, que es brindar un beneficio por y para la comunidad sin una pretensión lucrativa.

Tomando en consideración que el Comité de Crédito funciona en la ilegalidad y que no tiene el respaldo para garantizar la recuperación de los créditos otorgados, es necesario enfocarse en un objetivo que pueda mitigar esta debilidad, situación que también preocupa a los miembros de la comunidad, según lo expresado durante el estudio de mercado.

Al convertir el Comité de Crédito en una asociación civil, se va a contar con la formalidad legal para normalizar el otorgamiento de créditos con el respaldo a través de garantías. Esto con el propósito de minimizar el incumplimiento de pago, lo que también permite contrarrestar la

opinión de las personas, al ofrecer mecanismos de control dirigidos a la transparencia, confianza y seguridad.

Objetivo estratégico

1. Constituir al Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas como asociación civil para contar con autonomía para la toma de decisiones.

Acciones estratégicas

1. Determinar el proceso para llevar a cabo la inscripción del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, para que funcione como una asociación civil.
2. Definir el nombre del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, para que funcione como una asociación civil.
3. Establecer un acta constitutiva y un reglamento interno que especifique la normativa para que el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas funcione como una asociación civil.

4.2.2.1. Pasos del proceso de inscripción

La inscripción forma parte de un procedimiento que debe ser seguido paso a paso para alcanzar una meta propuesta. Según información suministrada por un profesional en materia notarial, en este caso en particular se desarrolla cada uno de los pasos para la inscripción de una asociación. El primer paso para la creación de una Asociación en Costa Rica, es la verificación del nombre que se desea utilizar. Éste no puede ser similar a ninguna otra asociación ya inscrita en el Registro Nacional.

El segundo paso es realizar una Asamblea General Ordinaria y tomar nota del lugar, hora y fecha de la celebración de la reunión, así como también el nombre y demás calidades de los

fundadores (Nombre, número de cédula, estado civil, ocupación y domicilio). Seguidamente se procede a definir o establecer la normativa que rige los destinos de la Asociación, contemplándose en ellos todos y cada uno de los elementos previstos en el Artículo 7 de la Ley de Asociaciones. Luego de definida la normativa, se procede al nombramiento de la primera Junta Directiva y del Fiscal, cargos que sólo pueden ser desempeñados por asociados mayores de edad. La persona electa en la presidencia de la Junta Directiva, en el plazo de ocho días hábiles siguientes a la realización de la asamblea de constitución, debe presentar la solicitud de inscripción por escrito.

El tercer paso es el trámite de inscripción ante las autoridades correspondientes. Para tal efecto los asociados transcriben literalmente en papel de oficio el acta constitutiva y lo firman, autenticando sus firmas por un abogado; se presenta el documento y una copia en el Diario del Registro Público.

El cuarto paso es la revisión del documento por parte del Registro de Asociaciones, con el fin de verificar que se ajuste a las previsiones de la ley y del bloque de legalidad en general. Para esto cuenta con quince días hábiles posteriores al recibido de la solicitud y en caso de no existir observaciones o subsanadas éstas, procede a entregar a los interesados un edicto.

El quinto paso es la publicación del edicto en el diario oficial, ésta queda a cargo del interesado. Con la publicación se inicia el plazo de oposición de quince días hábiles.

El sexto paso, transcurrido el plazo establecido y no habiendo oposición, se procede a la inscripción de la Asociación como persona jurídica.

El séptimo paso es la legalización de los libros, donde el presidente legal indica el nombre de la asociación y número de cédula jurídica y la firma autenticada por un notario. Aporta los derechos y timbres respectivos por medio de entero bancario, para legalización de libros. Se deben presentar seis libros para legalizar, los cuales son: Actas de Asamblea General, Actas del Órgano Directivo, Registro de Asociados, Diario Mayor e Inventarios y Balances.

4.2.2.2. Diagrama de Gantt para la inscripción de la Asociación

Para realizar la inscripción del Comité de Crédito de Buena Vista como una asociación, es necesario efectuar una serie de pasos dentro de un proceso cronológico. Cada uno de éstos tiene un tiempo de duración, que debe ser tomado en cuenta para estimar las fechas de entrega de documentos, solicitudes y resultados del trámite. Considerando lo anterior, se presenta el diagrama de Gantt para identificar el tiempo de duración de cada una de las tareas dentro del proceso de inscripción. Este diagrama muestra en forma clara las fechas de inicio y finalización de cada paso.

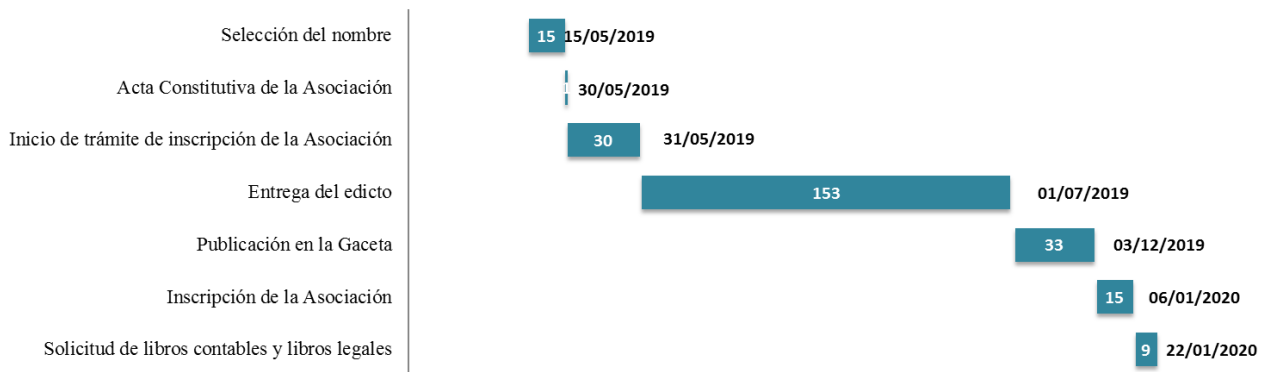


Figura 30. Diagrama de Gantt para la inscripción de la Asociación. Las fechas indicadas representan el inicio de cada actividad y los números dentro de las barras significa la duración en días. Elaboración propia.

4.2.2.3. Nombre o razón social

Para seleccionar el nombre adecuado para la inscripción del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, se toma en cuenta el Artículo 8 de la Ley de Asociaciones, en donde se establece que el nombre debe ser propiedad exclusiva de la asociación, tampoco puede ser parecido a ninguna otra para evitar la confusión y no debe contener términos como Sociedad, Empresa o Compañía; porque eso difiere con los fines de la ley.

También se toma en consideración el apego que tiene el comité al nombre original, por lo que solamente se efectúan algunos cambios y se decide agregar la fecha de su creación, para no restarle valor a la trayectoria que ha tenido. La propuesta para el nombre es la siguiente:

4.2.2.4. Acta constitutiva de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994

Cada proyecto nace mediante una idea o visión para realizar un negocio. Una vez iniciado es necesario definir qué es lo que se espera lograr, esto representa el punto de partida y debe estar relacionado con los objetivos propuestos. El acta constitutiva es un componente de suma importancia para la formación legal de una asociación, además permite plasmar todos los detalles del punto de partida del proyecto.

Para dar continuidad a la propuesta de este proyecto, se requiere de la constitución de una asociación civil, conformada por miembros de la comunidad de Buena Vista de Rivas. Según el artículo 18 de la Ley de Asociación, toda asociación se constituye por no menos de diez personas mayores de edad. Considerando este aspecto, se ha pensado en que el acta constitutiva la conformen los cinco miembros actuales del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas y cinco miembros que hayan formado parte de este comité en años anteriores.

El acta constitutiva debe contener todos los aspectos fundamentales como el nombre, estado civil, nacionalidad y domicilio de los asociados. Se debe indicar el nombre, fines y domicilio de la asociación; además debe señalar las actividades por realizar para el cumplimiento de los fines propuestos. Es importante que se identifiquen las categorías de los asociados, asimismo, se deben establecer las reglas para la afiliación y desafiliación de los asociados. También deben estar contemplados los derechos y deberes de los asociados. Se requiere definir los órganos que conforman la asociación e identificar las funciones y atribuciones de cada uno. (Ver anexo 4).

4.2.2.5. Reglamento interno para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994

Uno de los objetivos de este proyecto es brindar al Comité de Crédito una estructura administrativa y legal más adecuada, que permita una mejor gestión y por ende brindar calidad en el servicio. Para ello se recurre a su conformación como una asociación civil, por lo que se

establece un estatuto denominado: acta constitutiva. En ella se detallan aspectos relevantes relacionados con su formación, funcionamiento y limitación. Sin embargo, para añadir valor a la propuesta y orientar más a los miembros de la Junta Directiva, se establece un reglamento interno para complementar y ampliar lo establecido en el acta constitutiva. Cabe destacar que estos dos instrumentos deben ser elaborados en armonía, no pueden contradecirse. La existencia de un reglamento no es de carácter obligatorio, pero sí muy conveniente, para este caso en específico, (ver anexo 5). Se desarrollan lineamientos generales para el uso del fondo, así como el proceso de elección de los miembros de la Junta Directiva, el régimen disciplinario y demás aspectos que en el estatuto figuran de manera superficial. El reglamento propuesto se resume de la siguiente manera:

- a) Capítulo I: en éste se presenta los objetivos del funcionamiento del fondo de crédito de la asociación.
- b) Capítulo II: contempla las disposiciones generales para el otorgamiento créditos, así como las condiciones para aprobar las solicitudes y también la composición de la Junta Directiva.
- c) Capítulo III: se refiere al crédito y las diferentes líneas que se ofrecen. Además de los topes máximos que se establecen por asamblea.
- d) Capítulo IV: menciona la tramitación de créditos.
- e) Capítulo V: incluye las condiciones y calidades de la garantía de los créditos.
- f) Capítulo VI: referente al seguimiento del crédito, plazos de vencimientos, tasas de interés, moratorios, incumplimientos, abonos y cancelación con anticipación. (Ver anexo 5).



Figura 31. Portada para el Reglamento de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. (Soto, 2018)

4.2.3. Plan administrativo

El propósito de este apartado es brindarle a la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, una estructura que le permita fortalecer la capacidad administrativa. Por esta razón se requiere una redirección estratégica diferente a la que ha tenido el comité hasta la actualidad. Para responder a necesidades concretas de la comunidad, es importante trazar líneas que direccionen el accionar de la asociación, esto se logra por medio de lineamientos estratégicos. Así mismo, el desarrollo de un organigrama viene a definir los cargos y las responsabilidades de las personas que forman parte del comité.

La Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, no cuenta con visión ni misión, debido a la falta de conocimiento administrativo por parte de los encargados, principalmente por el bajo nivel académico que se presenta en la comunidad. Cabe destacar que los miembros de la Junta

Directiva, únicamente cuentan con grado de escolaridad. Además, el grado de capacitación que han recibido es mínimo, razón por la cual han basado su funcionamiento en la práctica empírica, al dejar de lado otros componentes de la planeación estratégica.

Para la propuesta de la creación de una asociación civil, es de suma importancia contar con lineamientos estratégicos que motiven el compromiso y aporten un valor agregado a los clientes. Por consiguiente, después de realizar el análisis, se plantea una propuesta orientada a la aplicación de los componentes faltantes para completar su estructura organizativa.

Objetivo estratégico

1. Mejorar la gestión administrativa de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, con el propósito de asegurar el buen uso de los recursos.

Acciones estratégicas

1. Desarrollar los lineamientos estratégicos para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.
2. Elaborar un organigrama que identifique la estructura para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.
3. Proponer opciones para un programa de capacitación en materia administrativa, financiera y operativa.

4.2.3.1. Lineamientos estratégicos

Para dirigir el comportamiento de un grupo de personas hacia un mismo rumbo, es necesario desarrollar lineamientos estratégicos que motiven e instituyan el compromiso en todos los miembros. Mediante la observación de las investigadoras, se aprecia la ausencia de los componentes responsables de la identificación del trabajo hacia el logro de los objetivos.

Bajo la consigna de la solidaridad, se propone la creación de lineamientos estratégicos que suministren en síntesis la idea que oriente la actividad futura de la asociación. Primeramente, se expone la misión, para elaborarla se toma en cuenta la razón de ser del comité y del servicio que actualmente se ofrece, asimismo, se enfatiza en el beneficio económico que aporta a la comunidad, debido a que los créditos fortalecen principalmente la actividad agropecuaria.

Misión

Proporcionar servicios crediticios ágiles para fortalecer las actividades emprendedoras y productivas, que contribuyen con el desarrollo económico de la comunidad de Buena Vista de Rivas.

Considerando que el microcrédito rural es casi nulo, en las comunidades de Buena Vista, La Piedra, Piedra Alta, San Juan Norte y Palmital; y tomando en cuenta que solamente la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994 se mantiene activa, se considera el posicionamiento proyectado que se desea para el comité. Con base en eso se plantea el liderazgo en el servicio de microcrédito comunal. Por consiguiente, se define la siguiente visión:

Visión

Ser los líderes en el otorgamiento de microcrédito, ofreciendo servicios solidarios en diferentes líneas de crédito, que puedan impulsar el crecimiento socioeconómico de Buena Vista de Rivas y las comunidades aledañas.

Valores

La importancia de los valores en una empresa no se puede dejar de lado, éstos son la base de la cultura organizacional. Si bien es cierto, ésta se define desde el mismo momento de la constitución, en el caso del comité no se encuentran sintetizados los valores específicos con los que se identifiquen los miembros. Tomando en cuenta la experiencia vivida por las

investigadoras, en la entrevista y taller participativo desarrollado con la Junta Directiva del Comité de Crédito; se logran percibir principios y valores propios de la personalidad organizacional en la Junta Directiva.

Los valores propuestos para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, son los siguientes:

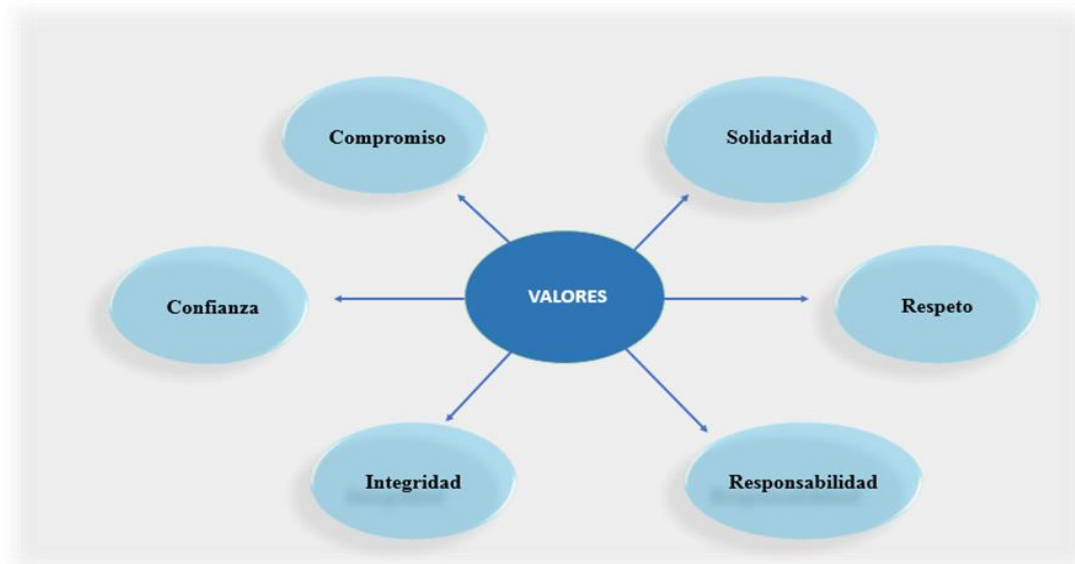


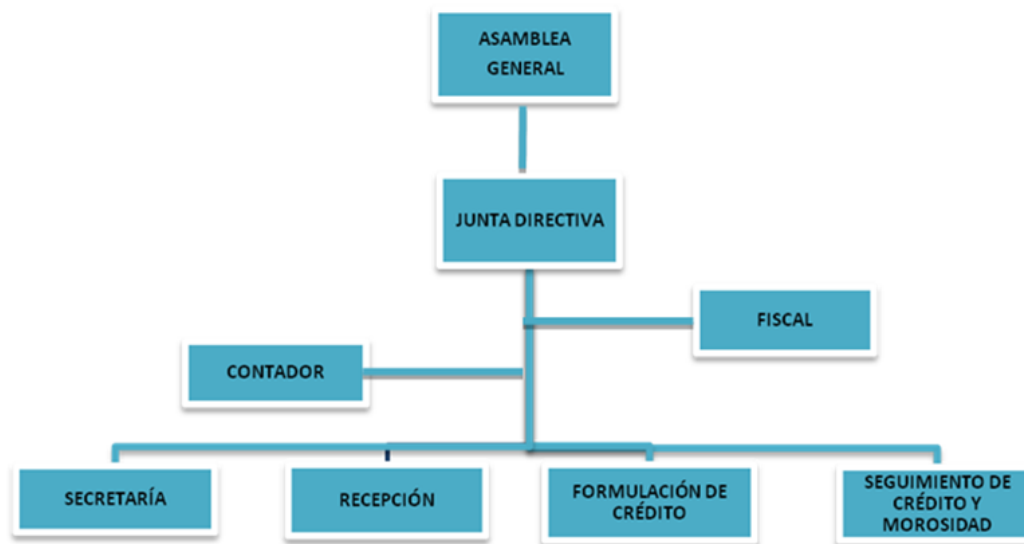
Figura 32. Valores del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Elaboración propia.

4.2.3.2. Organigrama

La Junta Directiva de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, se conforma por cinco personas, las cuales son elegidas en Asamblea General. Es necesario señalar que la elección de los miembros no se realiza basada en los conocimientos requeridos para una determinada área, es decir, se trabaja empíricamente de manera grupal sin una división clara de funciones y tareas. Bajo estas condiciones se propone un modelo de organización con base en la estructura funcional. Para esto se toman en cuenta variables que caracterizan la asociación y sus miembros.

Se propone un organigrama encabezado por la Asamblea General responsable de tomar todas las decisiones a nivel de la asociación, asimismo, se presenta una Junta Directiva donde cada miembro se desempeña en un área específica dentro de la asociación. Con el propósito de

tener claridad en el actuar de la junta, se requiere de una especificación de las funciones que se realizan en cada uno de los departamentos establecidos



La Asamblea General es el ente regulador en la toma de decisiones y acuerdos sobre cualquier propuesta que se presente en cuanto al funcionamiento de la asociación. Por su parte, la Junta Directiva es la que representa de la asamblea y es la encargada de administrar los fondos de la asociación y gestionar los créditos solicitados. Se propone que la Junta Directiva se reúna el primer y tercer lunes de cada mes.

Para la contabilidad se propone la contratación de un contador autorizado, bajo el concepto de servicios profesionales, para que se encargue de elaborar y consolidar los estados financieros. Además, debe realizar informes mensuales para la asociación. Desde la Fiscalía se brinda el apoyo en todo el proceso para el otorgamiento de crédito, también debe fiscalizar que todos los procedimientos se realicen en forma adecuada.

La secretaria es la que se encarga de registrar las sesiones de asamblea y de junta directiva en los libros de actas, además debe presentar ante la Junta Directiva las solicitudes de crédito recibidas. Se propone la contratación de una recepcionista por medio tiempo. Ella va a encargarse de la atención al público, archivo, elaboración de expedientes, recibir correspondencia y

solicitudes de crédito, recibir el dinero por pagos de intereses y cuotas contra recibos por pagos, enviar las convocatorias a la asamblea general o extraordinaria y levantar actas de asistencia en las asambleas.

El departamento de formulación de crédito se encarga de supervisar el proceso para la otorgación de créditos. Establece los requisitos, así como su cumplimiento. En este departamento participan todos los miembros de la Junta Directiva, quienes están a cargo de analizar las solicitudes y el uso del financiamiento, capacidad de pago del cliente y condiciones en relación con el plazo, tasa y monto; esto con el fin de determinar si se aprueba o no el crédito solicitado.

El tesorero se encarga de dar seguimiento a los créditos y mantener el control de la posible morosidad, asimismo, debe evaluar la recuperación de los créditos hasta su cancelación. Otra de las funciones es realizar la cobranza de los intereses y notificar en caso de existir retraso en el pago de los mismos, así como mantener actualizada la información de los clientes y brindar informes sobre el pago de intereses y amortización. También debe informar sobre los intereses recibidos por certificados.

Los miembros de la Junta Directiva de la asociación, están en la capacidad de realizar revisiones continuamente a los proyectos para los cuales fue destinado el crédito, con el propósito de evaluar si realmente se cumple el fin del financiamiento.

4.2.3.3. Capacitación

Considerando la baja escolaridad y la poca preparación de los miembros de la Junta Directiva para atender las actividades relacionadas con el manejo de la asociación, es necesario buscar opciones para reforzar y actualizar el conocimiento en materia administrativa, operativa y financiera. El propósito que se busca es alcanzar y lograr el cumplimiento de los objetivos mediante factores como la planeación, la organización, la dirección y el control.

Con la capacitación se puede propiciar un mayor conocimiento de la empresa, desarrollar mejores políticas de cobro, crear estrategias para la atracción de clientes y el crecimiento en el

mercado. Se tiene la posibilidad de comprender la situación financiera y la dinámica entre tasa de interés y plazos, para lograr de esta manera maximizar las utilidades de cada periodo. Además, se puede ser más eficiente al tener un conocimiento de funciones propias y contar con un manual de lo que debe hacer.

Para que la asociación obtenga capacitación, se propone contactar a las siguientes instituciones con visión social, es decir, que colaboren de forma gratuita:

a) Instituto Nacional de Aprendizaje

Solicitar formación en proyectos productivos, educación financiera, servicios al cliente.

b) Universidad Nacional

Se planea enviar solicitud formal para reunir a un grupo de profesionales en Ciencias Económicas, para impartir charlas y capacitación en presupuesto, contabilidad, recursos humanos, aspectos legales y tributación, uso de programas de office, elaboración de informes y uso de equipo tecnológico.

