



**Universidad “José Martí Pérez” de Sancti Spíritus**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Disciplina de Contabilidad y Finanzas**



# ***TRABAJO DE DIPLOMA***

**Título: Plan de acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a Trabajadores por Cuenta Propia en la Sucursal 5241 del BANDEC en Sancti Spíritus.**

**Autor: Maibel Ayme Hernández Caraballo.**

**Tutor: MSc. Sucel Curbelo Perdigón.**

Santi Spiritus  
2017



*Pensamiento*



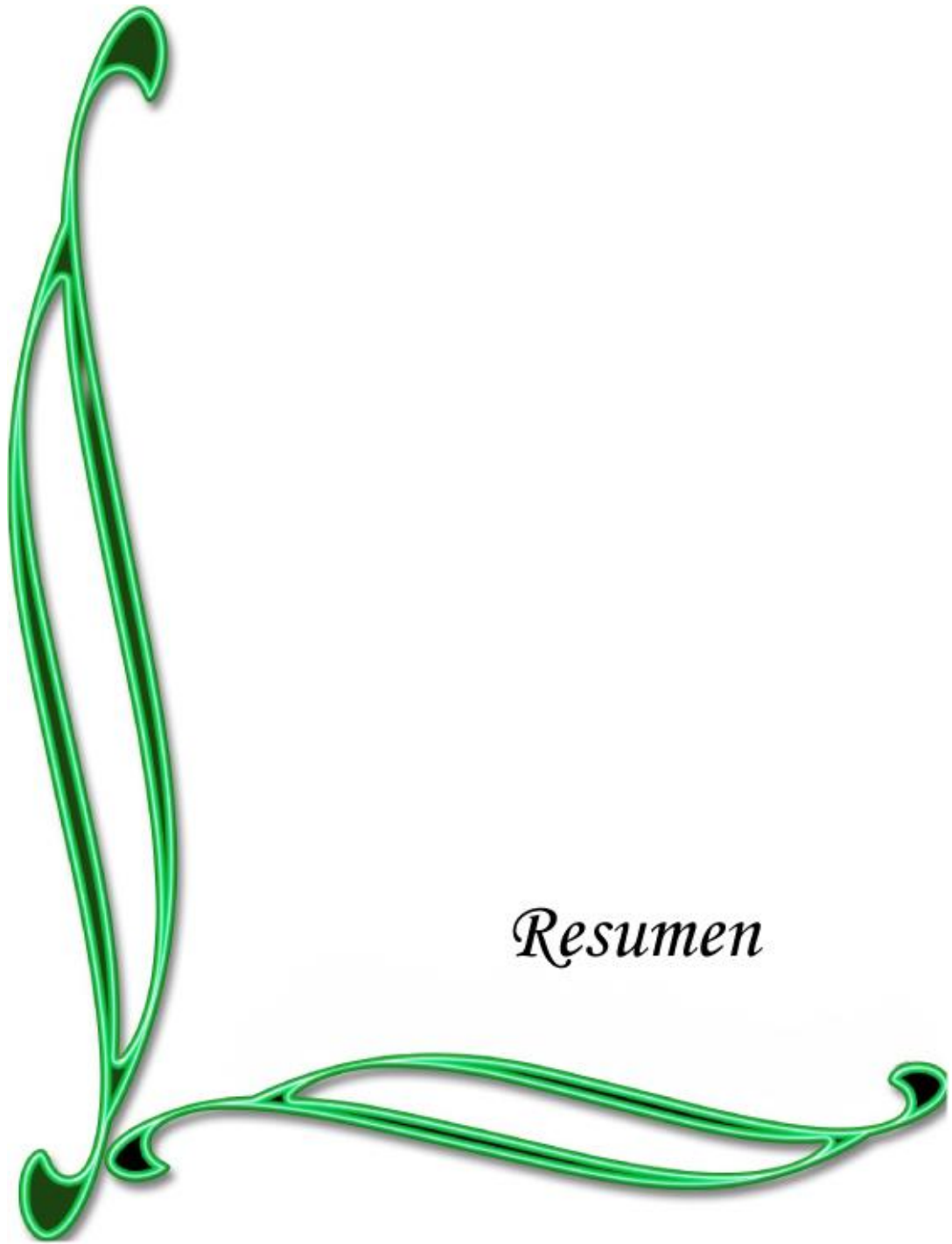
***"El crédito es una función típica bancaria, que no desaparece durante la construcción del socialismo, sino que constituye un instrumento flexible que ayuda al desarrollo proporcional y armónico de la economía y al cumplimiento de los planes."***