4.3. Manuales y sistemas operativos

Para lograr un apropiado control interno, es necesario contar con manuales y sistemas operativos que permitan un adecuado funcionamiento en los créditos. Con estos instrumentos se aumenta la eficiencia en los procesos, por cuanto se indica qué se debe hacer y cómo se debe hacer. Además, los manuales pueden apoyar el correcto funcionamiento de las operaciones de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994 y permiten asegurar la calidad de los procesos mediante una descripción de tareas y requerimientos. Los manuales ayudan en la inducción del puesto y en la preparación y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Un aspecto fundamental para el éxito en la función administrativa, es la eficiencia. Esta se acompaña de la definición y delegación de funciones, agrupación y secuencia de tareas. Las funciones que realiza la asociación pueden sistematizarse para obtener mejores resultados.

Además, es necesario mejorar el cobro de intereses y capital, por lo que se implementa una herramienta y su respectiva guía de uso, para realizar cálculos exactos con el fin de evitar errores que perjudiquen a la asociación o al deudor.

Objetivo estratégico

1. Desarrollar sistemas operativos adecuados para la tramitación de los créditos en la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.

Acciones estratégicas

1. Elaborar un manual de puestos y funciones para la Junta Directiva de la Asociación de Crédito de Buena Vista.
2. Crear un flujograma para el otorgamiento de crédito de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.
3. Diseñar un manual para el uso de la herramienta en Excel, utilizada para el control de los créditos.

4.3.1. Manuales de puestos y funciones

MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS Y FUNCIONES
DESIGNACIÓN DEL PUESTO: Presidente
DEPENDENCIA: Asamblea General y Junta Directiva
F U N C I O N E S:
GENERAL
Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la asociación con carácter de apoderado generalísimo sin límite de suma.
ESPECÍFICAS
<ol style="list-style-type: none">1. Presidir las sesiones de Asamblea General y reuniones de la Junta Directiva.2. Firmar las actas junto con el secretario.3. Autorizar junto con el tesorero los pagos que la Junta Directiva apruebe.4. Llevar la iniciativa en todas las gestiones que la asociación emprenda.5. Someter a la aprobación de la Asamblea General reglamentos internos y sus modificaciones.6. Rendir informes y cuentas comprobadas de su gestión a la Junta Directiva de la asociación, mensualmente y a la Asamblea General anualmente o cuando se retire de su cargo.7. Convocar a reuniones ordinarias o extraordinarias.

MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS Y FUNCIONES
DESIGNACIÓN DEL PUESTO: Vicepresidente
DEPENDENCIA: Asamblea General y Junta Directiva
F U N C I O N E S:
GENERAL
Sustituir al presidente en sus ausencias temporales con iguales atribuciones y obligaciones.
ESPECÍFICAS
<ol style="list-style-type: none">1. Desempeñar cualquier otra función que le asigne la Junta Directiva.

MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS Y FUNCIONES

DESIGNACIÓN DEL PUESTO: Tesorero (a)

DEPENDENCIA: Asamblea General y Junta Directiva

F U N C I O N E S:

GENERAL

Responder por los fondos bajo su custodia. Cobrar los intereses y las cuotas de los créditos.

ESPECÍFICAS

1. Realizar depósitos y retiros de la cuenta de la Asociación.
2. Firmar las órdenes de pago junto con lo autorizantes.
3. Presentar un informe anual a la Asamblea General.
4. Llevar al día ordenados los libros de inventarios.
5. Adquirir una póliza de fidelidad según la Ley de Asociaciones.

MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS Y FUNCIONES

DESIGNACIÓN DEL PUESTO: Secretaria (o)

DEPENDENCIA: Asamblea General y Junta Directiva

F U N C I O N E S:

GENERAL

Confeccionar las actas de las reuniones de la Asamblea General y la Junta Directiva.

ESPECÍFICAS

1. Firmar las actas junto con el presidente de la Junta Directiva.
2. Llevar un perfecto orden y debidamente legalizar los libros de actas de Asamblea General, el libro de actas de Junta Directiva y el libro de registro de asociados.
3. Dar lectura a las solicitudes de crédito para que se estudien y sean aprobadas o denegadas.

MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS Y FUNCIONES

DESIGNACIÓN DEL PUESTO: Vocales

DEPENDENCIA: Asamblea General y Junta Directiva

F U N C I O N E S:

GENERAL

Colaborar en las tareas que le encomiende la Junta Directiva.

ESPECÍFICAS

1. Sustituir algún miembro en forma temporal cuando se ausente, a excepción del presidente.

MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS Y FUNCIONES

DESIGNACIÓN DEL PUESTO: Fiscal

DEPENDENCIA: Asamblea General y Junta Directiva

F U N C I O N E S:

GENERAL

Verificar que las operaciones que se realicen se ajusten a lo establecido en los reglamentos.

ESPECÍFICAS

1. Velar porque se lleven las actas de las reuniones de Asamblea General y la Junta Directiva.
2. Dar su visto bueno en la aprobación de solicitudes de los miembros de la Junta Directiva.
3. Someter a la Junta Directiva sus observaciones y recomendaciones.
4. Participar regularmente en las reuniones de la Junta Directiva, con voz, pero sin voto.
5. Recibir e investigar las quejas formuladas por cualquier beneficiario e informar a la Junta Directiva sobre ellas.
6. Verificar el buen uso de los recursos retirados para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.

MANUAL ESPECÍFICO DE PUESTOS Y FUNCIONES

DESIGNACIÓN DEL PUESTO: Recepcionista

DEPENDENCIA: Asociación de Crédito de Buena Vista 1994

F U N C I O N E S:

GENERAL

Atender las tareas propias de la asociación.

ESPECÍFICAS

1. Atención personalizada a los usuarios.
2. Llevar un archivo ordenado y completo.
3. Recibir, elaborar y enviar la correspondencia asignada.
4. Enviar las convocatorias para Asamblea General ordinaria y extraordinaria.
5. Elaborar expedientes de los deudores.
6. Recibir pagos de intereses y cuotas, contra recibos de pago.
7. Confeccionar lista de asistencia de la Asamblea General.

4.3.2. Manual de procedimientos para la formulación de créditos

Uno de los objetivos de este proyecto es mejorar la gestión de créditos de la Asociación, que es la función primordial para prolongar su continuidad. Con el fin de facilitar los procesos se recurre a la elaboración de un flujograma, donde se presenta gráficamente cada uno de los pasos que forman el procedimiento para otorgar un crédito. Con este diagrama de flujo se logra una sistematización del proceso que permite identificar qué se debe hacer desde la solicitud del crédito hasta finalizada la transacción.

a) Inicio

b) Asociado

- Solicita el formulario para el crédito.

c) Recepcionista

- Hace entrega del formulario y los requisitos para optar por el crédito.

d) Asociado

- Llena el formulario.
- Completa los requisitos.
- Entrega el formulario.

e) Recepcionista

- Recibe la solicitud formal para el crédito.

f) Secretaria

- Recibe y ordena las solicitudes de crédito de los asociados para presentarlas en el departamento de la formulación del crédito.
- Se encarga de tomar el acta de la sesión de la Junta Directiva.

g) Departamento de la formulación del crédito

- Procede a dar lectura a la solicitud presentada por el asociado.
- Realiza una revisión del caso.
- Valora la disponibilidad de los fondos.

h) Fiscal

- Efectúa una revisión del procedimiento del crédito.

i) Departamento de la formulación del crédito

- Aprueba o no la solicitud de crédito.
- Si la solicitud no se aprueba, ir al paso A.
- Si la solicitud se aprueba, se continúa el proceso desde el Departamento de seguimiento de crédito y morosidad.

j) Departamento de seguimiento de crédito y morosidad

- Incluye la información en la herramienta de Excel.
- Confecciona la tarjeta de control de crédito.

k) Departamento de la formulación del crédito

- Coordina el desembolso del crédito.
- Elabora el pagaré.

l) Recepcionista

- Informa al asociado sobre el resultado.
- Comunica la fecha para que se haga presente a formalizar el crédito.
- Elabora el expediente.

m) Asociado

- Se presenta para formalizar el crédito.

n) Fiscal

- Examina el pagaré.
- Revisa el expediente para corroborar que todo esté bien.

o) Departamento de la formulación del crédito

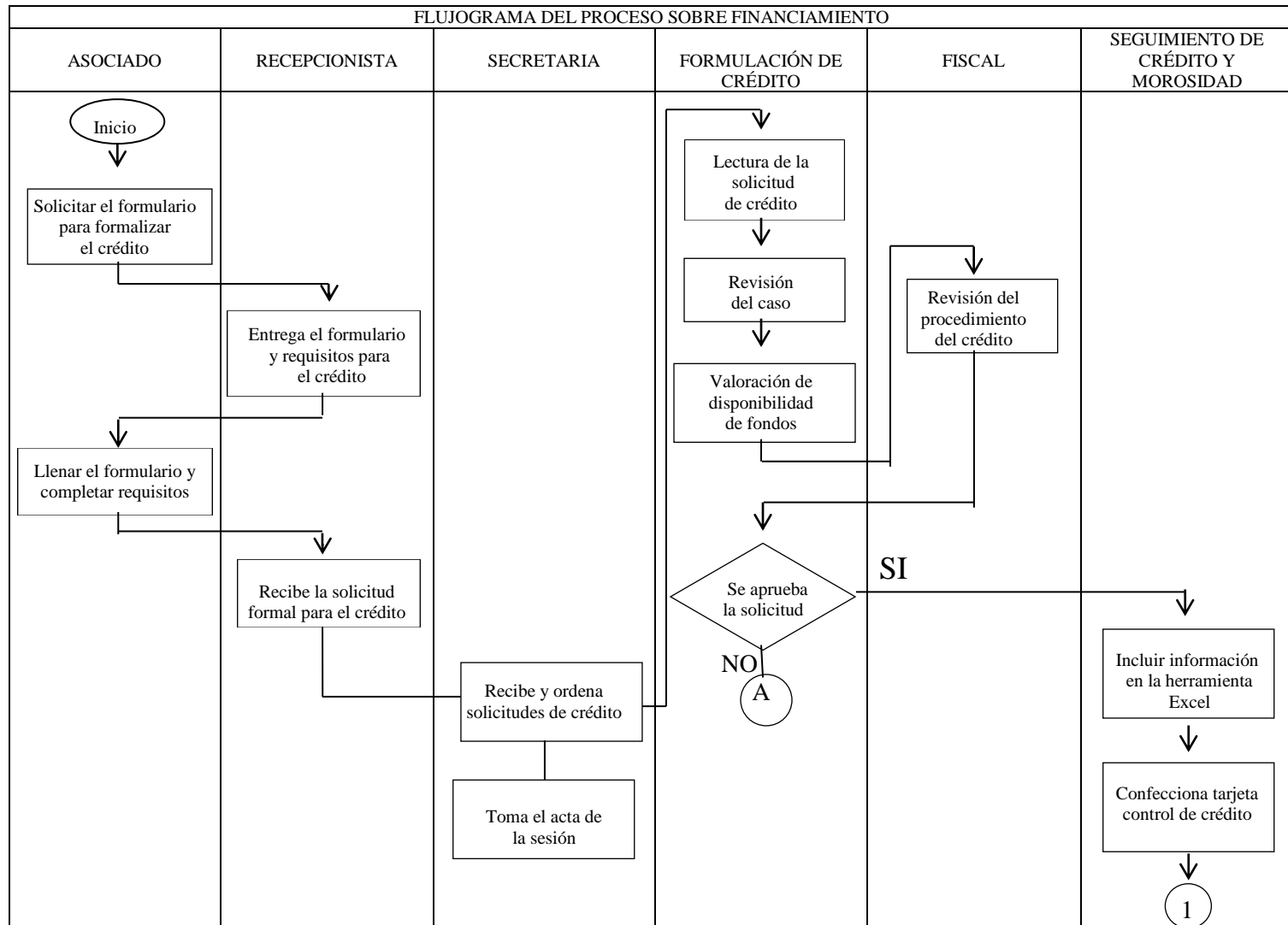
- Firma del pagaré.
- Entrega de efectivo.

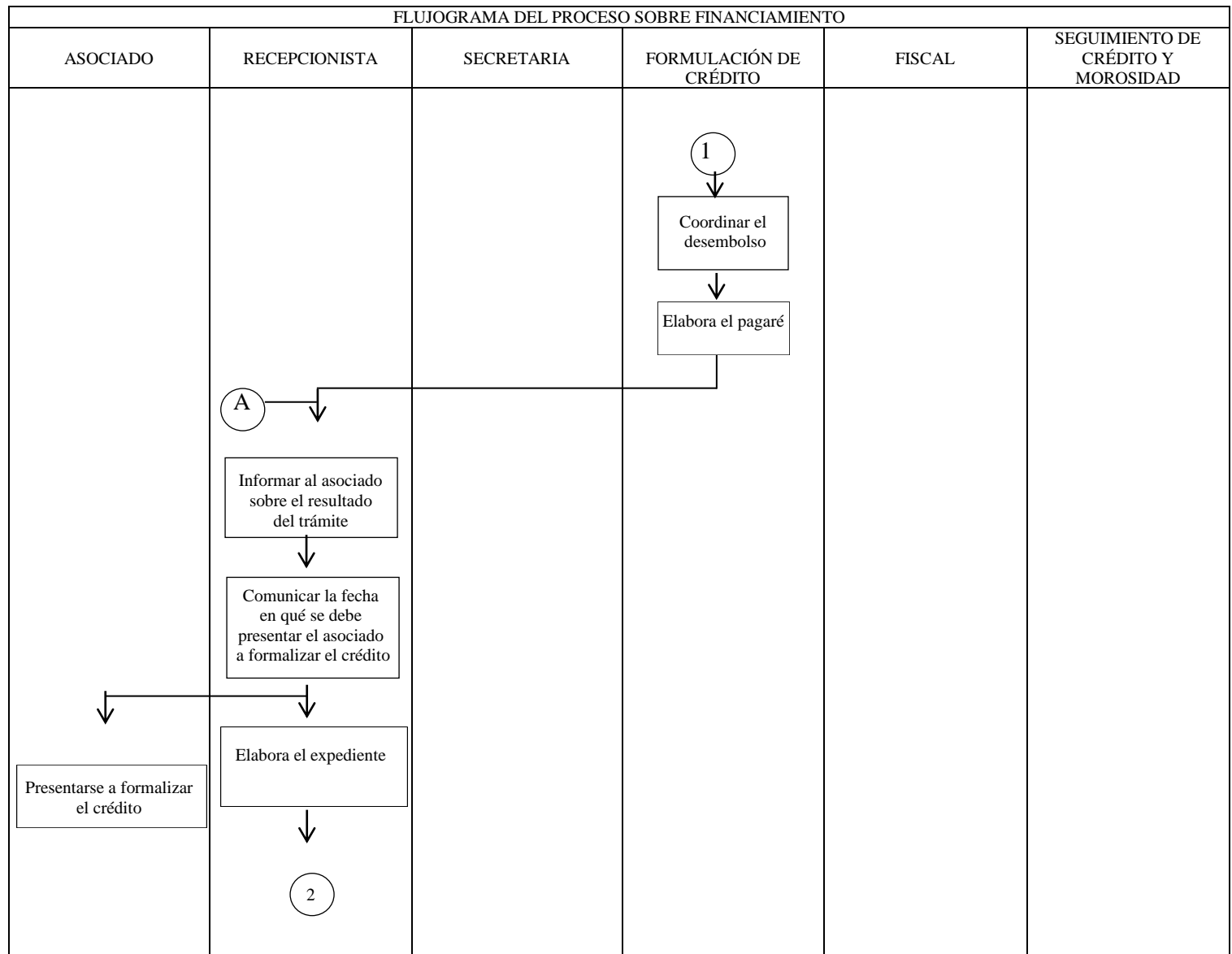
p) Departamento de seguimiento de crédito y morosidad

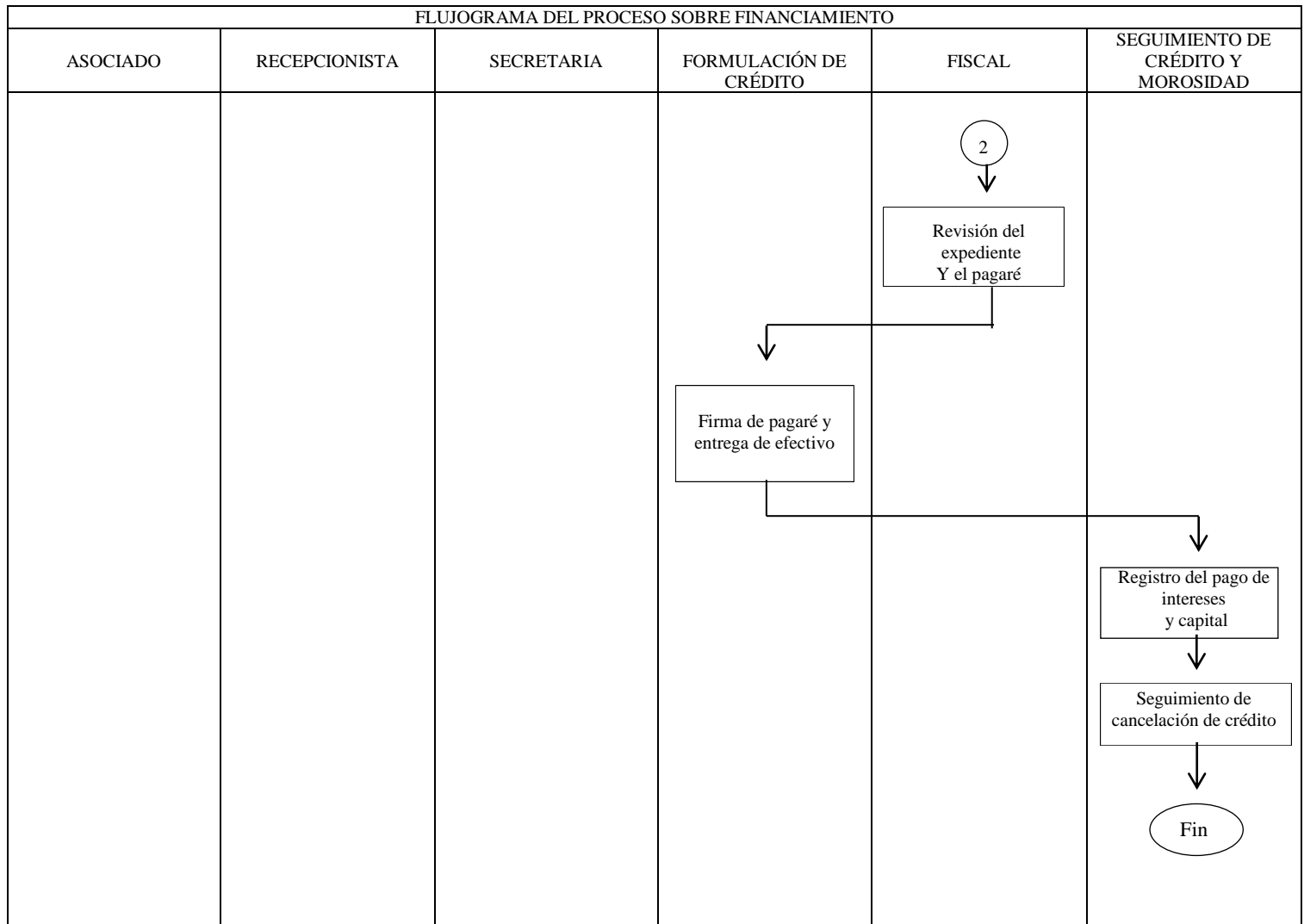
- Realiza el registro del pago de intereses y el capital.
- Da seguimiento a la cancelación de crédito.

q) Fin.

4.3.3. Flujograma







4.3.4. Manual para el uso de la herramienta en Excel para el cálculo de intereses

Durante el desarrollo del proyecto, ha sido posible identificar que no existe uniformidad para la recuperación de los créditos. En algunos casos utilizan las cuotas fijas, principalmente en los créditos para mejoras de vivienda. En otros casos manejan el cobro de intereses trimestrales, sin amortización y la cancelación total de crédito se realiza al final del plazo establecido. Otros deudores efectúan pagos esporádicos al principal, sin que se les aplique un interés moratorio. También trabajan con el cobro trimestral de intereses y al final del plazo se renueva la deuda, sin que se haya amortizado.

En el análisis del entorno externo se detecta que existe la necesidad de aumentar los montos de los créditos ofrecidos, en razón de que el tope máximo actual es de seiscientos mil colones para el financiamiento para proyectos productivos, monto que no es suficiente para cubrir todos los gastos en los que incurren los deudores. Financieramente se tiene la posibilidad de incrementar a un millón el tope para los créditos productivos, al considerar que es la línea de mayor demanda. Además, para establecer una uniformidad de pago y permitir un mayor control en la captación de los intereses y en la recuperación oportuna del capital, se propone efectuar una diversificación de tasas de interés de acuerdo con los plazos establecidos. Tomando en cuenta la política interna para establecer las tasas de interés, se plantea que los créditos productivos con periodo de vencimiento a un año se calculen con una tasa del 14%, para vencimiento de dos años una tasa del 13% y para un periodo de tres años se defina la tasa del 12%.

Para la línea de mejoras de vivienda, el monto establecido es razonable con los requerimientos, sin embargo, las tasas de interés se pueden delimitar de acuerdo con los plazos. También es necesario señalar que, basándose en la información de la cartera crediticia, se detecta que los plazos establecidos son muy extensos en relación con la cantidad de dinero financiado. Se requiere corregir esta situación, por lo que se propone reducir el plazo a un año con una tasa del 10% y a un plazo de dos años con una tasa del 9%.

Basándose en lo anterior y tomando en consideración que Excel incluye una serie de funciones financieras que permiten calcular la amortización de un crédito, se piensa en la

elaboración de una herramienta que logre homogenizar el cobro de los créditos. El uso de Excel puede ser complejo cuando no se tienen conocimientos sólidos, sin embargo, esta debilidad se puede minimizar con la elaboración de una plantilla o tabla que permita automatizar el proceso, de modo que solamente se requiera introducir en las respectivas celdas las condiciones del crédito que se quiere amortizar. Se entrega como parte del trabajo un archivo completo y el manual para el usuario. (Ver anexo 6).