***Ernesto Che Guevara***



*Dedicatoria*

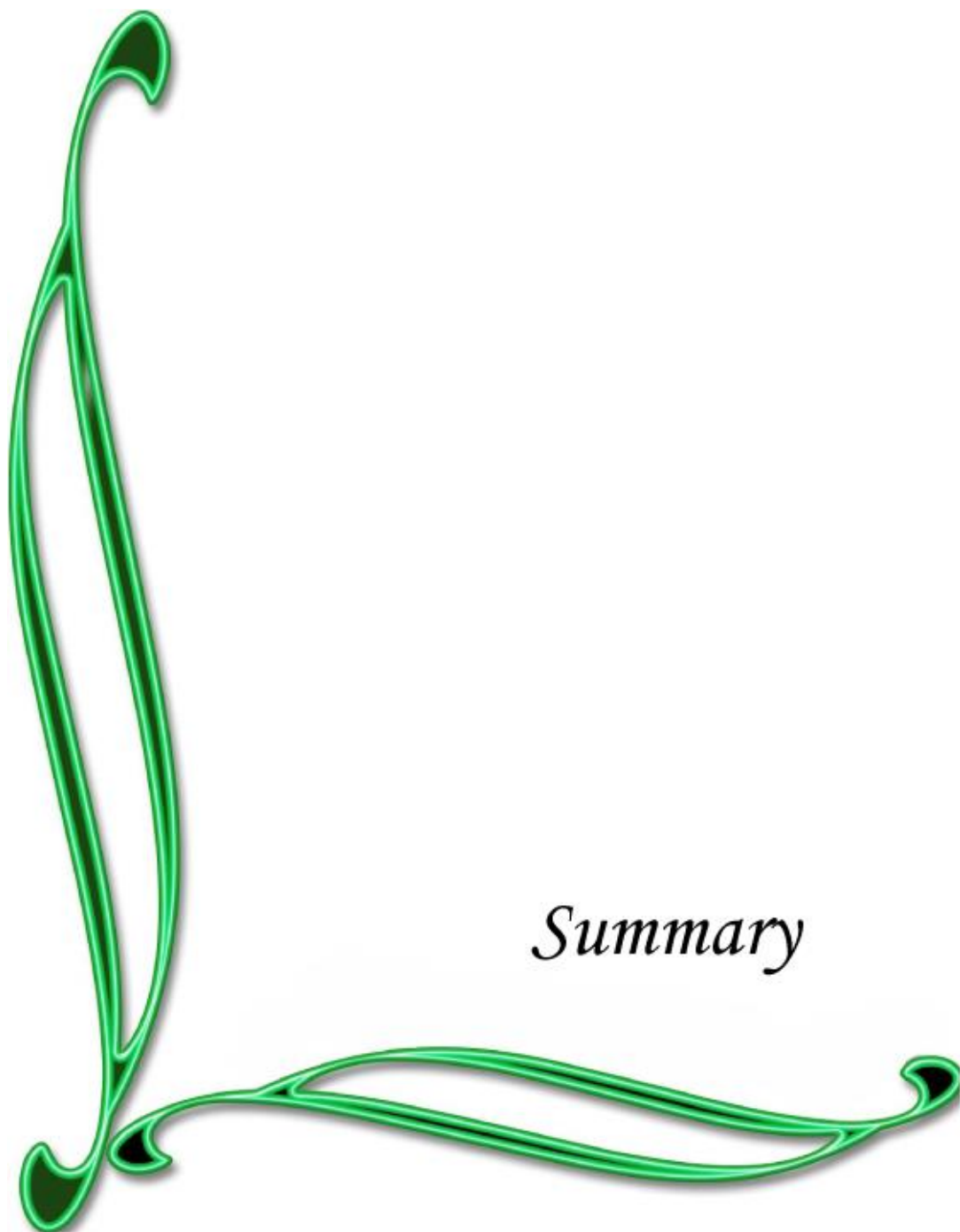
Dedico este trabajo especialmente a mi pequeña hija que constituyó motivo de inspiración en cada momento haciendo que pudiera cumplir cada meta trazada, a mis padres y esposo por su constante apoyo durante toda la carrera. A todo el claustro de profesores que han hecho posible mi formación profesional, a la tutora que con tanta sabiduría me brindo sus conocimientos permitiendo la realización de este trabajo.