Para el desarrollo de esta herramienta, es importante contemplar las particularidades de los pobladores de la comunidad de Buena Vista de Rivas, es decir, la herramienta debe contar con flexibilidad para atender cada caso de acuerdo con las necesidades propias de los individuos, sin dejar de lado el mejoramiento en los procesos de cobro. Para ello se proponen tres formas para el cobro de los intereses.

a) Crédito para vivienda con cuota fija

En concordancia con lo propuesto dentro de los objetivos de este proyecto, se ha diseñado una tabla en Excel que permite determinar una cuota fija y la respectiva amortización del crédito, esto se va a ejecutar en forma automática y confiable. Para dar inicio con la herramienta, se debe crear un cuadro que contenga información sobre el préstamo, como el nombre, número de crédito, monto del crédito, duración en años, tasa de interés nominal, periodo de pago, interés efectivo y total de pagos; donde a cada celda se le da el formato apropiado de acuerdo con los datos que se van a incluir. También se trabaja en el cuadro de amortización, identificando el número de pagos, cuota, intereses, amortización, capital vivo y capital amortizado. El propósito de esta herramienta es que la información se recalcule al cambiar los valores del cuadro de datos.

Nombre
 Número de crédito
 Monto de crédito €150.000,00
 Duración en años 1 años
 Tasa de interés nominal 9%
 Periodo de pago mensual
 Interés efectivo 0,007207323
 Total de pago 12

Fecha	Número de pagos	Cuota	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
	0				€150.000,00	
	1	€13.093,30	€1.081,10	€12.012,21	€137.987,79	€12.012,21

b) Cobro de intereses en crédito de vivienda o proyectos productivos sin cuota fija

Esta herramienta se diseña siguiendo la misma lógica que la anterior, con la diferencia de que no se incluyen cuotas fijas. Se plantea de esta manera considerando que, en la mayoría de los créditos para proyectos productivos, el deudor va cancelando los intereses de cada periodo y la amortización la puede realizar en tractos o bien al final de plazo, debido a que la venta de la cosecha es la que les permite cancelar el préstamo.

La herramienta está elaborada para que efectúe los cálculos automáticamente, no obstante, como para estos casos no se establece una fecha para amortizar, este dato se debe incluir manualmente y la tabla se encarga de realizar los cálculos para el siguiente periodo. De igual manera, para obtener la información correspondiente al siguiente periodo se seleccionan las celdas que contienen los datos del número de pagos, intereses, amortización, capital vivo y capital amortizado; luego, ubicándose en la parte inferior derecha, se arrastra hacia abajo con el mouse.

Nombre
 Número de crédito
 Monto de crédito C\$300.000,00
 Duración en años 2 años
 Tasa de interés nominal 12%
 Periodo de pago cuatrimestral
 Intereses del periodo 0,03849882
 Total de pago 60

Fecha	Número de pagos	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
	0			C\$300.000,00	
	1	C\$11.549,65		C\$300.000,00	C\$0,00
	2	C\$11.549,65	C\$50.000,00	C\$250.000,00	C\$50.000,00
	3	C\$9.624,71		C\$250.000,00	C\$50.000,00
	4				
	5				
	6				

c) Cálculo de intereses moratorios

Para realizar este cálculo se tiene establecida una tasa del 3%, según lo especifica el reglamento interno. Para todos los casos se utiliza la misma fórmula, sin embargo, es necesario tener presente que los créditos son otorgados en varias modalidades de pago (cuotas fijas, cobro de intereses trimestrales, sin amortización y la cancelación total de crédito se realiza al final del plazo, pagos esporádicos al principal con cobro de intereses trimestrales).

Del monto atrasado se realiza un cálculo de acuerdo con el periodo de pago para obtener el monto diario correspondiente. Este dato se multiplica por los días de atraso y luego por la tasa de interés moratoria.

4.4. Comercialización y divulgación

El presente proyecto tiene establecido en el cuarto objetivo, definir una estrategia de comercialización y divulgación que permita el posicionamiento de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. Por lo tanto, se considera la elaboración de un plan de mercadeo basado en la promoción y la comunicación. Uno de los motivos que fortalece la elección de esta estrategia, es el desconocimiento que existe en la comunidad con respecto a la asociación y al servicio que ofrece. La estrategia está pensada en motivar al mercado para que acuda al servicio de la asociación. Para lograr transmitir el mensaje, se utiliza la publicidad para informar, convencer y recordar el servicio. Al considerar que se trata de una población local, se piensa en diseñar

afiches, volantes y carteles informativos. Asimismo, se cuenta con los recursos materiales y económicos para implementarlos.

Para lograr el reconocimiento de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994 en la población objetiva, es necesario considerar una red informativa sobre el servicio brindado, así como las diferentes líneas y condiciones que se ofrecen. Por esta razón, se plantean acciones enfocadas en la divulgación, para lograr un mayor beneficio y crecimiento para la asociación.

Objetivo estratégico

1. Desarrollar un plan de mercadeo orientado en la promoción y comunicación del servicio brindado por la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.

Acciones estratégicas

1. Colocar carteles publicitarios en puntos estratégicos de la comunidad sobre el servicio que brinda la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.
2. Repartir volantes con información detallada de las líneas de crédito que ofrece la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.
3. Fomentar el uso de las redes sociales, específicamente en Facebook, por ser uno de los medios más utilizados para la divulgación.
4. Crear un sitio web orientado en la información actualizada mediante una plataforma online que permita el acercamiento con el usuario.

4.4.1. Descripción del mercado objetivo

El mercado objetivo es esencial para la expansión de una empresa, al ser las personas que probablemente necesiten y quieran el servicio que se ofrece. Por esta razón es apropiado que se

realicen esfuerzos para llegar hasta este mercado, donde se utilice un adecuado plan de marketing. Debe existir claridad en cuanto a que no es realmente posible ofrecer un servicio que agrade a todos los consumidores, por consiguiente, es necesario entender el mercado objetivo para diseñar con éxito el mensaje de mercadeo que atraiga a este grupo en particular.

Considerando lo anterior, se toman en cuenta características que identifiquen al consumidor, con el propósito de ser más asertivos en la propuesta de marketing. El mercado meta responde a un determinado perfil demográfico y socioeconómico y, para el caso particular de este proyecto, se determina que el público objetivo es en el que se debe enfocar la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. En este caso son las personas de la misma comunidad, pero que no pertenecen a la ADI de Buena Vista de Rivas. También las personas de comunidades aledañas que no cuentan con un servicio de crédito y que además se dediquen a actividades productivas, hombres y mujeres económicamente activos. Cuando se conoce con exactitud a quién se le va a brindar un servicio y lo que lleva a estos consumidores a adquirirlo, se tiene la oportunidad de crear una estrategia eficiente para atraer a nuevos clientes.

4.4.2. Campaña publicitaria

a) Carteles y afiches

Como parte de la propuesta de mercadeo, se recurre a la elaboración de un afiche como medio publicitario para divulgar la información al mercado objetivo, con el propósito de causar interés por el servicio que ofrece la Asociación de Crédito Buena Vista 1994.

Los carteles o afiches, permiten plasmar en un papel, cartulina o cartón; un mensaje o anuncio informativo de carácter visual. En la mayoría de los casos se incluye un logotipo, además, se utilizan colores alusivos de la empresa. El afiche debe ser llamativo, pero no recargado, debe contener un mensaje claro y entendible a simple vista.

Se solicita la colaboración de un profesional en diseño gráfico para desarrollar el afiche con la publicidad de la Asociación de Crédito, esto con el fin de elaborar un trabajo de calidad.

Para el diseño del cartel se especifican las características, mismas que deben estar acordes con los criterios que identifican a la Asociación.

Como primer paso, se coordina el diseño de un logo que identifique el servicio que se ofrece. Para la elaboración se toma en cuenta las líneas de crédito que se brindan. En el logo se incluye una casa que está relacionada con la línea de mejoras de vivienda. Para ejemplificar la línea de proyectos productivos, se utiliza plantas de café y maíz, además una cabeza de ganado. Asimismo, se incluyen unas manos que representan a la asociación como base y apoyo esencial para el desarrollo de esas actividades.



Figura 33. Propuesta de logo para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. (Soto, 2018)

Una vez finalizado el logo, se confecciona el cartel con información referente a las opciones de crédito y horarios de atención, así como disposiciones generales que son de beneficio para los interesados.

Para la distribución y ubicación se toman en cuenta puntos estratégicos, donde exista acumulación o constante tránsito de personas; esto con el fin de difundir el mensaje al mayor número de personas posible. Considerando que la población de interés se encuentra en la

comunidad de Buena Vista, se dispone que los afiches se coloquen en pulperías y abastecedores, así como en la pared externa de la oficina de la Asociación. El afiche propuesto es el siguiente:

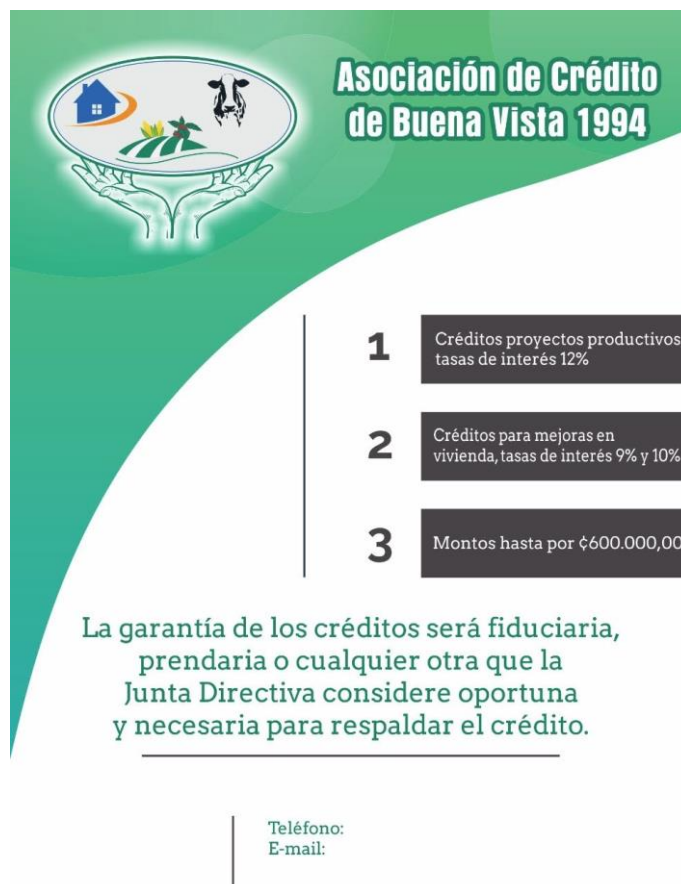


Figura 34. Propuesta de afiche para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. (Soto, 2018)

b) Volantes

Otra de las propuestas para mercadear el servicio de la Asociación de Crédito en la comunidad de Buena Vista, va dirigida a la comunicación directa con los clientes, esto con el propósito de convencer e informar a la población sobre el servicio de crédito. Por esta razón, se recurre al volante como medio de publicidad. Su distribución se realizará únicamente en la zona de influencia, de forma personal de mano en mano.

Para el logro del objetivo, el mensaje debe ser breve y claro, únicamente debe contener información general, que atraiga la atención de las personas. El volante generalmente es pequeño para facilitar la manipulación.



Figura 35. Propuesta de volante para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. (Soto, 2018)

c) Página en Facebook

Las redes sociales se han convertido en una herramienta muy eficaz para llegar a los usuarios, es una forma de visibilizar un producto, servicio o empresa. Con la creación de una página en Facebook es posible atraer la atención de las personas para que utilicen los servicios que ofrece la Asociación de Crédito. También se tiene la oportunidad de establecer una relación personalizada con los usuarios, que se encuentran interesados en adquirir los servicios, existe la facilidad de contactarlos rápidamente y responder a todas sus consultas, de esta manera se genera proximidad y confianza.



Figura 36. Propuesta de página Facebook para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. Elaboración propia.

d) Página Web

Para brindar competitividad a la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, es preciso diseñar una página web que permita la retroalimentación entre el usuario y el servicio ofrecido, mediante esta estrategia de posicionamiento se logra abarcar mayor porción del mercado y satisfacer las necesidades de información con mayor rapidez y facilidad.

El objetivo es poner a disposición una plataforma online que permita el acercamiento con los clientes potenciales. El sitio debe ser atractivo ofrecer información estratégica y de interés, por esta razón, la imagen que se presenta debe mantener coherencia con el servicio, es importante velar por la actualización continua para lograr transmitir seguridad y fiabilidad.



Figura 37. Propuesta de página Web para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. Elaboración propia.

4.5. Plan financiero

En este apartado se presentan los análisis desde una perspectiva financiera, con el objetivo de evaluar la rentabilidad de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. Para las proyecciones se somete la información financiera a diferentes escenarios, con el fin de observar la evolución de los indicadores, de los resultados y márgenes de rentabilidad. Como parte de estas proyecciones se estima un crecimiento programado en un periodo de cinco años. Se contempla, dentro del plan financiero, el apalancamiento por medio de la Banca de Desarrollo.

Es importante aclarar que la propuesta para la creación de la Asociación de Crédito se concluye hasta en el mes de mayo de 2020. Es necesario trabajar con la información financiera del comité para las proyecciones del primer año. Por consiguiente, para efectos de presentación, se utiliza el nombre del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

En este objetivo se tiene como finalidad presentar un análisis financiero para determinar la rentabilidad de la asociación. Para lograr un análisis completo, se requiere trabajar en un presupuesto de ingresos y egresos, de donde se obtienen los datos para la elaboración de estados de resultados y a la vez tener la posibilidad de efectuar cálculos futuros sobre el comportamiento financiero. Es necesario establecer supuestos que permitan la estimación de ganancias y de

pérdidas, basados en proyecciones a cinco años, mismas que se realizan desde los estados financieros. Para el desarrollo de un análisis de la situación financiera, se utilizan razones financieras con el propósito de evaluar la operatividad efectiva y medir sus rendimientos.

Objetivo Estratégico

1. Desarrollar un plan financiero que contemple proyecciones enfocadas en el crecimiento económico de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.

Acciones estratégicas

1. Presentar presupuestos de ingreso y egresos de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.
2. Establecer los supuestos que permitan proyectar los estados financieros para la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.
3. Desarrollar un análisis de la situación económica de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, mediante la utilización de las diferentes razones financieras.

Desglose de acciones estratégicas:

Para medir el desempeño operacional que posee la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, se utilizan los siguientes supuestos:

1. En el primer periodo se incurre en un gasto legal por un monto de ¢257.500,00.
2. La cartera crediticia aumenta en un 80% en un periodo de cinco años.
3. Incrementar en 2% la tasa de interés para crédito productivo a partir del año 2020.
4. La tasa de interés para crédito de mejoras de vivienda aumenta en 2% a partir del año 2020.
5. Aumento de ingresos en 100% en un periodo de 5 años.

6. Incremento anual del gasto por dietas en un 3%.
7. El gasto por viáticos incrementa en un 1% anual.
8. El gasto por alimentos y bebidas sufre un aumento del 3% en el periodo de los cinco años.
9. Reducción del gasto de papelería y oficina en un 40% del año 2021 al año 2023.
10. El gasto por alquiler se mantiene.
11. El gasto por depreciación permanece igual en todos los años.
12. El gasto por incobrables es de 1% anual sobre la cartera crediticia.
13. Se crea el gasto por publicidad en el año 2020 y en el año 2022 también se incurre en este gasto.
14. Gasto por servicios profesionales del contador por ₡300.000,00 a partir del 2020 con aumentos anuales del 2%.
15. Aumento del gasto por salario de recepcionista en un 3% anual.
16. El gasto por liquidación de recepcionista incrementa en un 3% anual.
17. Incremento en el activo de mobiliario y equipo en un 60%.
18. Los gastos financieros equivalen a los intereses pagaderos por el préstamo que se solicita en dos tramos en el cuarto y quinto año, el monto total del préstamo será de ₡20.000.000 (veinte millones de colones), a una tasa de interés anual del 9% y a un plazo de 120 meses.

4.5.1. Presupuesto de ingresos

Para efectos de esta investigación, el presupuesto de ingresos comprende los recursos económicos que la asociación espera obtener. Estos son los intereses generados por concepto de créditos otorgados a los asociados y certificados de depósitos a plazo que la asociación invierte con el dinero que no está colocado en el mercado. El cálculo para este presupuesto se estima en el periodo comprendido entre el 30 de abril de 2017 al 30 de abril de 2018.

COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS													
PRESUPUESTO INGRESO AÑO BASE													
AL 30 DE ABRIL DE 2018													
INGRESOS	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	TOTAL
Ingreso por intereses créditos productivos	84.800	128.470	140.400	199.300	137.900	153.400	177.900	136.500	310.000	309.750	182.688	164.000	₡ 2.125.108
Ingreso por intereses créditos para vivienda	35.838	57.768	15.838	24.038	22.768	59.003	35.838	6.000	141.638	50.163	39.788	72.060	₡ 560.735
Otros ingresos por intereses certificado			16.328	21.328	21.328	15.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		₡ 123.985
	120.638	186.238	172.566	244.666	181.996	227.403	223.738	152.500	461.638	369.913	232.476	236.060	₡ 2.809.828

**COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS
PRESUPUESTO INGRESO AÑO 1
AL 30 DE ABRIL DE 2019**

INGRESOS	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	TOTAL
Ingreso por intereses créditos productivos	128.817	195.155	213.277	302.751	209.480	233.025	270.243	207.353	470.912	470.532	277.516	249.128	€ 3.228.189
Ingreso por intereses créditos para vivienda	51.580	83.143	22.794	34.596	32.769	84.920	51.580	8.636	203.854	72.197	57.265	103.714	€ 807.047
Totales	180.397	278.298	236.072	337.347	242.248	317.946	321.822	215.989	674.766	542.729	334.781	352.841	€ 4.035.236

**COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS
PRESUPUESTO INGRESO AÑO 2
AL 30 DE ABRIL DE 2020**

INGRESOS	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	TOTAL
Ingreso por intereses créditos productivos	171.273	259.475	283.570	402.532	278.521	309.827	359.310	275.693	626.116	625.612	368.981	331.236	€ 4.292.146
Ingreso por intereses créditos para vivienda	68.580	110.545	30.307	45.999	43.568	112.909	68.580	11.482	271.041	95.992	76.138	137.896	€ 1.073.036
Totales	239.853	370.020	313.877	448.531	322.089	422.735	427.890	287.175	897.158	721.604	445.119	469.132	€ 5.365.182

**COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS
PRESUPUESTO INGRESO AÑO 3
AL 30 DE ABRIL DE 2021**

INGRESOS	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	TOTAL
Ingreso por intereses créditos productivos	196.395	297.535	325.164	461.576	319.374	355.272	412.014	316.132	717.955	717.376	423.103	379.821	€ 4.921.717
Ingreso por intereses créditos para vivienda	78.639	126.760	34.752	52.746	49.959	129.470	78.639	13.166	310.797	110.072	87.306	158.122	€ 1.230.429
Totales	275.034	424.295	359.917	514.322	369.333	484.742	490.652	329.298	1.028.752	827.448	510.409	537.944	€ 6.152.146

**COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS
PRESUPUESTO INGRESO AÑO 4
AL 30 DE ABRIL DE 2022**

INGRESOS	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	TOTAL
Ingreso por intereses créditos productivos	225.203	341.177	372.859	529.280	366.220	407.383	472.448	362.502	823.265	822.601	485.163	435.534	€ 5.643.634
Ingreso por intereses créditos para vivienda	90.173	145.353	39.850	60.483	57.287	148.461	90.173	15.097	356.385	126.218	100.112	181.316	€ 1.410.909
Totales	315.376	486.530	412.709	589.762	423.507	555.844	562.621	377.599	1.179.650	948.819	585.276	616.849	€ 7.054.543

**COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS
PRESUPUESTO INGRESO AÑO 5
AL 30 DE ABRIL DE 2023**

INGRESOS	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	TOTAL
Ingreso por intereses créditos productivos	258.858	388.287	453.001	582.430	388.287	453.001	517.715	388.287	970.716	970.716	582.430	517.715	€ 6.471.443
Ingreso por intereses créditos para vivienda	97.072	161.786	48.536	80.893	64.714	177.965	97.072	16.179	404.465	145.607	113.250	210.322	€ 1.617.861
Totales	355.929	550.073	501.537	663.323	453.001	630.966	614.787	404.465	1.375.182	1.116.324	695.680	728.037	€ 8.089.304

4.5.2. Presupuesto de egresos

Los gastos son los desembolsos mensuales que la asociación tiene que realizar para generar los ingresos y adquirir los activos necesarios para su operación. En este rubro se incluyen los gastos administrativos que comprenden el pago de una dieta a cada uno de los miembros por reunión. Además, los gastos de papelería y oficina, dentro de los que se encuentran recibos de pago y comprobantes de crédito; entre otros. También se incluyen los gastos operativos que contemplan gastos por viáticos y el pago de una cuota mensual por el uso de las instalaciones del salón multiusos de la comunidad de Buena Vista de Rivas, donde se encuentra ubicada la oficina.

**COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS
PRESUPUESTO EGRESOS
AL 30 DE ABRIL DE 2018**

EGRESOS	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	TOTAL
Gastos por dietas	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	ℳ 240.000
Gastos por viáticos	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	ℳ 96.000
Gastos por alimentos y bebidas	2.000	2.500	2.000	2.000	2.500	2.000	2.000	2.000	2.500	2.000	2.000	2.000	ℳ 25.500
Gastos de papelería y de oficina	3.500	3.600	5.200	4.900	4.150	5.200	5.250	3.800	5.200	2.950	2.100	2.000	ℳ 47.850
Gasto por alquiler	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	ℳ 20.040
Gasto por incobrables	20.379	20.379	20.379	20.379	20.379	20.379	20.379	20.379	20.379	20.379	20.379	20.379	ℳ 244.545
Gasto por donaciones	-	-	-	50.000	-	25.000	-	-	-	100.000	25.000		ℳ 200.000
Total de egresos	55.549	56.149	57.249	106.949	56.699	82.249	57.299	55.849	57.749	154.999	79.149	54.049	ℳ 873.935

4.5.3. Estados financieros proyectados

Para proyectar los estados financieros se toma en cuenta toda la información financiera que mensualmente se genera en la asociación, a saber, los movimientos que provienen de ingresos y egresos, así como el registro estructurado de las diferentes transacciones, que se realizan pertenecientes a los créditos que se otorgan. Además, los bienes con que cuenta la asociación. La propuesta requiere confeccionar los diferentes estados financieros, ya que la asociación no cuenta con ellos. Con el fin de determinar la liquidez se efectúan proyecciones a cinco años, que permiten medir la eficiencia de cobranza de los créditos en los diferentes periodos. En el siguiente flujo de caja se presenta la información del último periodo del Comité de Crédito.

COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS													
FLUJO DE CAJA													
DEL 01 DE MAYO DEL 2017 AL 30 DE ABRIL DEL 2018													
Descripción	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	TOTAL
Ingresos													
Intereses por créditos	120.638	186.238	156.238	223.338	160.668	212.403	213.738	142.500	451.638	359.913	222.476	236.060	€ 2.685.843
Intereses por certificado de depósito	-	-	16.328	21.328	21.328	15.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	-	€ 123.985
Amortizaciones	12.963	12.963	12.963	12.963	12.963	10.663	10.663	4.000	66.545	61.088	466.132	38.238	€ 722.139
Total ingresos	€ 133.600	€ 199.200	€ 185.528	€ 257.628	€ 194.958	€ 238.065	€ 234.400	€ 156.500	€ 528.183	€ 431.000	€ 698.607	€ 274.298	€ 3.531.967
Egresos													
Pago dietas	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	€ 240.000
Alquiler	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	€ 20.040
Pago viáticos	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	€ 96.000
Pago alimentos y bebidas	2.000	2.500	2.000	2.000	2.500	2.000	2.000	2.000	2.500	2.000	2.000	2.000	€ 25.500
Papelería	3.500	3.600	5.200	4.900	4.150	5.200	5.250	3.800	5.200	2.950	2.100	2.000	€ 47.850
Donaciones	-	-	-	50.000	-	25.000	-	-	-	100.000	25.000	-	€ 200.000
Total egresos	€ 35.170	€ 35.770	€ 36.870	€ 86.570	€ 36.320	€ 61.870	€ 36.920	€ 35.470	€ 37.370	€ 134.620	€ 58.770	€ 33.670	€ 629.390
Flujo de caja	€ 98.430	€ 163.430	€ 148.658	€ 171.058	€ 158.638	€ 176.195	€ 197.480	€ 121.030	€ 490.813	€ 296.380	€ 639.837	€ 240.628	€ 2.902.577
Flujo acumulado	€ 98.430	€ 261.860	€ 410.518	€ 581.576	€ 740.215	€ 916.410	€ 1.113.890	€ 1.234.920	€ 1.725.732	€ 2.022.112	€ 2.661.950	€ 2.902.577	€ 14.670.190

Análisis de flujo de caja

El flujo de caja del Comité de Crédito muestra que para el año 2018, existe liquidez en el periodo, y en ninguno de los meses se presenta un saldo negativo, por el contrario, existe un incremento. Estos saldos indican que se generan suficientes ingresos, los cuales se conforman principalmente por los intereses obtenidos en las dos líneas de créditos colocadas. Es importante destacar que los créditos para proyectos productivos son la principal fuente generadora de ingresos, seguido por los créditos para mejora de vivienda. Además, durante este periodo se mantuvo un certificado por ¢2.000.000,00 a corto plazo, el cual incrementó el ingreso por intereses.

Las salidas de efectivo en las que se incurrieron, comprenden el pago de obligaciones propias de la gestión operativa. Como se aprecia en flujo de caja, las salidas son moderadas, lo que permite un saldo positivo para el comité. Cabe destacar que la información utilizada para la creación del flujo de caja se basa en datos financieros actuales del comité, no obstante, se debe incurrir en salidas de efectivo para llevar a cabo la propuesta de formalizar al comité en asociación. También para solventar las necesidades halladas en el análisis interno, como por ejemplo la compra de mobiliario y equipo, así como gastos para mejorar el servicio que se ofrece.

COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos:					
Ingreso por intereses créditos	4,035,236	5,365,182	6,152,146	7,054,543	8,089,304
Total ingresos	€ 4,035,236	€ 5,365,182	€ 6,152,146	€ 7,054,543	€ 8,089,304
Gastos operativos y administrativos:					
Gasto por servicios profesionales contador		300,000	306,000	312,120	318,362
Gasto por salario recepcionista		1,938,168	1,996,313	2,056,202	2,117,889
Gasto por dietas	240,000	247,200	254,616	262,254	270,122
Gastos por viáticos	96,000	96,960	97,930	98,909	99,898
Gastos por alimentos y bebidas	25,500	25,500	25,755	26,265	26,790
Gastos de papelería y de oficina	47,850	62,850	43,065	36,605	31,114
Gasto por alquiler	20,040	20,040	20,040	20,040	20,040
Gasto por depreciación	65,120	65,120	65,120	65,120	65,120
Gasto por publicidad		15,000		6,000	
Gasto por incobrable	337,676	391,328	452,850	523,395	604,288
Gasto por carga social		510,320	525,629	541,398	557,640
Gasto cesantía		75,373	77,634	82,362	82,362
Gasto por pre aviso		161,514	166,359	171,350	176,491
Gasto por vacaciones		80,757	83,180	85,675	88,245
Gasto por aguinaldo		161,514	166,359	171,350	176,491
Gastos legales	257,500				
Total gastos operativos y administrativos	€ 1,089,686	€ 4,151,644	€ 4,280,850	€ 4,459,047	€ 4,634,853
UTILIDAD DE OPERACIÓN	€ 2,945,549	€ 1,213,538	€ 1,871,296	€ 2,595,496	€ 3,454,451
Otros ingresos y gastos:					
Otros ingresos por interés de certificado	123,985				
Gasto por donaciones	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Gasto por intereses				1,497,394	2,896,230
Total otros ingresos y gastos	€ 323,985	€ 200,000	€ 200,000	€ 1,697,394	€ 3,096,230
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	€ 2,869,534	€ 1,013,538	€ 1,671,296	€ 898,102	€ 358,221
Impuesto de renta (10%)		101,354	167,130	89,810	35,822
UTILIDAD NETA	€ 2,869,534	€ 912,184	€ 1,504,166	€ 808,292	€ 322,399

Análisis de estado de resultados proyectado

Para realizar las proyecciones del ingreso, se toma como base el capital existente para el año 2018, más los intereses generados en ese periodo. Esta información se obtuvo del conteo y sistematización de las tarjetas físicas de control de crédito utilizadas en el comité. Empleando el método apoyado en porcentajes y tomando como referencia los datos históricos del comité, se calculó la porción de ingreso para cada una de las líneas de crédito. Debido a que las utilidades siempre se capitalizan, las proyecciones se realizan con la tasa efectiva, la cual contempla el interés utilizado y parte del supuesto de que los intereses obtenidos se vuelven a invertir a la misma tasa de interés; esto con el fin de acercarse a la tasa más real de interés ganado.

Dentro del análisis financiero destaca el crecimiento que el comité ha presentado a través de los años desde su inicio. En la información que se presenta, se refleja que durante los cinco años existe utilidad, principalmente en los periodos del 2019. El motivo radica en los bajos gastos, lo que se justifica en las pocas obligaciones presentadas en el área administrativa, ya que no incurren en ningún gasto por salarios ni cargas sociales, además, no presentan obligaciones financieras. El comité maneja únicamente capital propio que se ha ido incrementando por la reinserción de los mismos intereses generados. Esta situación es positiva en su medida, pues no han presentado pérdidas en su historia, sin embargo, limita la capacidad de trabajo al no buscar una alternativa de financiamiento en el mercado que logre un crecimiento más acelerado.

Tomando en cuenta que el beneficio que hasta la fecha ha obtenido la comunidad, se considera como respaldo para el objetivo de crecimiento y se enfrenta el desafío de consolidar una Asociación para ofrecer el servicio a más personas. Asimismo, se debe propiciar la obtención de apalancamiento financiero para aumentar la cartera crediticia y, por ende, los ingresos generados.

Como se aprecia, la utilidad del primer año del plan financiero es de ¢2.869.534, lo que genera un alto margen de liquidez. Esto se da en razón del poco gasto operativo y administrativo que no representa ni el 30% de los ingresos de ese periodo. Además, no existe carga financiera.

Es importante señalar que para el mes de mayo se incurre en un gasto significativo por concepto de trámites legales dirigidos a la constitución de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.

Para el año 2020 disminuye considerablemente la utilidad, aproximadamente en 32% con respecto al año anterior; esto se debe a la incidencia en nuevos gastos. Los gastos de mayor relevancia se presentan en la contratación por medio tiempo de una recepcionista, que además genera cargas sociales y gastos por liquidación, en razón de que la contratación se realiza anualmente. También se recurre a un contador para subsanar la debilidad presentada en materia financiera, lo que provoca un gasto por servicios profesionales de ¢25.000,00 mensuales. También se suma el monto de impuesto de renta que rige desde el inicio de la formalización del comité en asociación.

Considerando que dentro del Plan Legal se propone la creación Asociación para el año 2020, bajo este escenario se tiene la posibilidad de solicitar financiamiento con el propósito de incrementar los ingresos para abarcar mayor mercado. Para el periodo 2021 se refleja un aumento aproximado del 62% en la utilidad, no obstante, el comportamiento de la mayoría de los gastos tiende al alza por los aumentos proyectados anualmente. Para el año 2022 y 2023 se presenta un ascenso en los ingresos, pero también resulta afectada la utilidad neta de cada año, debido a la carga financiera que se adquiere por el préstamo solicitado en dos tratos de ¢10.000.000,00 cada uno, a una tasa del 9% y a un plazo de 10 años.

COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA
BALANCE GENERAL PROYECTADO
Al 30 DE ABRIL DEL 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS						
Bancos	1.158.000	2.902.577	924.480	955.883	543.412	740.326
Certificados de depósito a corto plazo	2.000.000					
Documentos por cobrar corto plazo	12.523.616	13.774.400	15.030.310	15.689.739	20.354.483	24.489.673
Intereses por cobrar	236.060	336.270	447.099	512.679	587.879	674.109
Provisión por incobrables	- 244.545	- 337.676	- 391.328	- 452.850	- 523.395	- 604.288
Alquiler pagados por adelantado	20.040	20.040	20.040	20.040	20.040	20.040
Total activo corriente	¢ 15.693.171	¢ 16.695.610	¢ 16.030.600	¢ 16.725.491	¢ 20.982.419	¢ 25.319.859
Documentos por cobrar largo plazo	15.518.464	17.176.479	18.980.307	19.859.548	26.605.805	32.119.393
Mobiliario y equipo de oficina	457.000	666.080	600.960	535.840	470.720	405.600
Total activo no corriente	¢ 15.975.464	¢ 17.842.559	¢ 19.581.267	¢ 20.395.388	¢ 27.076.525	¢ 32.524.993
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	¢ 31.668.635	¢ 34.538.169	¢ 35.611.867	¢ 37.120.879	¢ 48.058.944	¢ 57.844.852
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Intereses por pagar préstamo					124.783	241.353
Salario por pagar recepcionista			161.514	166.359	171.350	176.491
Total pasivo corriente			¢ 161.514	¢ 166.359	¢ 296.133	¢ 417.844
Préstamo por pagar					10.000.000	19.341.799
Total pasivo no corriente					¢ 10.000.000	¢ 19.341.799
<u>TOTAL PASIVOS</u>			¢ 161.514	¢ 166.359	¢ 10.296.133	¢ 19.759.643
PATRIMONIO						
Capital Social de la Asociación de Crédito Buena Vista 1994	1.923.640	1.923.640	1.923.640	1.923.640	1.923.640	1.923.640
Excedentes capitalizados	29.744.995	32.614.529	33.526.713	35.030.879	35.839.171	36.161.570
Total de patrimonio	¢ 31.668.635	¢ 34.538.169	¢ 35.450.353	¢ 36.954.519	¢ 37.762.811	¢ 38.085.210
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	¢ 31.668.635	¢ 34.538.169	¢ 35.611.867	¢ 37.120.879	¢ 48.058.944	¢ 57.844.852

Análisis de balance general proyectado

Para el año 2018 se presenta la información real de la situación financiera del Comité de Crédito. Los activos están conformados principalmente de las cuentas de documentos a corto y largo plazo; esto se debe a los pagarés que se utilizan como respaldo de los créditos otorgados. Como parte de los activos, existe un certificado de depósito a corto plazo por ¢2.000.000,00, sin embargo, se elimina este tipo de inversión al considerar que se generan más intereses si se coloca el dinero en la cartera crediticia. Otro aspecto importante es la ausencia de pasivos, pues no tienen cuentas por pagar de ningún tipo; esto en razón de que el comité opera con sus propios fondos. Los excedentes creados han sido de los intereses generados por la actividad.

La depreciación es calculada mediante el método de línea recta, para el 2018. El mobiliario y equipo se estima en ¢500.000,00, sin embargo, para el 2019 se realiza la compra de una impresora y computadora, con el fin de proveer a la recepcionista de herramientas para mejorar el servicio. Por esta razón se evidencia un aumento en la depreciación a partir de ese periodo.

Los ingresos tienen un aumento anual en proporción a los ingresos generados del año anterior y lo colocado nuevamente. Para el segundo año se supone un crecimiento en las tasas de interés, con el fin de aumentar en mayor proporción el ingreso. De la misma manera se refleja el aumento en los documentos por cobrar a corto y largo plazo. Los documentos a largo plazo tienen un monto mayor, ya que en los préstamos brindados se da mayor recuperación en periodos mayores a un año. Es por esta razón que, durante los cinco años, el activo no circulante es mayor que el activo circulante en el total de activos. Como medida para mantener una creciente en el ingreso, se proyecta una disminución paulatina en bancos, esto con el objetivo de evitar dineros ociosos en la cuenta bancaria.

Con el propósito de aumentar el capital de trabajo y lograr el crecimiento de la asociación, se recurre al apalancamiento financiero a partir del cuarto año. Este mecanismo se implementa a partir del año 2022 para cumplir con los requisitos de formalidad y respaldo contable que solicita la banca de desarrollo. Mediante el apalancamiento financiero, se mantiene la posibilidad de

aumentar o disminuir la rentabilidad financiera mediante el empleo de la deuda. En el balance de situación expuesto, se observa un crecimiento para la asociación de ¢26.176.217,00. Al final de los cinco años proyectados, se espera el aumento constante en los años siguientes.

4.5.4. Razones financieras

Para efectos de esta investigación, se toma en cuenta las razones financieras que funcionan como indicadores de la realidad financiera de la asociación. Al realizar un análisis de las diferentes razones, se pueden comparar los diferentes periodos para conocer el comportamiento que han tenido las finanzas, lo cual colabora con las proyecciones realizadas. Se utilizan las razones de liquidez para determinar la solvencia que tiene la asociación para pagar sus deudas. Las razones de actividad son necesarias para evaluar la eficiencia de la gestión del capital de trabajo. Las razones de endeudamiento funcionan para determinar la capacidad con la que cuenta la asociación para asumir sus pasivos y las razones de rentabilidad ayudan a medir el grado de rentabilidad con respecto a la colocación de créditos a los activos y al capital de la asociación; en otras palabras, la capacidad de generar utilidad.

a) Razón de liquidez

Las razones de liquidez equivalen al total del activo circulante dividido entre el total del pasivo circulante, lo que indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo. Mientras más alta sea esta razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. El primer año no se incluyen pasivos, debido a que el Comité no cuenta con obligaciones financieras, por lo que la liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo se refleja a partir del año 2020. Para los dos primeros periodos, la capacidad de pago muestra un índice muy positivo, lo que refleja que con tan sólo un 1% del activo circulante se puede cancelar el pasivo circulante. Para el año 2022 y 2023 se disminuye la capacidad de pago, ya que los pasivos aumentan. Esta situación es generada por la adquisición de deuda y el respectivo pago de los intereses. Sin embargo, los datos se muestran positivos y el activo puede cubrir los compromisos por carga financiera en 61 veces para el 2023.

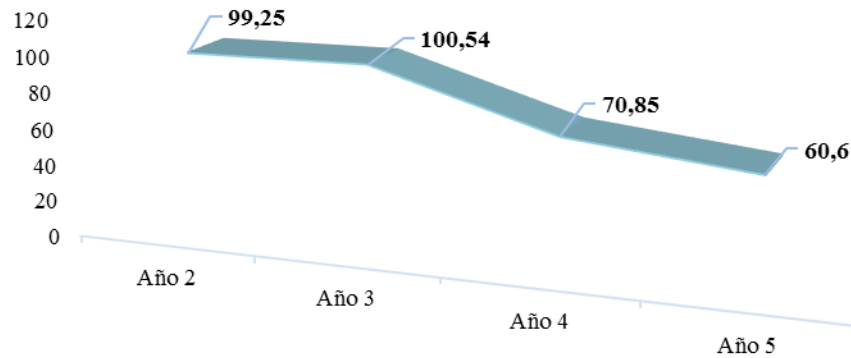


Figura 38. Razón de liquidez de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. Elaboración propia.

b) Razones de endeudamiento

La información presentada abarca los años 2022 y 2023, ya que es a partir del año 2022 que se adquiere el financiamiento. Los datos señalan que las razones de endeudamiento aumentan respectivamente para el 2023 y la proporción del activo total que ha sido financiado mediante deudas es mayor. Esto se da por el aumento en el préstamo por pagar. La razón de deuda indica la porción de activo que está siendo financiada mediante deuda, es decir, el porcentaje que aportan los acreedores a la asociación. En el año 2022 el activo es financiado en 21% por deuda, mientras que para el periodo 2023 el activo de la empresa es financiado con un 34% por deuda.



Figura 39. Razón de deuda de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. Elaboración propia.

Para determinar la relación entre el capital de la asociación y los fondos suministrados por entidades financieras, se analizan los índices de endeudamiento. Se concluye que, por cada colón de aporte propio de la asociación, la Banca para el Desarrollo financia 0.27 colones para el 2022 y 0.52 colones para el 2023. Esta situación indica que, para el último año, una mayor porción del financiamiento de la asociación proviene de deuda.

La asociación disminuye la capacidad para cubrir sus intereses con la utilidad operativa de un periodo a otro. Para el año 2023 se refleja una disminución de 54 puntos porcentuales, debido al aumento de intereses por el monto de crédito adeudado para ese año. Esta situación puede desfavorecer la obtención de recursos financieros de otros bancos.

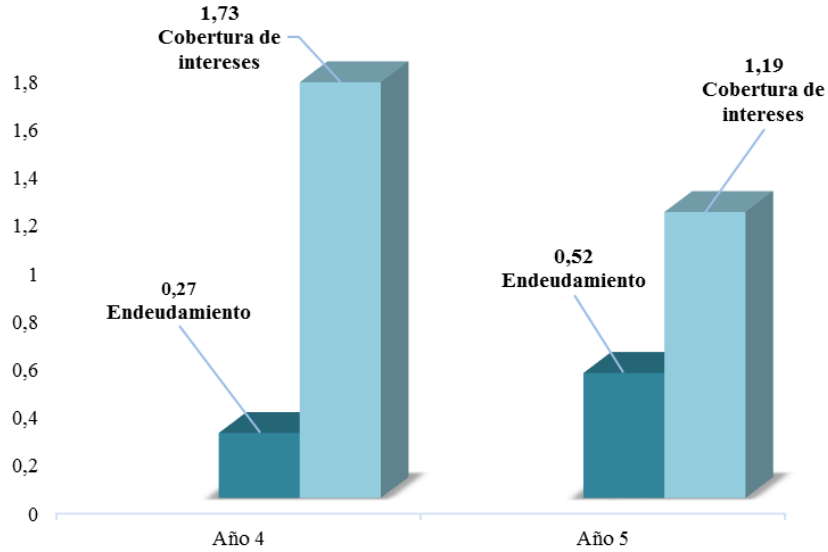


Figura 40. Razón de endeudamiento y cobertura de intereses de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. Elaboración propia.

c) Razones de rentabilidad

Evaluando el grado de efectividad obtenida de las inversiones durante los cinco años, se aprecia un rendimiento decadente en general. El motivo radica en la disminución de la utilidad neta que se ve afectada por el aumento en gastos y carga financiera, lo que ocasiona una desventaja con respecto a sus competidores y resta solidez a la asociación.

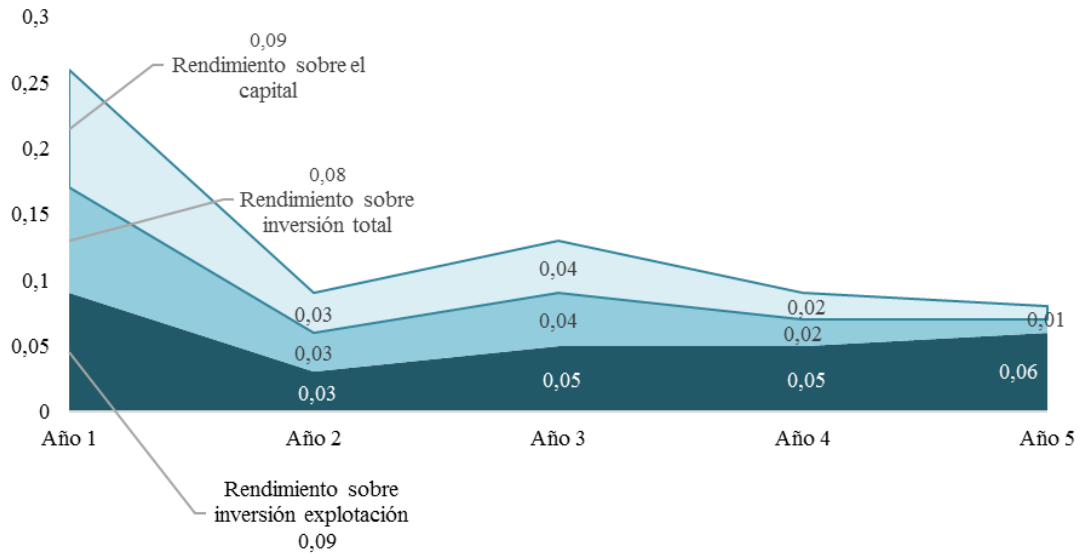


Figura 41. Análisis de rentabilidad de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. Elaboración propia.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Mediante el estudio de mercado se concluyó que el servicio que el comité ofrece tiene alta demanda, especialmente por personas dedicadas a la agricultura y que buscan recursos para llevar a cabo sus proyectos productivos. También se evidenció que los principales consumidores del servicio poseen edades entre 35 y 70 años. Por medio de este indicador se logró establecer que existe madurez por parte de los usuarios para afrontar obligaciones ante el comité. Otro factor importante que se debe mencionar es la escolaridad, ya que en la mayoría de los casos sólo cuentan con educación básica. Este aspecto limita el desarrollo administrativo del comité por la falta de conocimiento de los miembros que conforman la Junta Directiva. Pese a esta situación, el comité goza de buena imagen ante la comunidad.

En el análisis de la competencia, se determinó que existe una cooperativa en la misma comunidad que opera bajo el nombre de Vista Ban S.A. Esta entidad ofrece crédito y ahorro, sin embargo, de acuerdo con la información obtenida por medio del cuestionario, se evidenció la preferencia por el servicio del comité. Este cuenta con una ventaja competitiva en relación con las entidades más reconocidas por los encuestados para adquirir financiamiento, esto debido a las cualidades crediticias con las que se trabaja. Entre las más destacadas se encuentran las bajas tasas de interés, rapidez en la aprobación del crédito y flexibilidad de pago.

En la gestión operativa se detectaron muchas carencias, principalmente en aspectos de estructura organizativa y formalidad. Esta situación permitió evidenciar la necesidad de elementos básicos para la buena administración de los recursos del comité y la constitución en una figura legal acorde con la actividad desempeñada.

Mediante el análisis interno, se concluyó que el comité carece de sistemas operativos, pues trabajan bajo el método empírico. Están acostumbrados a compartir las actividades sin ningún tipo de división de funciones, además, no se utilizan herramientas sistemáticas para el

control de los créditos y, por el contrario, las operaciones se realizan manualmente, lo que disminuye la eficiencia y facilidad que ofrecen las herramientas sistematizadas del mercado.

Se evidenció que el comité tiene capacidad para expandir su servicio, sin embargo, no cuenta con autonomía para actuar, debido a que, para realizar cambios en la forma de trabajar, depende de la decisión de la Asamblea General de la Asociación de Desarrollo Integral. No obstante, si toman en cuenta la propuesta para constituirse como una asociación civil, tendrían la potestad para abarcar un mayor mercado.

Según el estudio de mercado, se concluyó que existe desinformación en cuanto al servicio que brinda el comité. Por ello es necesario aumentar el esfuerzo para promocionar de forma efectiva el servicio para atraer mayor demanda. Entonces, la comunicación eficiente con la población de interés es requerida, para esto se debe implementar una estrategia de comercialización.

Con el análisis financiero realizado, se puede concluir que el comité desde su inicio ha trabajado en función de capitalizar sus utilidades para brindar más beneficio a la comunidad. Sin embargo, el crecimiento en su trayectoria ha sido moderado, ya que la falta de formalidad ha sido una barrera en materia contable y financiera.

Como resultado del análisis de la información financiera, se puede determinar que el crecimiento ha sido paulatino hasta la fecha, es decir, se considera rentable la actividad que realiza la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. La utilidad generada durante los últimos años muestra indicadores muy positivos en los primeros periodos de estudio debido a la ausencia de pasivos. Así mismo, cabe destacar que el riesgo no es un elemento presente en la toma de decisiones provocando el desaprovechamiento de mecanismos como el apalancamiento financiero, razón por la cual se valora en los años siguientes la utilización de financiamiento externo para aumentar la cartera crediticia.

Analizando la liquidez se obtienen datos muy favorables, los primeros dos años la liquidez es muy alta, alcanzando niveles superiores al 90%, para el año 2023 el activo cubre los

compromisos por carga financiera en 60 veces. Los resultados de las proyecciones a cinco años indican que para el momento en que se cumplan los requisitos de consolidación de la Asociación, la capacidad de pago es suficiente para solventar el gasto financiero generado mediante el apalancamiento, en ningún periodo se reflejan saldos negativos.

Debido a la naturaleza de la actividad de la Asociación, los activo corrientes predominan y el préstamo por pagar representa el rubro de mayor peso en el total de pasivos, pese a esta situación, se observa la continuidad de resultados positivos al final de cada periodo. La cobertura de intereses disminuye en los últimos dos años debido al aumento de la carga financiera, sin embargo, la asociación cuenta con capacidad suficiente para enfrentarla. En cuanto a la razón de deuda, se concluye que, para el último año proyectado (2023) menos de 34% corresponde a la porción de activo que está siendo financiada mediante deuda.

Se espera un aumento de la cartera crediticia en los años posteriores a la inserción del financiamiento, tomando en cuenta la colocación del capital de trabajo en mayor sector del mercado, se considera la maximización de la utilidad y la oportunidad de beneficiar a más personas con créditos para sus proyectos productivos de vivienda y educativos.

Recomendaciones

Se recomienda que el Comité de Crédito se constituya como una asociación, con el propósito de contar con una figura legal, para fortalecer su estructura y fomentar su crecimiento en el mercado.

Existe la posibilidad de aumentar los topes de los créditos, así como la diversificación de las líneas crediticias, con el objetivo de satisfacer las necesidades de otros sectores de la población. Por esta razón se propone una línea de estudio para cooperar con el desarrollo de la comunidad.

Se recomienda a los miembros de la Junta Directiva recibir capacitación en materia administrativa que les permita adquirir conocimientos básicos para el manejo de los fondos del

comité. Asimismo, constituirse a la mayor brevedad posible como asociación civil sin fines de lucro, para que logren continuar con el proyecto dentro de los parámetros legales.

También se debe implementar los manuales de puestos y funciones que especifican las labores de cada miembro para agilizar los procesos y obtener eficiencia. Es necesario mejorar la cobranza efectiva de la cartera crediticia, por lo que se recomienda utilizar herramientas que sistematicen el cálculo de intereses, fechas de pago y rebajos de amortización al principal.

Se pueden buscar alianzas estratégicas con el fin de programar talleres o charlas en áreas como la ganadería y la agricultura. Esto para apoyar los proyectos productivos que son desarrollados mediante créditos, lo cual podría funcionar como un valor agregado al servicio que se brinda para lograr de esta manera mejorar o reforzar la relación que existe con los usuarios. Se requiere de mayor promoción y divulgación para contrarrestar los vacíos que actualmente se detectan, principalmente en los nuevos pobladores de la comunidad que desconocen la existencia y servicios que se brindan por parte del Comité de Crédito.

Se recomienda un crecimiento paulatino, donde se contemple la posibilidad de brindar créditos dentro de la comunidad de Buena Vista a las personas que no formen parte de la Asociación de Desarrollo. Posteriormente, se pueden dirigir a personas de comunidades aledañas que pertenezcan a Asociaciones de Desarrollo. La meta final es que el servicio se pueda ofrecer a la totalidad de las personas que califican para el crédito, aunque no formen parte de un grupo organizado. Esto con el propósito de contar con un mercado más amplio para colocar la totalidad del capital.

Tomando en cuenta que existe mercado suficiente, se recomienda aumentar gradualmente las tasas de interés para que sean competitivas en el mercado financiero. Además, utilizar el apalancamiento financiero en el sistema de Banca para el Desarrollo para incrementar el capital de trabajo y por ende extender la cartera crediticia. Para mantener el control, lo ideal es financiar tractos de capital y así tomar en cuenta las posibilidades de colocación y de esta manera evitar superávit en la cuenta de bancos. Es preciso analizar la carga financiera para estimar que los ingresos obtenidos puedan hacer frente a la obligación adquirida.

REFERENCIAS

- Abarca, G., & Mora, R. (2014). *El financiamiento de la microempresa en la Región Brunca, Diagnóstico 2012*. Pérez Zeledón, Costa Rica: El Atabal.
- Arias, G. O. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Asamblea Legislativa. (2012). Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario en el Instituto de Desarrollo Rural (N° 103). Recuperado del sitio de internet de *La Gaceta*:
http://www.gaceta.go.cr/pub/2012/05/29/comp_29_05_2012.pdf
- Azofeifa, L. (27 de julio de 2017). Entrevista de D. Vargas [Cinta de audio]. Director Ejecutivo de la Fundación para el Desarrollo de las Comunidades del Sur, Pérez Zeledón.
- Báez, R. (2015). La importancia del microcredito [Documento pdf]. Recuperado de
http://www.academia.edu/26991098/importancia_del_microcredito
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación* (7 ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de marketing diseño, implementacion y control* . Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Biografías y Vidas la enciclopedia bibliografica en linea. (2017). Biografía Muhammad Yunus [Blog]. Recuperado de <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/y/yunus.htm>
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Caballero, G., & Dominguez, M. (2006). *Finanzas para no financieros*. España: Ideaspropias Editorial.
- Comite Directivo del Consejo Territorial de Desarrollo Rural. (2016). Plan de desarrollo rural del territorio Pérez Zeledón 2016-2021. Recuerado de
https://www.inder.go.cr/territorios_inder/region_brunca/planes_desarrollo/PDRT-Perez-Zeledon.pdf
- Cordero, C. (2016). ¿A qué se dedican las mipymes en Costa Rica?. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/a-que-se-dedican-las-mipymes-en-costa-rica/35UD62IRLFD73AHTEBZUS4LKVM/story/>
- CreceNegocios. (2014). Concepto e importancia de la planeación [Blog]. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/>

- De Paula, F., & Bolaños, G. (1999). El financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica. Recuperado el 18 de agosto de 2017, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5283/S9900073_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Driessnack, M., Sousa, V., & Costa, I. (2007). Revisión de los Diseños de Investigación Relevantes para la Enfermería, 15 (5) Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n5/es_v15n5a24.pdf
- Fondo Multilateral de Inversiones. (2014). Comités de crédito comunal: Oferta de Crédito Conveniente. Recuperado de [https://www.fomin.org/Portals/0/impact%20evaluation/MIF-Evaluation-Comites\(CostaRica\).pdf](https://www.fomin.org/Portals/0/impact%20evaluation/MIF-Evaluation-Comites(CostaRica).pdf)
- FUDECOSUR. (2011). Sobre FUDECOSUR [Pagina web oficial]. Recuperado de <http://www.fudecosur.org/>
- FUNDECOCA. (2017) Acerca de FUNDECOCA. [Pagina web oficial]. Recuperado de <http://www.fundecoca.cr>
- Gardey, A., & Perez, J. (2013). Definicion.de Plan operativo. Recuperado de <https://definicion.de/plan-operativo/>
- Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales y Humanidades*. México: El Colegio de México.
- GestioPolis.com Experto. (2003). ¿Qué es proceso administrativo?. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Gómez, M. (2011). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José, Costa Rica: EUNED.
- González, N., López, E., Aceves, J., Celaya, R., & Beltrán, N. (sf). Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios. Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudio_financiero.pdf
- Google. (2014). Mapas de Costa Rica. [Mapa demográfico]. Recuperado de <http://mapasdecostarica.blogspot.com/2014/09/19-perez-zeledon.html>
- Granados, R., Blanco, J., & Garro, M. (17 de abril de 2017). Entrevista de D. Chacón., & D. Vargas [Cinta de audio]. Miembros de la Junta directiva del Comité de Crédito de Buena Vista, Rivas, Perez Zeledón.
- Grasso, J. (2017). Importancia del crédito. Finanzas Digital. Recuperado de <http://www.finanzasdigital.com/2017/04/importancia-del-credito/>

- Guerra. M. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3a ed.). Mexico: Editorial El Manual Moderno S.A C.V.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D. F: McGRAW-HILL EDUCACION.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de le investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto de Desarrollo Rural. (2016). Caracterización del Territorio Pérez Zeledón. Recuperado de https://www.inder.go.cr/territorios_inder/region_brunca/caracterizaciones/Caracterizacion-territorio-Perez-Zeledon.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2011). Indicadores generales del Cantón de Pérez Zeledón. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>
- Jimenez, J., & Valasquez, J. (2017). Planificación Estratégica. [Blog]. Recuperado de http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica
- Jiménez, R., & Quirós, R. (1994). Las juntas rurales de credito en Costa Rica. Recuperado de https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/66557/1/CFAES_ESO_2150.pdf
- Kertesz, V. (2017). El análisis FODA. *Emprendedoresnews*. Recuperado de <http://emprendedoresnews.com/tips/el-analisis-foda-3.html>
- La Geceta. (2013). Poder ejecutivo decrets n° 37559-g. Recuperado de http://www.gaceta.go.cr/pub/2013/03/20/ALCA53_20_03_2013.pdf
- Madrigal, J. (2012). Encuesta a establecimientos de la Región Brunca 2011. Recuperado de http://nacionesunidas.or.cr/dmdocuments/Encuesta_Establecimientos_Region_Brunca.pdf
- Martínez, V. (2013). Métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Recuperado de http://www.academia.edu/6251321/M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_investigaci%C3%B3n
- MIDEPLAN. (2013). Índice de desarrollo social. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/ab677d6c-fafd-4128-86df-a6aa04ab70ef/IDS%202013%20resumen.pdf?guest=true>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). Ley n° 8262 Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. [Normativa] Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/informacion.php?id>

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2013). Índice de Desarrollo Social Pérez Zeledón . Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/8919cc42-afa2-4283-ab37-837547406763/IDS%202013.pdf>
- Municipalidad de Pérez Zeledón. (2018). Información General del Cantón. Recuperado de <https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/14-informacion-general/297-poblacion.html>
- Navarro, B. (2002). Análisis de la demanda de crédito de consumo en la ciudad de Osorno. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-demanda-de-credito-de-consumo-en-la-ciudad-de-osorno/>
- Orellana, E. (2009). *Las Finanzas Sociales y Solidarias en el Ecuador; verdades y desafíos*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Morante_Nieto/publication/316559962_Finanzas_Sociales/data/59041e3c0f7e9bc0d58d97fb/FinanzasSociales.pdf.
- Pérez, I., Siles, L., Pérez, M., Cordero, W., & Soto, R. (2007). *Rediseño de la Estructura Organizacional de la Dirección General de Servicio Civil*. Recuperado de http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/dgsc/Redise%C3%B1o_Organizacional_dgsc_2007.pdf
- Pymes El Financiero. (2014). Crédito comunal: una opción de financiamiento para los microempresarios. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/credito-comunal-una-opcion-de-financiamiento-para-los-microempresarios/F56QAM3CHRGOZH34SJYWGDKBTA/story/>
- Pymes El financiero. (2017). Mipymes generan 31% del empleo y aumentan ventas al Estado. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/mipymes-generan-31-del-empleo-y-aumentan-ventas-al-estado/RCLT37R6XVBZ7LDHJHWASUKHJ4/story/>
- Real Academia Española. (2014). Concepto organización. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=TJwPLbd>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, M. (2015). Los diversos de planes de negocios. Euroresidentes. [Blog]. Recuperado de <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/los-diversos-tipos-de-planes-de-negocios>
- Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ruiz, A. (2006). *Diagnóstico de situaciones y problemas locales*. San José, Costa Rica: UENED.

- Ruiz, M. (2011). Políticas Públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Sinaloa, Sinaloa, México) Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/ficha.htm>
- Scribd (n.d.)(2008). Diagnostico participativo. Recupero de <https://es.scribd.com/doc/6166584/diagnostico-participativo>
- Soto, A. (2018). Logo para Asociación de Crédito de Buena Vista 1994. OC Diseños, Heredia.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Titelman, D. (2011). Financiamiento en Costa Rica: micro, pequeña y mediana empresa. Qué nos dice la demanda?. Recuperado de <https://docplayer.es/3179618-Financiamiento-en-costarica-micro-pequena-y-mediana-empresa-que-nos-dice-la-demanda.html>
- Ucha, F. (2014). Planeamiento. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/?s=Planeamiento>
- Ulate, I. (2014). *Metodología para elaborar una tesis*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Wikipedia . (2017). Mapas de Rivas. [Mapa demográfico]. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Rivas_\(Costa_Rica\)#Econom.C3.ADa](https://es.wikipedia.org/wiki/Rivas_(Costa_Rica)#Econom.C3.ADa)

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

Entrevista
Miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito Buena Vista de Rivas

Nombre de la organización:

Localización:

1. ¿En qué año se fundó el Comité de Crédito?

2. ¿Cómo se fundó el Comité de Crédito?

3. Nombre y puesto de los miembros activos de la Junta Directiva

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4. ¿Cuáles son las funciones que desempeña cada uno de los miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito desde su respectivo puesto?

5. ¿Cuáles son las habilidades que debe poseer una persona para desempeñar un determinado puesto en la Junta Directiva del Comité de Crédito?

6. ¿Las competencias son un factor determinante para seleccionar a los miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito?

7. ¿Bajo qué figura legal opera el comité?

8. ¿Cómo funciona el servicio que ofrecen?

9. ¿Cuáles son las líneas de crédito que ofrece el Comité?

10. ¿Cómo se fija la tasa de interés usada para las diferentes líneas de crédito?

11. ¿Cuáles son los parámetros de los montos de crédito ofrecidos?

12. ¿Cómo se establece el monto, periodo y tasa de interés de los créditos?

13. ¿Cuáles requisitos solicitan para otorgar créditos?

14. ¿Cuáles controles manejan para asegurar la recuperación de créditos?

15. ¿Actualmente el Comité de Crédito cuenta con manuales de procedimientos?

1. () Sí

2. () No

16. Según su criterio, ¿un manual de procedimientos beneficiaría al Comité de Crédito?

1. () Mucho

2. () Poco

3. () Nada

17. ¿El Comité de Crédito tiene estandarizada la forma para otorgar los créditos?

1. () Sí

2. () No

18. ¿Cuáles son los pasos por seguir para el otorgamiento de un crédito?

19. ¿Cómo se realiza el cobro de intereses y el registro de los créditos?

Cuadro de preguntas breves Para los miembros de la junta directiva del Comité					
Instrucciones: Por favor, indique su grado de acuerdo según la siguiente escala de valoración:					
1 (totalmente en desacuerdo) – 2 – 3 – 4 – 5 (totalmente de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
¿Algún miembro de la junta tiene conocimientos en contabilidad e informes de este tipo?					
	1	2	3	4	5
¿El comité de crédito utiliza sistemas contables?					
	1	2	3	4	5
¿La contabilidad genera informes mensuales?					
	1	2	3	4	5
¿Se analizan con regularidad los informes contables y la información financiera?					
	1	2	3	4	5
¿El sistema contable está debidamente automatizado?					
	1	2	3	4	5
¿El dinero que se maneja está en una cuenta en una entidad financiera?					
	1	2	3	4	5
¿Se utiliza una única cuenta con el dinero generado por los créditos?					
	1	2	3	4	5
¿Se realiza el cobro de intereses con puntualidad?					
	1	2	3	4	5
¿Existen cargos por interés de mora de los clientes?					
	1	2	3	4	5
¿Maneja la empresa un sistema de control computarizado de las cuentas por cobrar?					
	1	2	3	4	5
¿Existe planificación de los ingresos y egresos?					
	1	2	3	4	5
¿Cuenta la organización con manuales de puestos?					
	1	2	3	4	5
¿Se utiliza toda la capacidad crediticia para generar mayor ingreso?					
	1	2	3	4	5
¿Se llevan controles que evalúen la capacidad de pago de los clientes?					

Anexo 2. Cuestionario

ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMITÉ DE CRÉDITO ADSCRITO A LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD DE BUENA VISTA DE RIVAS DE PÉREZ ZELEDÓN

El propósito de este cuestionario es conocer su opinión acerca del servicio brindado por el Comité de Crédito de Buena Vista.

Con base en sus respuestas y la de otros encuestados, pretendemos realizar un plan de negocios que mejore la gestión organizativa y administrativa del Comité de Buena Vista de Rivas de Pérez Zeledón.

Agradecemos la colaboración y el tiempo que dedicará para la elaboración de este cuestionario.

El tiempo aproximado para completar la información es de 20 minutos.

Instrucciones

El entrevistador debe proceder con la lectura de las preguntas que contengan escalas. El cuestionario se aplicará en forma individual y toda la información que usted brinde será absolutamente confidencial y se utilizará sólo con fines estadísticos.

Escoja la opción u opciones que considera que más se ajustan a su realidad en cuanto al servicio brindado por el comité. No hay respuestas correctas o incorrectas.

1. Género:

1 () Masculino 2 () Femenino

2. Edad

1 () 15-30 2 () 31-50 3 () 51-70 3 () Más de 70

3. Grado de escolaridad

1 () Primaria incompleta 4 () Secundaria incompleta
2 () Primaria completa 5 () Universitaria incompleta
3 () Secundaria incompleta 6 () Universitaria completa

4. Ocupación

1 () Agricultor 2 () Ama de casa 3 () Otras

5. ¿Alguna vez ha necesitado de financiamiento externo?

1 () Sí 2 () No

Si la respuesta es NO, pase a la pregunta número 10.

6. ¿En cuál entidad financiera solicitó el crédito?

1 () Cooperativa 2 () Banco 3 () Otro

7. ¿Cuánto fue el monto que solicitó?

1 () Menos de ¢100.000,00 3 () ¢300.001,00 a ¢500.000,00
2 () ¢100.000,00 a ¢300.000,00 4 () Más de ¢500.000,00

8. ¿Cuál fue el plazo que se le brindó en el crédito?

1 () Menos de 1 años
2 () 1 a 3 años
3 () Más de 3 años

9. ¿Para qué necesitó el financiamiento adquirido?

10. ¿Ha pensado en optar por los servicios del comité de crédito de Buena Vista?

1 () Sí 2 () No

Si la respuesta es NO pase a la pregunta número 14

11. ¿Cuál será el destino que le dará al crédito?

1 () Productivo 2 () Vivienda 3 () Ambos

12. ¿Cuánto es el monto que requiere?

1 () Menos de ¢100.000,00 3 () ¢300.001,00 a ¢500.000,00
2 () ¢100.000,00 a ¢300.000,00 4 () Más de ¢500.000,00

28. ¿Qué sugeriría al Comité de Crédito de Buena Vista para mejorar su servicio?

29. ¿Estaría usted de acuerdo con que el Comité de Crédito de Buena Vista expanda su servicio a personas no afiliadas a la Asociación de Desarrollo de la comunidad?

1 () Sí

2 () No

30. ¿Votaría a favor de que el Comité brinde créditos a personas de otras comunidades aledañas que no cuenten con este servicio?

1 () Sí

2 () No

¿Por qué?

¡Muchas gracias por su colaboración!

**PLAN DE TRABAJO
TALLER DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL
FODA PARA EL COMITÉ DE CRÉDITO DE BUENA VISTA DE RIVAS**

INTRODUCCIÓN

Un diagnóstico comunitario es un proceso que permite conocer mejor la realidad de la comunidad o de una parte de ella, lo cual se hace mediante la recolección, el ordenamiento, el estudio y el análisis de información y datos; con el propósito de dar respuestas a los problemas. Considerando que los participantes de este taller son líderes comunitarios en diferentes espacios, el desarrollo del taller será muy enriquecedor, por cuanto los participantes tendrán la oportunidad de elaborar un diagnóstico que se convertirá en un punto de referencia en la construcción del FODA para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas. Se logrará plasmar la realidad del entorno con el aporte de ideas y el conocimiento de los participantes.

ANTECEDENTES

Con el taller se pretende abrir una ventana para el crecimiento del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, mismo que ha funcionado por veintidós años. Mediante el FODA los miembros del comité tendrán la posibilidad de valorar el entorno interno y externo por medio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto les permitirá reflexionar sobre la posición que ocupan dentro del mercado. También podrán expandir sus horizontes en busca del fortalecimiento y el crecimiento.

OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un taller de diagnóstico participativo para la elaboración de un FODA para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, con la colaboración de los Miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas y los Miembros de la Junta Directiva de la ADI de Buena Vista de Rivas.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Realizar una actividad inicial que permita romper el hielo entre los participantes y las investigadoras, con el fin de crear un ambiente agradable para el desarrollo del taller.

Efectuar una actividad con los participantes que facilite la obtención de los insumos necesarios para la construcción de las fortalezas y oportunidades dentro del FODA para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

Elaborar una actividad con los participantes, mediante la cual se pueda conseguir ideas para el desarrollo de las debilidades y amenazas en la construcción del FODA para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

Diseñar una actividad de cierre con los participantes para realizar un análisis del desarrollo del taller.

PARTICIPANTES

Miembros de la Junta Directiva del Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas.

Miembros de la Junta Directiva de la ADI de Buena Vista de Rivas.

CARACTERIZACIÓN DEL PLAN

- **IDENTIFICACION DE NECESIDADES**

Se requiere la elaboración de una FODA para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas, por consiguiente, se ha pensado en realizar un taller de diagnóstico participativo que involucre a los miembros de comité y la Directiva de la Asociación de Desarrollo de Buena Vista de Rivas.

- **DEFINICION DE ACTIVIDADES**

Se desarrollarán varias actividades con el fin de obtener información necesaria en la elaboración de un FODA para el Comité de Crédito de Buena Vista de Rivas:

Primera actividad: La Gran Venta

Descripción de la actividad:

Las investigadoras formarán parejas y repartirán papeles, con objetos absurdos, para que en un minuto vendan la idea al resto del grupo de que el artículo es viable para obtener un crédito. Cada pareja lo venderá con la técnica que desee emplear y con los argumentos que considere más apropiados. Puede ser mediante una pauta publicitaria, aviso en el diario o a través de un stand. Es importante que los participantes sepan que no se pueden dar a conocer los objetos por vender, para que el grupo se sorprenda en el momento en que se está realizando la venta. Ganará el artículo que obtenga más venta ante los demás participantes.

Los objetos por vender son los siguientes:

- Lápiz de labios con sabor a mondongo
- Peine para calvos
- Desodorante para flatulencias
- Detector de ovnis para el celular
- Molde para cocinar huevos en forma de serrucho

Segunda actividad: Dinámica Frases Célebres

Descripción de la actividad:

Las investigadoras repartirán a cada pareja, formada por un miembro del comité y un miembro de la asociación, una de las siguientes preguntas acerca del tema. (Fortalezas y oportunidades) Posteriormente, se otorgan unos cinco minutos para que piensen acerca de la pregunta recibida. Luego, cada pareja deberá compartir la respuesta con el resto del grupo y contar qué piensa acerca de la misma.

Preguntas empleadas:

¿En qué somos los mejores?

¿Qué diferencia al comité de la competencia?

¿Con que oportunidades contamos?

¿Qué se está haciendo para apoderarse de las oportunidades del mercado?

¿Hacia dónde podemos crecer?

Tercera actividad: Dinámica Cambiar el Observador

Descripción de la actividad:

Las investigadoras le facilitarán una hoja en blanco a cada una de las parejas, los cuales escribirán en la cabecera de la hoja un elemento que consideren debilidades y/o amenazas que enfrenta el comité de crédito. Estas hojas serán desplazadas al resto del grupo para que vayan anotando una posible solución o elemento relacionado. La idea es que se asignen varios minutos para que todos hayan escrito algo en las hojas de sus compañeros. De esta manera, una vez llenas las hojas de todos los miembros del grupo, las investigadoras las leerán y analizarán en conjunto para aclarar dudas y con base a lo expresado por los participantes, seleccionar las ideas más acertadas a la realidad del comité.

Cuarta actividad: Dinámica Palabra Clave

Descripción de la actividad:

A todos los participantes se les pide que escriban una palabra que resuma su opinión acerca del tema que se trató. Luego de que cada persona de a conocer su palabra, se abre un espacio para que expresen la idea sobre el significado de cada palabra. Esta técnica resulta de gran utilidad para comprobar el conocimiento alcanzado por el grupo sobre la temática tratada. El objetivo es desarrollar el poder de síntesis y/o resumen de aspectos centrales del tema.

Matriz de programación de actividades y tareas

ACTIVIDAD	META	TAREAS	TIEMPO POR ACTIVIDAD						RESPONSABLES
			10 min	20 min	30 min	40 min	50 min	60 min	
Saludo	Brindar información sobre el taller	Introducción	X						Daniela Vargas Granados
									Denia Chacón Madriz
Primera actividad	Romper el hielo	Interactuar		X					Daniela Vargas Granados
									Denia Chacón Madriz
Presentación	Preparación para el taller	Brindar conceptos		X					Daniela Vargas Granados
									Denia Chacón Madriz
Segunda	Obtener fortalezas y	Responder preguntas en			X			Daniela Vargas Granados	

actividad	oportunidades	parejas								Denia Chacón Madriz
Tercera actividad	Obtener debilidades y amenazas	Plasmar ideas				X				Daniela Vargas Granados
									Denia Chacón Madriz	
Cuarta actividad	Análisis del taller	Conclusiones		X						Daniela Vargas Granados
									Denia Chacón Madriz	

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales

COSTO TOTAL DEL PLAN EN COLONES

Actividad	Monto
Refrigerio	¢10.000,00
Materiales	¢ 2.000,00
Transporte	¢ 5.000,00
Invitaciones	¢ 1.500,00
Alquiler del salón para taller	¢ 5.000,00
Total	¢23.500,00

ASOCIACIÓN DE CRÉDITO BUENA VISTA MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO. Inscripción del Acta constitutiva y elección de junta directiva. Acta constitutiva de la asamblea general ordinaria celebrada en Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, frente al templo católico a las dieciocho horas del día dieciséis de mayo del año dos mil diecinueve. Reunidas las siguientes personas en calidad de socios fundadores: **MARTA GARRO ABARCA**, mayor de edad, casada en primeras nupcias, ama de casa, cédula de identidad uno-cero siete uno nueve-cero nueve cero nueve, vecina de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, quinientos metros sureste de la plaza de deporte. **ROBERTO GRANADOS CALDERÓN**, mayor de edad, casado en primeras nupcias, agricultor, cédula de identidad uno-cero ocho tres seis-cero cero uno seis, vecino de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, novecientos metros al noroeste del cementerio. **VIRGILIO PORTUGUEZ ANGULO**, mayor de edad, casado en primeras nupcias, agricultor, cédula de identidad uno-cero tres ocho uno-cero seis cero cero, vecino de La Piedra, Rivas, Pérez Zeledón, San José, costado sur del parqueo del templo católico. **EDUARDO CALDERÓN RAMÍREZ**, mayor de edad, casado en primeras nupcias, agricultor, cédula de identidad uno cero tres nueve nueve cero uno siete nueve, vecino de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, un kilómetro noroeste del templo católico. **JORGE BLANCO GODÍNEZ**, mayor de edad, casado, agricultor, cédula de identidad uno-cero cuatro cero seis-cero uno seis uno, vecino de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, setenta y cinco metros suroeste de la Escuela. **ROBERTO TORRES CALDERÓN**, mayor de edad, casado en primeras nupcias, agricultor, cédula de identidad uno-uno cero siete cinco-cero tres uno tres, vecino de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, cien metros norte del truchero El Puente. **RAFAEL ANGULO ARIAS**, mayor de edad, casado en primeras nupcias, agricultor, cédula de identidad uno-cero seis siete ocho-cero siete nueve nueve, vecino de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, novecientos metros noreste de la Escuela. **NESTOR ANGULO PORTUGUEZ**, mayor de edad, casado en primeras nupcias, dependiente, cédula de identidad uno-uno dos seis cinco-cero cinco tres uno, vecino de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, seiscientos metros noroeste de la Escuela. **SHIRLEY ULLOA QUIRÓS**, mayor de edad, soltera, dependiente, cédula de identidad uno-uno tres cinco tres-cero cinco nueve siete, vecino de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, altos de Pulpería Buena Vista. **MARIANELA TORRES CALDERÓN**, mayor de edad, casada en primeras nupcias, ama de casa, cédula de identidad uno-uno uno seis tres- cero tres tres ocho, vecina de Buena Vista, Rivas, Pérez Zeledón, San José, trescientos metros sur del templo católico. Acuerdan constituir una Asociación que se registrará por la ley de Asociaciones y sus reformas número doscientos dieciocho del ocho de agosto de mil novecientos treinta y nueve, que, en el marco jurídico, norma a la asociación y por el siguiente estatuto: **ARTÍCULO UNO:** La Asociación se denominará **ASOCIACIÓN DE CRÉDITO BUENA VISTA MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO** y por su naturaleza será de duración indefinida. **ARTÍCULO DOS:** El domicilio de la Asociación será en Buena Vista de Rivas, Pérez Zeledón, San José, frente al templo católico. **ARTÍCULO TRES:** Los fines de La Asociación son los siguientes: a) Promover el desarrollo social y económico de la comunidad. b) Brindar el financiamiento a proyectos productivos en Buena Vista de Rivas. c) Ofrecer créditos para diferentes necesidades de los asociados. d) Propiciar acuerdos con instituciones u organizaciones para obtener capacitaciones administrativas y en desarrollo de proyectos. **ARTÍCULO CUARTO:** Para el cumplimiento de sus fines, La Asociación realizará, entre otras, las siguientes actividades: A) Realizar estudios para establecer la capacidad de pago de los asociados. B) Viabilidad de los proyectos que se presentan. C) Garantizar el pago puntual

y oportuno de los intereses. D) Solicitar, recaudar, generar, canalizar los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos para mejorar la calidad de vida, dignidad y oportunidades de superación de los asociados. E) Podrá la Asociación adquirir toda clase de bienes, siempre y cuando estén dentro de las limitaciones del artículo cuarenta y tres del código civil, celebrar contrato de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas en la consecución de sus fines. **ARTÍCULO CINCO:** La Asociación contará con los siguientes recursos optativos: A) Cuotas de ingreso de los asociados, que fijará la asamblea general. B) Donaciones. C) Subvención a partidos específicos del estado, legados y otros. **ARTÍCULO SEXTO:** La Asociación tendrá las siguientes categorías de asociados: **A) Fundadores:** son los asociados participantes en la Asamblea Constitutiva y que quedarán anotados en la presente acta constitutiva y que estén en pleno goce de sus derechos. **B) Activos:** Serán los asociados que hayan ingresado posteriormente a la celebración de la Asamblea Constitutiva y que estén en pleno goce de sus derechos. **C) Honorarios:** Son especialmente aquellas personas que hayan colaborado al desarrollo y consolidación de la Asociación. La Categoría de asociado honorario será conferida por la Junta Directiva y aprobada por simple mayoría de la Asamblea General. Los asociados fundadores y los asociados activos, tendrán derecho a voz y voto siempre y cuando estén en pleno goce de sus derechos y de sus deberes como tales. Los asociados honorarios solo tendrán derecho a voz, pero no podrán votar. No pudiendo ser electos en los cargos de Junta Directiva ni la Fiscalía, ni estarán sujetos a los deberes que impongan los demás asociados. **ARTÍCULO SIETE:** Para la afiliación de los asociados, se observarán las siguientes reglas: **A)** El interesado deberá presentar solicitud por escrito ante la Junta Directiva. **B)** Todo asociado de nuevo ingreso deberá ir acompañado de dos recomendaciones por parte de asociados fundadores, que se encuentren en pleno goce de sus derechos. **C)** la Junta Directiva, en el término de quince días naturales, comunicará al solicitante la resolución sobre su solicitud de afiliación. **ARTÍCULO OCHO:** Los asociados dejarán de pertenecer a la Asociación por las siguientes causas: **Uno.** Fallecimiento. **Dos.** Renuncia voluntaria dirigida por escrito a la Junta Directiva. **Tres.** Por expulsión acordada por las dos terceras partes de los asociados presentes en la Asamblea General Extraordinaria, por cualquiera de los motivos siguientes: **a.** La ausencia justificada a cinco asambleas generales o la falta injustificada a tres de ellas. **b.** Conducta inmoral que atente contra el buen nombre de la Asociación. **c.** Cuando un asociado actúe en nombre de la ésta sin estar facultado para ello. **d.** Uso indebido de los activos físicos y económicos de la Asociación. Previo a la cesación de la membresía de un asociado, la junta directiva comunicará por escrito al afectado los motivos que inspiran su expulsión, a efecto de que el asociado en el momento en que reciba la comunicación, pueda en el término de ocho días naturales preparar su defensa. Una vez cumplido este plazo, la junta directiva, para conocimiento del caso, convocará de manera inmediata a la asamblea general extraordinaria correspondiente en el tiempo y condiciones señalados para tal finalidad en el presente estatuto. El asociado acusado podrá estar presente y ante dicha asamblea esgrimir su defensa, siendo esta asamblea la que en definitiva acuerde, afirmativa o negativamente, lo relativo a la expulsión del asociado. **ARTÍCULO NUEVE:** **A)** Los asociados tendrán los siguientes derechos: Elegir y ser reelectos en los cargos directivos o de la Fiscalía de la Asociación. **B)** Participar en actividades educativas, culturales y sociales que organice la Asociación. **C)** Participar con voz y voto en las Asambleas Generales. **D)** Presentar mociones y sugerencias en las Asambleas. **E)** Denunciar ante la Fiscalía y la Asamblea General de la Asociación cualquier irregularidad que notará en el desempeño de las funciones de los Directivos y otros miembros de la Asociación. **ARTÍCULO DIEZ:** Son deberes de los asociados: **A.** Cumplir con la Ley de Asociaciones y sus Reformas. Los estatutos y

reglamentos de la Asociación, así como los acuerdos que emanen de sus órganos. **B.** Pagar puntualmente los intereses y las cuotas de los créditos. **C.** Asistir puntualmente a las reuniones a que fueron convocados, **D.** Cooperar en la conservación de bienes y el buen desarrollo de las actividades de la Asociación. **E.** Apoyar las gestiones que realiza la Asociación para el cumplimiento de sus objetivos. **ARTÍCULO ONCE:** la asociación contará con los siguientes órganos: A) La Asamblea General. B) La Junta Directiva. C) La fiscalía. **ARTÍCULO DOCE:** De la Asamblea General: Es el órgano máximo de la asociación compuesta por la totalidad de los asociados. Habrá dos tipos de asamblea: La ordinaria y la extraordinaria; la asamblea se reunirá en forma **ordinaria** una vez al año, en la primera quincena de mayo, a efecto de escuchar los informes de labores del presidente y el tesorero de la junta directiva, y para elegir la junta directiva y fiscalía, cuando corresponda. **Extraordinariamente** se reunirán cada vez que la junta directiva los convoque o los solicite de manera vinculante, la mitad de los asociados que estén en ejercicio de todos sus derechos o bien cuando la fiscalía lo considere necesario. La asamblea, tanto ordinaria como extraordinaria, será convocada a través de secretario por medio de carta circular con ocho días naturales de anticipación. Se considera constituida en primera convocatoria cuando concurren la mitad más uno del total de los asociados. De no presentarse el mínimo indicado, se reunirán en segunda convocatoria una hora después, con el número de miembros presentes, que en ningún caso podrá ser menor a los puestos a elegir de los órganos de asociación. Los aspectos se aprobarán por mayoría simple, excepto en aquellos casos que por ley o estatuto se requiera de una mayoría calificada. **ARTÍCULO TRECE:** Son atribuciones de la asamblea general ordinaria: **A)** Elegir cada cuatro años la junta directiva, pudiendo ser reelectos. **B)** Conocer, aprobar, rechazar o modificar los informes de labores que le brindan los otros órganos. **C)** Acordar la compra de bienes y aceptar donaciones legales. **D)** Aprobar los reglamentos que dicta la junta directiva. **E)** Aprobar el presupuesto del año correspondiente. **F)** Determinará el monto de la póliza de fidelidad con que debe estar cubierto el tesorero. G) Elegir el fiscal, cada tres años, pudiendo ser reelecto. **ARTÍCULO CATORCE:** Son atribuciones de la asamblea general extraordinaria: **A)** Llenar los vacantes ocurridos por ausencias definitivas de miembros de la junta directiva o de la fiscalía. **B)** Dictar, reformar los reglamentos. **C)** Aprobar la expulsión de asociados. **D)** Aprobar la disolución de la asociación. **ARTÍCULO QUINCE:** De la Junta Directiva: La dirección de la asociación reside en la junta directiva, la cual estará conformada por: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y tres vocales, los cuales serán electos en asamblea ordinaria celebrada la segunda quincena de mayo por un periodo de cuatro años y tomarán posesión de sus cargos a partir del treinta de mayo del año que corresponda. Las ausencias temporales de los miembros de la junta directiva, a excepción del presidente, serán suplidos por la misma junta. En caso de ausencia definitiva, la misma junta suplirá dichas ausencias mientras se convoca a Asamblea General extraordinaria para que llene la vacante por el resto del período. **ARTÍCULO DIECISÉIS:** La junta directiva se reunirá en forma ordinaria dos veces por mes, el segundo y tercer lunes de cada mes y extraordinariamente cuando lo considere necesario, será convocada por el secretario por medio de una carta circular con tres días de anticipación. El cincuenta y uno por ciento de sus miembros formarán quórum y sus acuerdos se tomarán por simple mayoría de votos. **ARTÍCULO DIECISIETE:** Las atribuciones de la junta directiva son las siguientes: **A)** Tomar los acuerdos necesarios para que la asociación cumpla con sus fines. **B)** presentar un informe de labores a la asamblea general. **C)** Dictar o elaborar los reglamentos de acuerdo con las necesidades de la Asociación. **D)** Proponer a la asamblea general reformas a los reglamentos cuando lo considere necesario sin violar lo establecido en los convenios y los lineamientos de la asociación. **E)** Velar porque se cumplan y ejecuten los

acuerdos y decisiones de la asamblea. **F)** Recibir, analizar y tramitar las solicitudes de crédito presentados por los usuarios, así como verificar la correcta ejecución del plan de inversión. **G)** ejercer una adecuada recuperación de los préstamos, para evitar la morosidad y minimizar los arreglos de pago. **H)** Administrar la asociación de acuerdo con las condiciones establecidas en los reglamentos, convenios, lineamientos y acuerdos tomados en la asamblea general. **I)** Ejercer un absoluto control sobre los bienes que conforman los activos de la asociación. **J)** Convocar y preparar la asamblea tal y como lo establecen los reglamentos. **ARTÍCULO DIECIOCHO:** De la fiscalía: Habrá un tercer órgano independiente denominado fiscalía, que estará integrado por un fiscal mayor de edad, nombrado por la asamblea general ordinaria celebrada la primera quincena de mayo, por un periodo de cuatro años. Tomará posesión de su cargo el día treinta de mayo del año que corresponda, inmediatamente tendrá las siguientes atribuciones: **A)** Supervisar todas las operaciones y movimientos económicos de la asociación. **B)** Velar por el fiel cumplimiento de la ley o el estatuto, así como los acuerdos y reglamentos que emanen de los otros órganos. **C)** Velar porque se lleven las actas de las reuniones de la asamblea general y se conserve debidamente la información. **D)** Oír quejas de los asociados y realizar las investigaciones pertinentes. **E)** Solicitar auditorías del fondo de crédito cada vez que lo estime conveniente y verificar que las recomendaciones efectuadas se estudien y se implementen. **F)** Participar con voz, pero sin voto en las secciones de junta directiva en que se traten asuntos que tengan injerencia con su gestión. **ARTÍCULO DIECINUEVE:** Atribuciones de los miembros de la junta directiva: **A)** El presidente será el representante judicial y extrajudicial de la asociación, con carácter de apoderado generalísimo sin límite de suma. Presidirá sesiones de asamblea general y las reuniones de junta directiva, firmará las actas junto con el secretario, autorizará junto con el tesorero los pagos que la junta directiva acuerde y llevará la iniciativa es todas las gestiones que la asociación comprenda. **B)** El vicepresidente sustituirá al presidente en sus ausencias temporales con igual atribuciones y obligaciones. **C)** Corresponde al secretario confeccionar las actas de las reuniones de la asamblea general y de junta directiva y firmarlas junto con el presidente. Una vez que han sido aprobadas por el órgano respectivo, deberá llevar un perfecto orden y debidamente legalizar los libros de actas de asambleas generales, el libro de actas de junta directiva y el libro de registro de asociados, cuyo asiento de inscripciones serán firmadas por el presidente y el secretario. Dará lectura a las solicitudes de crédito para que se estudien y sean aprobadas o denegadas, la tramitará lo más pronto posible, llevará un archivo ordenado y completo. **D)** El tesorero tiene como obligación cobrar los intereses y las cuotas de los créditos, cuidar de los fondos de la asociación, los que depositará en una cuenta corriente en uno de los bancos del sistema bancario nacional a nombre de la asociación. Los depósitos o retiros se harán contando únicamente con su firma. Firmar las órdenes de pago junto con los autorizantes. Deberá rendir un informe anual a la asamblea y llevará al día, ordenados y legalizados, los libros de acta mayor e inventarios. Deberá estar cubierto por una póliza de fidelidad de acuerdo con el artículo veinticuatro de la ley de asociaciones, cuyo monto se fijará en la asamblea general. **E)** Corresponde al vocal ayudar en las tareas que le encomienda la junta directiva y sustituirá a algún miembro en forma temporal cuando se ausente a acepción del presidente. **ARTÍCULO VEINTE:** Las reformas totales o parciales del estatuto, deberán ser aprobadas en la junta directiva por las dos terceras partes de sus miembros presentes en una de las reuniones extraordinarias. Su inscripción se hará conforme con el artículo diecinueve de la ley de asociaciones y sus reformas. **ARTÍCULO VEINTIUNO:** La asociación podrá disolverse cuando concurren las causas indicadas en los artículos trece, veintisiete y treinta y cuatro de la ley de asociaciones y sus reformas. Al extinguirse la asociación, sus bienes se distribuirán entre los

asociados que estén en pleno goce de sus derechos y se pedirá al juez civil del domicilio de la asociación, que nombre de uno a tres liquidadores, quienes devengarán el cinco por ciento de los bienes liquidados como honorarios. En este mismo acto, una vez aprobado el anterior estatuto, proceden a elegir la primera junta directiva y fiscal para el periodo que va dieciséis de mayo del año dos mil diecinueve al quince de mayo del año dos mil veintitrés. Recae el nombramiento en forma definitiva de los siguientes socios;

PRESIDENTE: Roberto Granados Calderón, de calidades indicadas; **VICEPRESIDENTE:** Eduardo Calderón Ramírez, de calidades indicadas; **TESORERO:** Jorge Blanco Godínez, de calidades indicadas; **SECRETARIA:** Marta Garro Abarca, de calidades indicadas; **VOCAL:** Virgilio Portugués Angulo, de calidades indicadas. Todos los nombrados aceptan dichos cargos y toman posesión de los mismos a partir del día dieciséis de mayo del año dos mil diecinueve. Se autoriza a los miembros de la Junta Directiva a firmar los documentos respectivos para dicha inscripción. Que, para el nombramiento de la junta directiva, no se cumple con el artículo diez incisos uno, de la Ley de Asociaciones, ya que a pesar que se hizo uso de los medios necesarios para publicitar y dar a conocer la conformación de nóminas en el proceso de elección de los miembros de la junta directiva, no se pudo contar con la postulación de más mujeres para cumplir con la paridad de género para la conformación de la junta directiva.

No habiendo más asuntos por tratar, se levanta la asamblea al ser las ----- horas del día ----- de ----- del año dos mil dieciocho, en el domicilio de la asociación indicado al inicio.

Presidente: **Roberto Granados Calderón** _____
Vicepresidente: **Eduardo Calderón Ramírez** _____
Tesorero: **Jorge Blanco Godínez** _____
Secretario: **Marta Garro Abarca** _____
Vocal: **Virgilio Portugués Angulo** _____
Fiscal: **Consuelo Barrantes Angulo** _____

Las anteriores seis firmas fueron realizadas en mi presencia y corresponden a las personas que se identifican. Asimismo, la firma y sello del suscrito corresponde a la firma y sello que se encuentran debidamente registrados en el Registro de Notarios de la Dirección Nacional de Notariado. Dejo de esta forma autenticadas las indicadas firmas con mi firma y sello.

REGLAMENTO INTERNO PARA EL USO DEL FONDO DE CRÉDITOS

CAPÍTULO I

Objetivos

ART. 1°—

Objetivo general:

Establecer y vigilar la permanencia, sostenibilidad y cumplimiento de los lineamientos de trámite, colocación y recaudación de los préstamos brindados.

Objetivos específicos:

Asegurar el correcto uso y manejo de los recursos asignados.

Recuperar en forma puntal y eficiente el dinero colocado.

Velar por la capacitación y consolidación del fondo de crédito.

Asegurar la recuperación eficiente del dinero colocado, dando seguimiento a las cuentas por cobrar a través de informes periódicos de cartera.

CAPITULO II

Disposiciones Generales

ART. 2°—Los créditos serán otorgados únicamente a los afiliados a la asociación y a aquellas personas que la Junta Directiva de la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994, considere oportuno y necesario.

ART. 3°—Toda solicitud de crédito deberá ser presentada por el interesado de forma escrita y personalmente en la fórmula que para tal efecto brindará la Junta Directiva. En ésta se expondrá muy claramente en forma detallada el plan de inversión.

ART. 4°—La Junta Directiva de la Asociación estará compuesta por cinco personas electas por la Asamblea ordinaria de la Asociación, los cuales ocuparán puestos de Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría, tesorería y vocal. Además, se elegirá una persona que ejerza fiscalización a la gestión de la Junta Directiva, con voz, pero sin voto.

ART. 5°—Para aprobar una solicitud de crédito, la Junta Directiva se basará en las siguientes condiciones:

- a) Debe ser un miembro activo de la comunidad, con seis meses mínimo de residir en la misma.
- b) Estar al día con sus compromisos económicos con la Asociación.
- c) Analizar la capacidad de endeudamiento del solicitante.
- d) Estudiar las garantías ofrecidas como respaldo del crédito.
- e) Considerar los antecedentes de créditos brindados, además, la participación en al menos 50% de las actividades realizadas por la Asociación.
- f) Estudiar la actividad por desarrollar para determinar la rentabilidad y factibilidad.
- g) Analizar el plan de inversión y ajustar el monto de acuerdo con los costos reales de la actividad. No se financiará más del 25% de crédito en infraestructura.

- h) Las personas que presenten arreglo de pago o morosidad, no se considerarán sujetos de crédito.
- i) No se permite obtener a ninguna persona más de un crédito activo a la misma vez.

CAPTULO III **Del crédito y sus líneas**

ART. 6° —El crédito se concederá a personas de la comunidad, cuyas actividades productivas, a juicio de la Junta Directiva, sean aptas para la zona, cuya rentabilidad asegure un incremento en el ingreso familiar y recuperación total del crédito brindado. El crédito se asignará de forma dirigida cuanto esto aplique.

ART. 7°—De la totalidad de los fondos de la Asociación, un cuarenta por ciento se destinará con prioridad en préstamos a mujeres. Si el dinero está disponible, se financiará a más hombres.

ART. 8°—El monto máximo a prestar por solicitud, será de acuerdo con el plan de inversión, el cual será fijado en la Asamblea General de cada año.

CAPITULO IV **Tramitación del crédito**

ART. 9°—La Junta Directiva manejará la operación de los créditos mediante sesiones ordinarias dos veces al mes, en el lugar y hora previamente establecidos.

ART. 10°—Toda solicitud será estudiada, analizada, aprobada o rechazada por la Junta Directiva, de acuerdo con los reglamentos del uso de los fondos.

ART. 11°—Las solicitudes serán tramitadas por la Junta Directiva en un periodo máximo de quince días a partir de la fecha de su aprobación.

CAPITULO V **Garantías**

ART.12°—La garantía de los créditos será fiduciaria, prendaria o cualquier otra que la Junta Directiva considere oportuna y necesaria para respaldar el crédito. En caso de garantía prendaria, el usuario se encargará de los gastos de inscripción.

ART. 13° —Podrán ser fiadores las personas que a juicio de la Junta Directiva cuenten con capacidad de pago en caso de incumplimiento por parte del deudor. Además, no podrán exceder en sus obligaciones ante la Asociación de Crédito de Buena Vista 1994.

No podrá ser fiador aquella persona que no posea algún bien o salario, independiente de la persona deudora.

CAPITULO VI

Seguimiento del crédito

ART. 14°—El seguimiento y verificación de los créditos será parte de las funciones de la Junta Directiva de la Asociación.

ART. 15°— Se exigirá el pago inmediato del crédito, cuando el usuario;

- 1- No cumpla con el plan de inversión aprobado.
- 2- Deja por cualquier motivo de ser afiliado de la Asociación.
- 3- Postergue por más de treinta días el inicio del desarrollo del plan de inversión.
- 4- Cambie su lugar de habitación definitivamente de la comunidad.

Para tal efecto, el pagaré deberá llevar una cláusula al dorso, especificando las razones por las cuales debe pagar el crédito.

ART. 16°—En el documento legal quedará establecida la fecha de pago de intereses y las fechas en que se amortizará, esto para los casos que no contemplen una cuota fija. La cancelación del crédito deberá hacerse en la fecha de vencimiento estipulada y en el lugar donde se reúne la Junta Directiva.

ART. 17°—La persona deudora podrá abonar o cancelar con anticipación su crédito y pagará solamente intereses por el tiempo que utilizó el dinero.

ART. 18°—En los créditos con plazos superiores a seis meses, se cobrará los intereses vencidos trimestralmente.

ART. 19°—La Junta Directiva de la Asociación podrá conceder una única ampliación del plazo, por un periodo máximo de seis meses, sólo cuando existan razones que justifiquen el no pago dentro del plazo establecido inicialmente.

Las nuevas condiciones del crédito deberán expresarse en el pagaré en una nota adicional.

ART. 20°—Las tasas de interés aplicadas a los créditos, serán mínimos cuatro puntos arriba de la tasa básica pasiva, para asegurar el valor adquisitivo del fondo. La tasa de interés no podrá excederse más de ocho puntos.

Los créditos en arreglo de pago se les ajustarán la tasa de interés, lo que incrementa en dos puntos los primeros tres meses y en cinco puntos los meses restantes.

ART. 21°—A los créditos con atraso en su pago, se les aplicará una tasa adicional del tres por ciento mensual sobre el saldo. Se enviarán dos avisos de cobro y después de sesenta días de atraso se procederá al cobro judicial.

ART. 22°—Aquellos usuarios que hayan tenido problemas de morosidad, sin una justificación razonable, quedarán en lista negra y no podrán ser sujetos de crédito en el futuro.

ART. 23°—La administración del fondo deberá buscar minimizar y aumentar las ganancias, para garantizar el crecimiento real del fondo del crédito.

ART. 24°—Para la aplicación o modificación del presente convenio, deberá ser aprobado por la Asamblea General de usuarios.

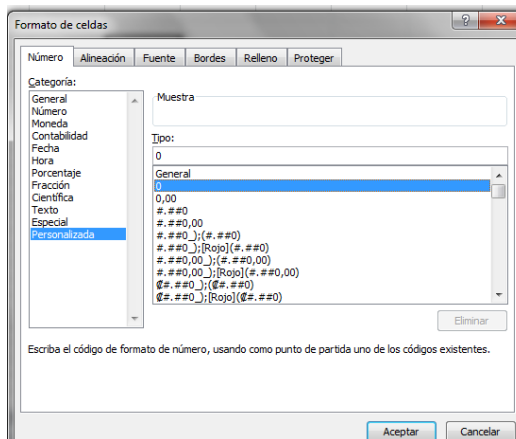
Para la modificación del presente reglamento, se requerirá la aprobación de la Asamblea General de la Asociación de Crédito.

Se aprueba y se firma el presente reglamento ajustando las modificaciones requeridas por la Asamblea General, en la Comunidad de Buena Vista de Rivas, P. Z. A los treinta días del mes de mayo de dos mil diecinueve.

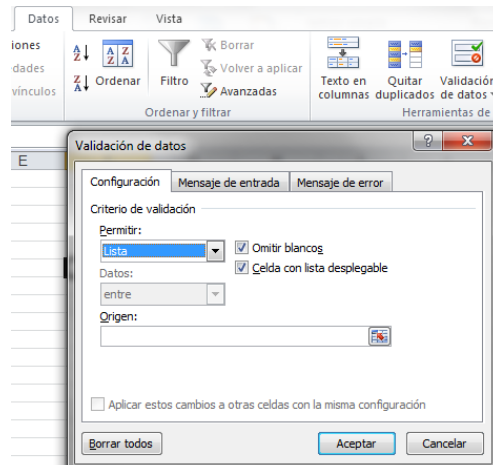
Anexo 6. Manual para el uso de la herramienta en Excel para el cálculo de intereses

A continuación, se detalla cada uno de los pasos para la elaboración de la herramienta:

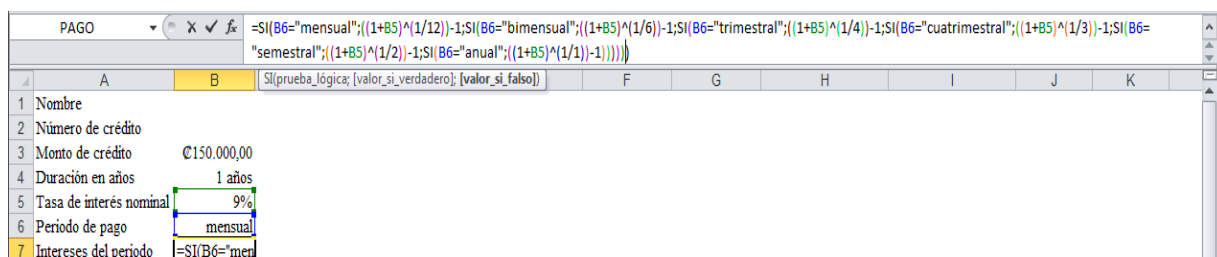
Para establecer la duración en años, se personaliza la celda desde “formato de celda”. Una vez que se selecciona el cuadro que muestra el “tipo 0”, a la par se escribe “años” y se presiona aceptar. Luego de esto solamente se tiene que introducir el número en la celda y éste será acompañado de la palabra años.



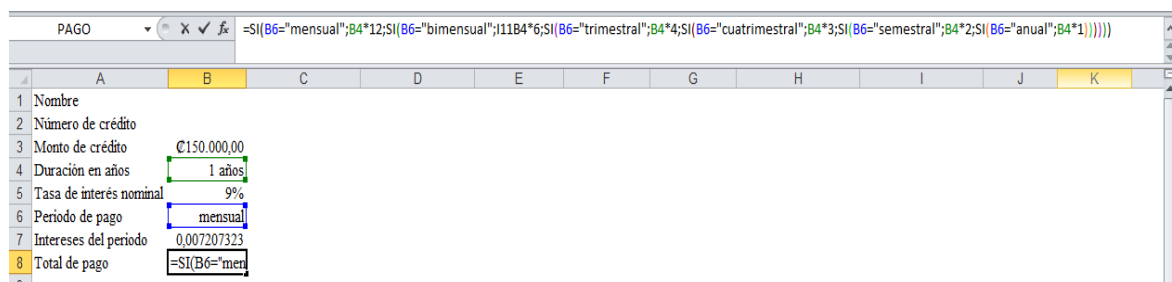
Con el fin de poder elegir entre las opciones del periodo de pago, es necesario posicionarse en la celda que se va a ingresar el dato. En Excel se selecciona la pestaña “datos”, luego se elige el pulsador de “validación de datos”, y después “lista” y en “origen” se escribe lo siguiente: `Mensual;bimensual;trimestral;cuatrimestral; semestral;anual` Para finalizar, se presiona aceptar.



Para el cálculo de intereses del periodo, es necesario pasar del interés nominal anual al interés efectivo, para lo cual se utiliza la fórmula $i = (1+i)^{(1/n)} - 1$ y se desarrolla haciendo uso de una función del tipo “SI”, donde se establece que si la celda indicada contiene el texto “mensual”, se ejecuta la operación que la sigue. De lo contrario, evalúa la siguiente condición hasta dar con una que concuerde con lo requerido:



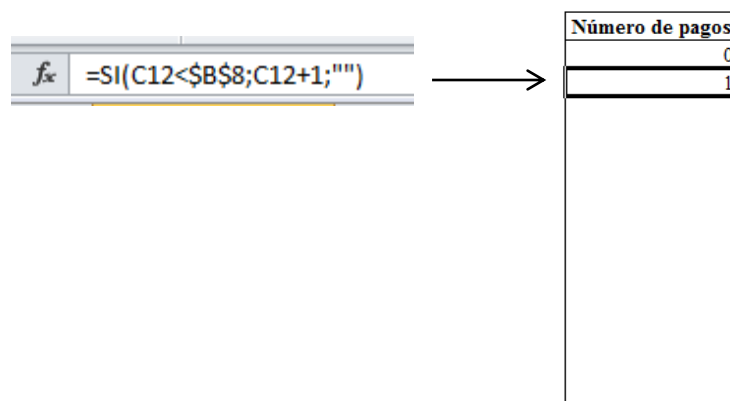
Para determinar el total de pagos que se efectúan hasta el final de la deuda, se utiliza una función del tipo “SI”, donde se establece que si el periodo de pago es mensual; entonces la duración en años se multiplica por 12 y así sucesivamente en cada uno de los periodos, mostrándose de la siguiente manera:



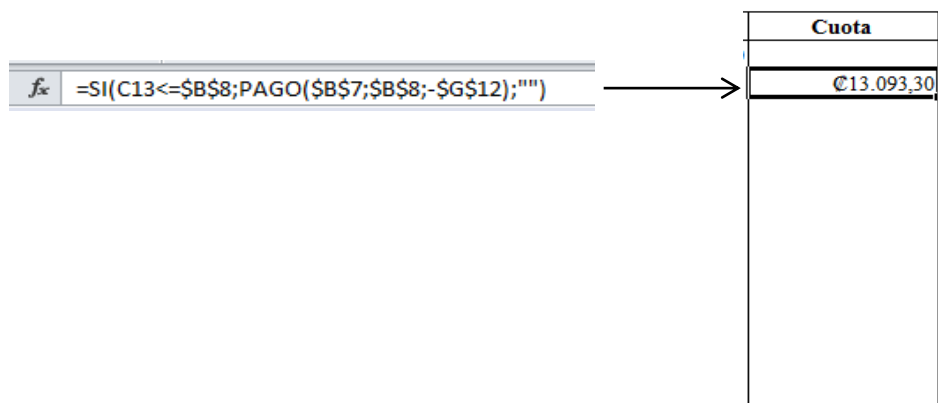
De esta manera se finaliza con la configuración del cuadro de datos del préstamo. Con el propósito de determinar la efectividad de la herramienta, se selecciona de la lista de “periodo de pago” las diferentes opciones para observar si los cálculos del tipo de interés y del total de los pagos son correctos.

De aquí en adelante se va a trabajar con cuadro de amortización. Para lo que se explica el paso a paso, es importante señalar que en todas las columnas se introducen fórmulas y en el caso de que algunas celdas no se utilicen, se muestren en blanco.

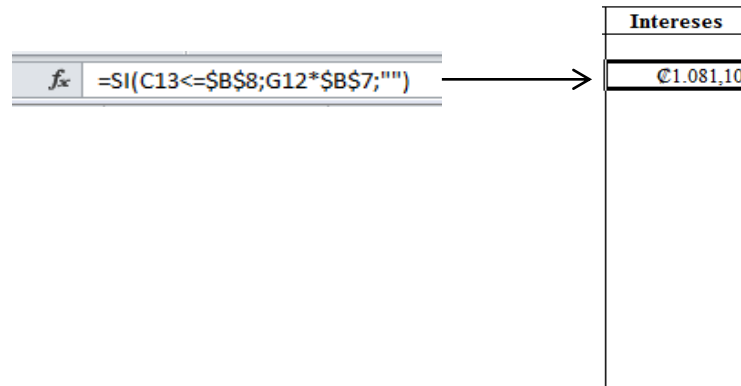
Para identificar el número de pagos, lo que se busca es que en esta columna se muestren los números de cada periodo y si cambia el total de pagos, por consiguiente, este número cambia automáticamente. Para ello es necesario ubicarse sobre la primera celda de esta columna e incluir el 0, luego en la segunda celda se debe hacer la comparación del tipo SI “número de pagos” < “total de pagos” entonces poner ““celda anterior” + 1” SINO “espacio en blanco”. Una vez que se escribe la fórmula en la primera fila, se puede arrastrar hasta la celda que se requiera, ya que las celdas que no cumplan con la condición, se muestran en blanco y las que la cumplan, se rellenan automáticamente.



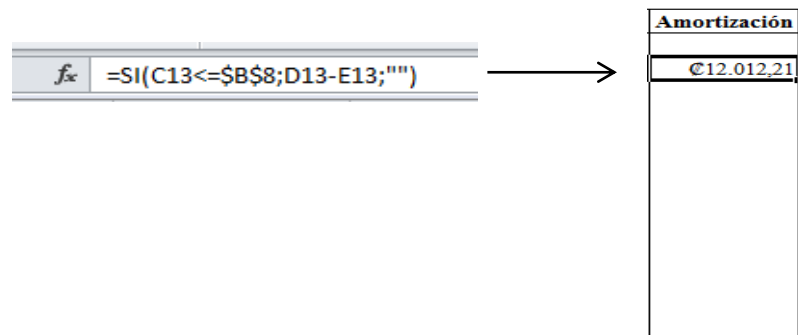
Antes de establecer la cuota se debe tener claro que ésta equivale a la suma de la amortización y de los intereses de un periodo. Para realizar el cálculo en forma automática se debe realizar una comparación, donde se indique que, SI el “número de pagos” actual es menor o igual al “total de pagos”, entonces se calcula la cuota, SINO “celda en blanco”.



Para efectuar el cálculo de intereses de cada periodo, se multiplica el interés del periodo por el capital vivo del periodo anterior. Los intereses de cada periodo se deben ir recalculando conforme varía el capital vivo. Para este cálculo se utiliza condicional SI el “número de pagos” actual es menor o igual al “total de pagos”, entonces se calcula el interés, SINO “celda en blanco”.



Para calcular la amortización, solamente se debe obtener la diferencia entre la cuota y los intereses, para lo que se utiliza la siguiente comparación SI el “número de pagos” actual es menor o igual al “total de pagos”, entonces se calcula la amortización SINO “celda en blanco”.



El capital vivo de cada periodo en un préstamo, se refiere al capital que va a quedar por amortizar después de haber pagado la cuota en cada periodo. Para su cálculo, se le resta al capital vivo del periodo anterior la amortización de la cuota del periodo actual, es decir, SI el “número de pagos” actual es menor o igual al “total de pagos” entonces se calcula el capital vivo SINO “celda en blanco”.

<i>f_x</i>	=SI(C13<= \$B\$8;G12-F13;"")	→	Capital vivo
			€150.000,00
			€137.987,79

El capital amortizado lo que refleja es un acumulado del capital que se ha ido amortizando en cada periodo. Esto se efectúa con una suma que da inicio desde el periodo cero hasta la amortización del periodo y así sucesivamente hasta completar el monto del crédito. Se usa la comparación SI el “número de pagos” actual es menor o igual al “total de pagos”, entonces se calcula el capital amortizado SINO “celda en blanco”.

<i>f_x</i>	=SI(C13<= \$B\$8;H12+F13;"")	→	Capital amortizado
			€12.012,21

Para obtener la información correspondiente al siguiente periodo, se seleccionan las celdas que contienen los datos del número de pagos, cuota, intereses, amortización, capital vivo y capital amortizado; luego, ubicándose en la parte inferior derecha, se arrastra hacia abajo con el mouse.

Nombre
 Número de crédito
 Monto de crédito €150.000,00
 Duración en años 1 años
 Tasa de interés nominal 9%
 Periodo de pago mensual
 Interés efectivo 0,007207323
 Total de pago 12

Fecha	Número de pagos	Cuota	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
	0				€150.000,00	
	1	€13.093,30	€1.081,10	€12.012,21	€137.987,79	€12.012,21

Anexo 7. Proyección apalancamiento

Nombre
 Número de crédito
 Monto de crédito ₡20.000.000,00
 Duración en años 10 años
 Tasa de interés nominal 9%
 Periodo de pago mensual
 Interés efectivo 0,007207323
 Total de pago 120

Fecha	Número de pagos	Cuota	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
	0				₡20.000.000,00	
	1	₡249.565,73	₡144.146,47	₡105.419,26	₡19.894.580,74	₡105.419,26
	2	₡249.565,73	₡143.386,68	₡106.179,05	₡19.788.401,69	₡211.598,31
	3	₡249.565,73	₡142.621,41	₡106.944,32	₡19.681.457,37	₡318.542,63
	4	₡249.565,73	₡141.850,63	₡107.715,10	₡19.573.742,27	₡426.257,73
	5	₡249.565,73	₡141.074,29	₡108.491,44	₡19.465.250,84	₡534.749,16
	6	₡249.565,73	₡140.292,36	₡109.273,37	₡19.355.977,47	₡644.022,53
	7	₡249.565,73	₡139.504,79	₡110.060,94	₡19.245.916,53	₡754.083,47
	8	₡249.565,73	₡138.711,54	₡110.854,18	₡19.135.062,35	₡864.937,65
	9	₡249.565,73	₡137.912,58	₡111.653,15	₡19.023.409,20	₡976.590,80
	10	₡249.565,73	₡137.107,86	₡112.457,87	₡18.910.951,33	₡1.089.048,67
	11	₡249.565,73	₡136.297,34	₡113.268,39	₡18.797.682,95	₡1.202.317,05
	12	₡249.565,73	₡135.480,98	₡114.084,75	₡18.683.598,20	₡1.316.401,80
	13	₡249.565,73	₡134.658,73	₡114.906,99	₡18.568.691,21	₡1.431.308,79
	14	₡249.565,73	₡133.830,56	₡115.735,16	₡18.452.956,04	₡1.547.043,96
	15	₡249.565,73	₡132.996,42	₡116.569,31	₡18.336.386,74	₡1.663.613,26
	16	₡249.565,73	₡132.156,27	₡117.409,46	₡18.218.977,28	₡1.781.022,72
	17	₡249.565,73	₡131.310,06	₡118.255,67	₡18.100.721,61	₡1.899.278,39
	18	₡249.565,73	₡130.457,75	₡119.107,97	₡17.981.613,64	₡2.018.386,36
	19	₡249.565,73	₡129.599,30	₡119.966,42	₡17.861.647,22	₡2.138.352,78
	20	₡249.565,73	₡128.734,67	₡120.831,06	₡17.740.816,16	₡2.259.183,84
	21	₡249.565,73	₡127.863,80	₡121.701,93	₡17.619.114,23	₡2.380.885,77
	22	₡249.565,73	₡126.986,65	₡122.579,07	₡17.496.535,16	₡2.503.464,84
	23	₡249.565,73	₡126.103,19	₡123.462,54	₡17.373.072,62	₡2.626.927,38
	24	₡249.565,73	₡125.213,35	₡124.352,37	₡17.248.720,24	₡2.751.279,76
	25	₡249.565,73	₡124.317,10	₡125.248,62	₡17.123.471,62	₡2.876.528,38
	26	₡249.565,73	₡123.414,40	₡126.151,33	₡16.997.320,29	₡3.002.679,71
	27	₡249.565,73	₡122.505,18	₡127.060,54	₡16.870.259,75	₡3.129.740,25
	28	₡249.565,73	₡121.589,42	₡127.976,31	₡16.742.283,44	₡3.257.716,56
	29	₡249.565,73	₡120.667,05	₡128.898,68	₡16.613.384,76	₡3.386.615,24
	30	₡249.565,73	₡119.738,04	₡129.827,69	₡16.483.557,07	₡3.516.442,93
	31	₡249.565,73	₡118.802,33	₡130.763,40	₡16.352.793,67	₡3.647.206,33
	32	₡249.565,73	₡117.859,87	₡131.705,85	₡16.221.087,81	₡3.778.912,19
	33	₡249.565,73	₡116.910,62	₡132.655,10	₡16.088.432,71	₡3.911.567,29
	34	₡249.565,73	₡115.954,54	₡133.611,19	₡15.954.821,52	₡4.045.178,48
	35	₡249.565,73	₡114.991,56	₡134.574,17	₡15.820.247,35	₡4.179.752,65
	36	₡249.565,73	₡114.021,64	₡135.544,09	₡15.684.703,27	₡4.315.296,73
	37	₡249.565,73	₡113.044,73	₡136.521,00	₡15.548.182,27	₡4.451.817,73
	38	₡249.565,73	₡112.060,78	₡137.504,95	₡15.410.677,32	₡4.589.322,68
	39	₡249.565,73	₡111.069,73	₡138.495,99	₡15.272.181,33	₡4.727.818,67
	40	₡249.565,73	₡110.071,55	₡139.494,18	₡15.132.687,15	₡4.867.312,85
	41	₡249.565,73	₡109.066,17	₡140.499,56	₡14.992.187,59	₡5.007.812,41
	42	₡249.565,73	₡108.053,54	₡141.512,18	₡14.850.675,41	₡5.149.324,59
	43	₡249.565,73	₡107.033,62	₡142.532,11	₡14.708.143,30	₡5.291.856,70
	44	₡249.565,73	₡106.006,34	₡143.559,38	₡14.564.583,92	₡5.435.416,08
	45	₡249.565,73	₡104.971,67	₡144.594,06	₡14.419.989,86	₡5.580.010,14
	46	₡249.565,73	₡103.929,53	₡145.636,20	₡14.274.353,66	₡5.725.646,34
	47	₡249.565,73	₡102.879,88	₡146.685,84	₡14.127.667,82	₡5.872.332,18
	48	₡249.565,73	₡101.822,67	₡147.743,06	₡13.979.924,76	₡6.020.075,24
	49	₡249.565,73	₡100.757,84	₡148.807,89	₡13.831.116,87	₡6.168.883,13
	50	₡249.565,73	₡99.685,33	₡149.880,39	₡13.681.236,48	₡6.318.763,52
	51	₡249.565,73	₡98.605,09	₡150.960,63	₡13.530.275,85	₡6.469.724,15
	52	₡249.565,73	₡97.517,07	₡152.048,65	₡13.378.227,19	₡6.621.772,81
	53	₡249.565,73	₡96.421,21	₡153.144,52	₡13.225.082,68	₡6.774.917,32
	54	₡249.565,73	₡95.317,45	₡154.248,28	₡13.070.834,40	₡6.929.165,60
	55	₡249.565,73	₡94.205,73	₡155.360,00	₡12.915.474,40	₡7.084.525,60
	56	₡249.565,73	₡93.086,00	₡156.479,73	₡12.758.994,67	₡7.241.005,33
	57	₡249.565,73	₡91.958,20	₡157.607,53	₡12.601.387,15	₡7.398.612,85
	58	₡249.565,73	₡90.822,27	₡158.743,45	₡12.442.643,69	₡7.557.356,31
	59	₡249.565,73	₡89.678,16	₡159.887,57	₡12.282.756,12	₡7.717.243,88
	60	₡249.565,73	₡88.525,79	₡161.039,93	₡12.121.716,19	₡7.878.283,81

Monto de crédito C20.000.000,00
Duración en años 10 años
Tasa de interés non 9%
Periodo de pago mensual
Interés efectivo 0,007207323
Total de pago 120

Fecha	Número de pagos	Cuota	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
	61	C249.565,73	C87.365,13	C162.200,60	C11.959.515,59	C8.040.484,41
	62	C249.565,73	C86.196,10	C163.369,63	C11.796.145,96	C8.203.854,04
	63	C249.565,73	C85.018,64	C164.547,09	C11.631.598,87	C8.368.401,13
	64	C249.565,73	C83.832,69	C165.733,03	C11.465.865,84	C8.534.134,16
	65	C249.565,73	C82.638,20	C166.927,52	C11.298.938,32	C8.701.061,68
	66	C249.565,73	C81.435,10	C168.130,62	C11.130.807,69	C8.869.192,31
	67	C249.565,73	C80.223,33	C169.342,40	C10.961.465,30	C9.038.534,70
	68	C249.565,73	C79.002,82	C170.562,90	C10.790.902,40	C9.209.097,60
	69	C249.565,73	C77.773,52	C171.792,20	C10.619.110,19	C9.380.889,81
	70	C249.565,73	C76.535,36	C173.030,37	C10.446.079,83	C9.553.920,17
	71	C249.565,73	C75.288,27	C174.277,45	C10.271.802,38	C9.728.197,62
	72	C249.565,73	C74.032,20	C175.533,53	C10.096.268,85	C9.903.731,15
	73	C249.565,73	C72.767,07	C176.798,65	C9.919.470,20	C10.080.529,80
	74	C249.565,73	C71.492,83	C178.072,90	C9.741.397,30	C10.258.602,70
	75	C249.565,73	C70.209,40	C179.356,33	C9.562.040,98	C10.437.959,02
	76	C249.565,73	C68.916,72	C180.649,01	C9.381.391,97	C10.618.608,03
	77	C249.565,73	C67.614,73	C181.951,00	C9.199.440,97	C10.800.559,03
	78	C249.565,73	C66.303,35	C183.262,38	C9.016.178,59	C10.983.821,41
	79	C249.565,73	C64.982,51	C184.583,21	C8.831.595,38	C11.168.404,62
	80	C249.565,73	C63.652,16	C185.913,56	C8.645.681,81	C11.354.318,19
	81	C249.565,73	C62.312,22	C187.253,50	C8.458.428,31	C11.541.571,69
	82	C249.565,73	C60.962,63	C188.603,10	C8.269.825,21	C11.730.174,79
	83	C249.565,73	C59.603,30	C189.962,42	C8.079.862,79	C11.920.137,21
	84	C249.565,73	C58.234,18	C191.331,54	C7.888.531,25	C12.111.468,75
	85	C249.565,73	C56.855,20	C192.710,53	C7.695.820,72	C12.304.179,28
	86	C249.565,73	C55.466,27	C194.099,46	C7.501.721,26	C12.498.278,74
	87	C249.565,73	C54.067,33	C195.498,40	C7.306.222,86	C12.693.777,14
	88	C249.565,73	C52.658,31	C196.907,42	C7.109.315,45	C12.890.684,55
	89	C249.565,73	C51.239,13	C198.326,59	C6.910.988,86	C13.089.011,14
	90	C249.565,73	C49.809,73	C199.755,99	C6.711.232,86	C13.288.767,14
	91	C249.565,73	C48.370,03	C201.195,70	C6.510.037,16	C13.489.962,84
	92	C249.565,73	C46.919,94	C202.645,78	C6.307.391,38	C13.692.608,62
	93	C249.565,73	C45.459,41	C204.106,32	C6.103.285,06	C13.896.714,94
	94	C249.565,73	C43.988,35	C205.577,38	C5.897.707,68	C14.102.292,32
	95	C249.565,73	C42.506,69	C207.059,04	C5.690.648,64	C14.309.351,36
	96	C249.565,73	C41.014,34	C208.551,38	C5.482.097,26	C14.517.902,74
	97	C249.565,73	C39.511,25	C210.054,48	C5.272.042,78	C14.727.957,22
	98	C249.565,73	C37.997,32	C211.568,41	C5.060.474,38	C14.939.525,62
	99	C249.565,73	C36.472,47	C213.093,25	C4.847.381,12	C15.152.618,88
	100	C249.565,73	C34.936,64	C214.629,08	C4.632.752,04	C15.367.247,96
	101	C249.565,73	C33.389,74	C216.175,98	C4.416.576,06	C15.583.423,94
	102	C249.565,73	C31.831,69	C217.734,03	C4.198.842,02	C15.801.157,98
	103	C249.565,73	C30.262,41	C219.303,31	C3.979.538,71	C16.020.461,29
	104	C249.565,73	C28.681,82	C220.883,90	C3.758.654,80	C16.241.345,20
	105	C249.565,73	C27.089,84	C222.475,89	C3.536.178,92	C16.463.821,08
	106	C249.565,73	C25.486,38	C224.079,34	C3.312.099,58	C16.687.900,42
	107	C249.565,73	C23.871,37	C225.694,35	C3.086.405,22	C16.913.594,78
	108	C249.565,73	C22.244,72	C227.321,01	C2.859.084,22	C17.140.915,78
	109	C249.565,73	C20.606,34	C228.959,38	C2.630.124,84	C17.369.875,16
	110	C249.565,73	C18.956,16	C230.609,57	C2.399.515,27	C17.600.484,73
	111	C249.565,73	C17.294,08	C232.271,64	C2.167.243,63	C17.832.756,37
	112	C249.565,73	C15.620,03	C233.945,70	C1.933.297,93	C18.066.702,07
	113	C249.565,73	C13.933,90	C235.631,82	C1.697.666,10	C18.302.333,90
	114	C249.565,73	C12.235,63	C237.330,10	C1.460.336,01	C18.539.663,99
	115	C249.565,73	C10.525,11	C239.040,61	C1.221.295,39	C18.778.704,61
	116	C249.565,73	C8.802,27	C240.763,46	C980.531,94	C19.019.468,06
	117	C249.565,73	C7.067,01	C242.498,72	C738.033,22	C19.261.966,78
	118	C249.565,73	C5.319,24	C244.246,48	C493.786,74	C19.506.213,26
	119	C249.565,73	C3.558,88	C246.006,85	C247.779,90	C19.752.220,10
	120	C249.565,73	C1.785,83	C247.779,90	C0,00	C20.000.000,00

Anexo 8. Información crédito Banca de Desarrollo

Documentos por presentar:
1. Si alguno de los participantes físicos es asalariado, debe presentar fotocopia de la orden patronal vigente y el original de la constancia de salario, cuya fecha de emisión no exceda un mes. Dicha constancia debe indicar el salario bruto y neto, tiempo de laborar, puesto que desempeña e indicar si está libre de embargos.
2. Recibo de servicio público u otro documento con el que se pueda verificar el domicilio del solicitante.
3. Personería jurídica actualizada (cuando corresponda).
4. Certificación notarial de la distribución del capital social, cuando corresponda.
5. Copia del acta de constitución de la sociedad (cuando corresponda).
6. Información financiera para el análisis de capacidad de pago:
6.1 CLIENTES SIN CONTABILIDAD FORMAL: A. Certificación de ingresos: -Certificación de ingresos emitida por un contador público autorizado o contador privado incorporado (la certificación de contador privado incorporado aplica sólo para solicitantes con un ingreso bruto mensual inferior a los \$1.000.00 o su equivalente en colones). El estudio debe abarcar un periodo mínimo de un año y la certificación no debe tener más de un mes de emitidas al momento de presentar la solicitud y menos de tres meses al momento de la resolución del crédito. B. Flujo de caja: -Flujo de caja proyectado a tres años, con el primer año desglosado mensualmente y los dos años restantes en forma anual. Adjuntar los supuestos técnicos en los cuales se basó el pronóstico. Nota: En ambos casos el solicitante debe aportar los comprobantes respectivos, que permiten respaldar la certificación de ingresos o el flujo de caja, como, por ejemplo: Declaración de impuesto de renta (régimen tradicional o régimen de tributación simplificada), contratos, permisos, concesiones, patentes, facturas, bancarización; entre otros. Además, presentar el detalle de las obligaciones que se atienden con los recursos generados por la actividad comercial.
6.2 CLIENTES CON CONTABILIDAD FORMAL: -Estados financieros de los últimos tres periodos fiscales (internos, certificados o auditados, según sea el monto del crédito y acumulado de deudas en el BCR del solicitante). -Corte interno de los estados financieros, cuya fecha de emisión no supere los tres meses al momento de su entrega al Banco y los cuatro meses al momento de la resolución. -Flujo de caja proyectado a tres años, con el primer año desglosado mensualmente y los dos años restantes en forma anual. Adjuntar los supuestos técnicos en los cuales se basó el pronóstico. -Detalle de las obligaciones que se atienden con los recursos generados por la actividad comercial.

7. La oficina técnica que estudia el caso, podrá recomendar la inclusión de los propietarios del negocio o de las sociedades relacionadas, como fiadores o codeudores, cuando así lo considere conveniente.
8. Factura proforma u opción de compra-venta cuando el plan de inversión sea compra de propiedades, maquinaria o equipo.
9. Si alguno de los participantes es extranjero, debe tener una condición legítima de residencia en el país o un estatus migratorio equivalente (el cual deberán demostrar a través de los documentos que expida la Dirección General de Migración y Extranjería).
10. En función de cada solicitud de crédito, pueden requerirse documentos adicionales, lo cual se determina en la negociación.
11. Cuando una operación de crédito involucre la compraventa, traspaso o gravamen de un bien mueble o inmueble cuyo titular sea una persona jurídica, acto en el que, figure como parte el Gerente General, un miembro de la Junta Directiva o personas físicas o jurídicas relacionadas con este último, se requiera el acta debidamente protocolizada que demuestre que el acto fue hecho de conocimiento de Junta Directa u órgano equivalente, y que dicho órgano conoció y no objetó la transacción.
12. Cuando la operación involucre la compraventa, traspaso o gravamen de un bien mueble o inmueble bajo titularidad de una persona jurídica y éste represente un valor igual o superior al 10% de los activos de la persona jurídica, se solicite un acuerdo de aprobación de la Junta Directiva u órgano equivalente.
Si la garantía es prendaria adicional:
1. Un fiador solidario
2. Informe registral del bien en garantía extendido por el Registro Nacional. El proceso podrá sufrir atrasos, ante cualquier modificación que deba realizarse en el Registro Público.
3. Documentación con el detalle actualizado de las características del bien que quedará gravado.
4. Pago de avalúo cuando corresponda.
Si la garantía es hipotecaria adicional:
1. Pago del avalúo.
2. Dos copias certificadas del plano catastrado, extendidas por la Oficina de Catastro del Registro Público. <i>El proceso podrá sufrir atrasos, ante cualquier modificación que deba realizarse en el Registro Público.</i>
3. Constancia municipal de impuestos al día.
4. Informe registral del bien en garantía extendido por el Registro Público. <i>El proceso podrá sufrir atrasos, ante cualquier modificación que deba realizarse en el Registro Público.</i>
5. Acta de asamblea de socios debidamente protocolizada, donde se autorice a constituir el crédito. Este requisito aplica en los siguientes casos: A. Por indicación expresa en los estatutos de constitución de la sociedad ó B, si existe un único apoderado de la empresa.
6. Cuando el plan de inversión sea construcción, debe presentar los planos de construcción aprobados por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, con sus respectivos sellos, el permiso municipal y el presupuesto de la construcción.

**Documentación que debe completar el cliente
(Debe ser facilitada por el funcionario del BCR)**

1. Formulario de solicitud con la información completa y debidamente firmado por el solicitante.
2. Formulario de solicitud de información a SUGEF debidamente firmado.
3. Formulario: Conozca a su cliente BCR con la información completa y debidamente firmado por el solicitante (aplica solamente para personas que actualmente no sean clientes del Banco).
4. El solicitante deberá llenar y firmar el Anexo 11-A Declaración jurada Grupos de interés económico, Personas Jurídicas o 11-B la Declaración Jurada Grupos de Interés Económico Personas Físicas según corresponda
5. Formulario de póliza colectiva de vida. Se debe verificar el tipo de formulario requerido, según edad del participante y monto en el módulo de Vida en la dirección SOMOS/CATALOGO DE PRODUCTOS / BCR SEGUROS / MODULO DE VIDA
6. Declaración Jurada de deudas no reguladas por Sugef, formulario 28-SD

CARACTERÍSTICAS DEL CREDITO

Dirigido a	a. Personas Jurídicas o Físicas costarricenses o extranjeras con una condición legítima de residente. b. Empresas medianas deben contar con tres años de operación, personas físicas con actividades empresariales, micro empresas y pequeñas empresas deben contar con al menos dos años de operación. c. Con un comportamiento de pago histórico nivel 1 según SUGEF ACUERDO 1-05. d. Una categoría de riesgo entre A1 y B1 según SUGEF ACUERDO 1-05. e. Con un comportamiento de pago histórico en el Sistema de Banca para el Desarrollo (CPH-SBD) nivel 1 y 2 según SUGEF Acuerdo 15-16		
Modalidad	Aplica para líneas de crédito revolutivas para capital de trabajo y créditos directos.		
Plan de inversión	Capital de trabajo, inversión en activo productivo, inversión en activo fijo, consolidación de deudas, recuperación de capital invertido, otros planes de inversión aceptados por el BCR.		
Monto mínimo y máximo de financiamiento	Mínimo: para micro y pequeñas empresas \$1.000 o su equivalente en colones y para medianas empresas \$5.000 o su equivalente en colones Máximo: \$1,000,000 o su equivalente en colones		
Moneda	Colones		
	Dólares: En dólares aplica solo para micros, pequeñas y medianas empresas generadoras de divisas		
Tasa de interés	COLONES		
	De 1 a 12 cuotas:		TBP + 3,00%
	De 1 a 60 cuotas:		TBP + 3,50%
	De 1 a 84 cuotas:		TBP + 4,00%
	De 1 a 180 cuotas:		TBP + 4,45%
	DOLARES		

	De 1 a 12 cuotas:	Prime rate + 3,25%
	De 1 a 60 cuotas:	Prime rate + 3,75%
	De 1 a 84 cuotas:	Prime rate + 4,00%
	De 1 a 180 cuotas:	Prime rate + 4,50%
	Para montos hasta ¢250 millones aplican las tasas indicadas y para montos mayores a ¢250 millones aplican las tasas vigentes en el Modelo de Riesgo Empresarial.	
Plazo	El plazo se establece según plan de inversión.	
Garantía	Hipoteca, Prenda, Fianza, también se aceptan títulos valores	
Forma de pago	Preferiblemente cuotas mensuales a capital e intereses, no obstante, cuando en el estudio técnico se determine que conviene una forma de pago diferente, se puede establecer de conformidad con la normativa aplicable.	
Comisiones	Formalización	2.00%
	Por pago anticipado:	3.00%
Periodo de gracia	El necesario de conformidad con el estudio técnico	
Otras condiciones	El postulante para este crédito debe ser calificado de previo como Micro, Pequeña o Mediana Empresa Cumplimentar los formularios del BCR. Todo estudio de crédito debe ir acompañado de un estudio para verificar la información de la MIPYME, capacidad de pago y del plan de inversión.	

BANCO DE COSTA RICA			
Solicitud de crédito			
Datos Personales DEUDOR			
NOMBRE:	Cédula:	Teléfonos:	
Dirección:	Provincia:	Cantón:	
Distrito:	Poblado:	Otras señas:	
Profesión u oficio:		Tipo generador:	
e-mail:	Apartado:		