*Resumen*

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó en la Sucursal 5241 del BANDEC en Sancti Spíritus. El propósito principal fue realizar una valoración sobre las nuevas líneas de crédito en el contexto de la economía cubana, siendo objetivo fundamental proponer un plan de acciones a realizar para viabilizar el otorgamiento de créditos a Trabajadores por Cuenta Propia, las que contribuyeron a mejorar los resultados en la gestión financiera y al cumplimiento de los objetivos de trabajo. Respondiendo a la necesidad que tiene la organización de mejorar la calidad del servicio bancario en aras de lograr que se incremente la cartera de financiamientos. La investigación permitió establecer mecanismos más factibles para minimizar los tramites de solicitudes de créditos, lo cual constituye un incentivo sobre todo para el sector no estatal a la hora de realizar sus solicitudes al sentirse atendidos y protegidos por las instituciones financieras del Estado y el Gobierno Revolucionario Cubano.

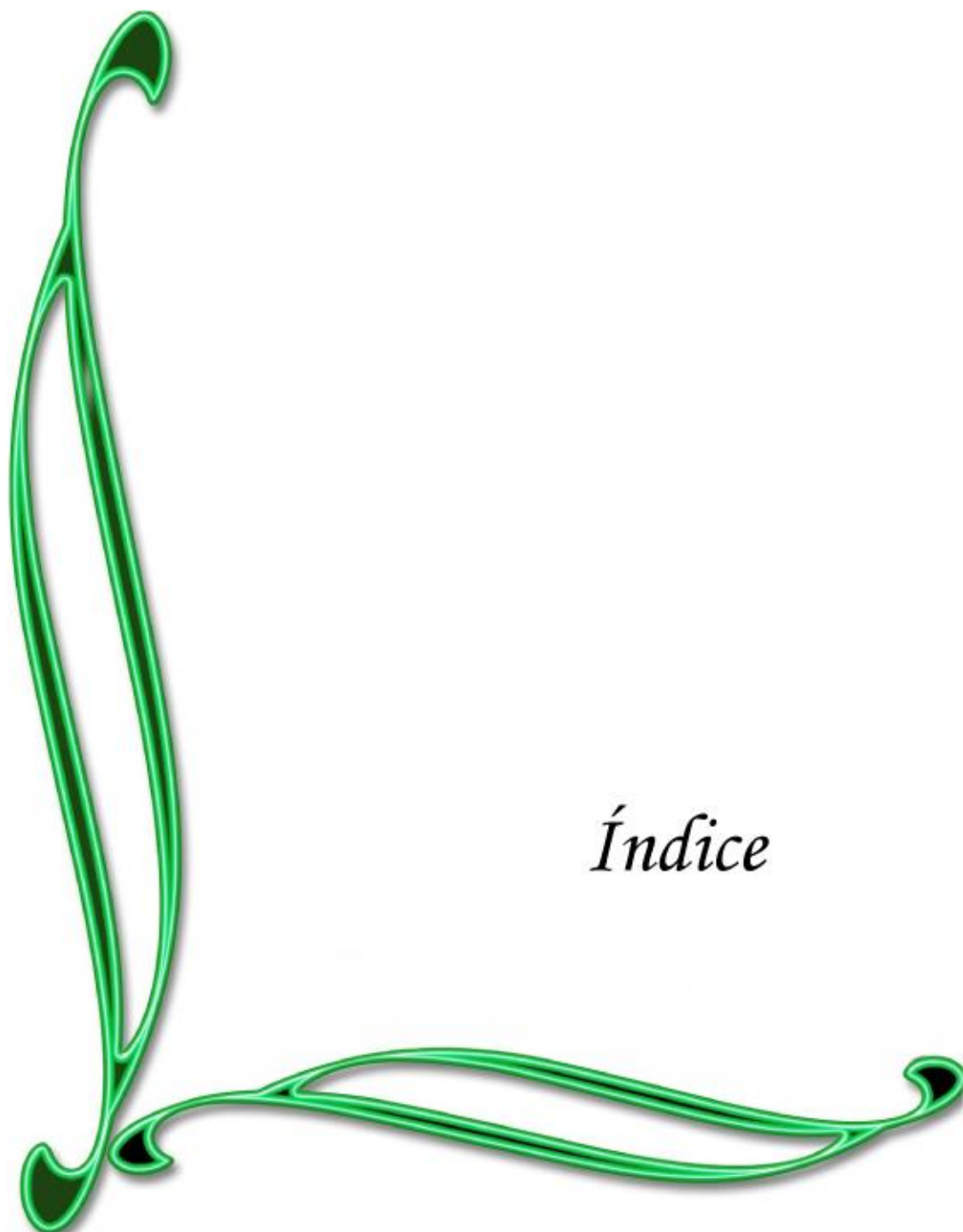


*Summary*



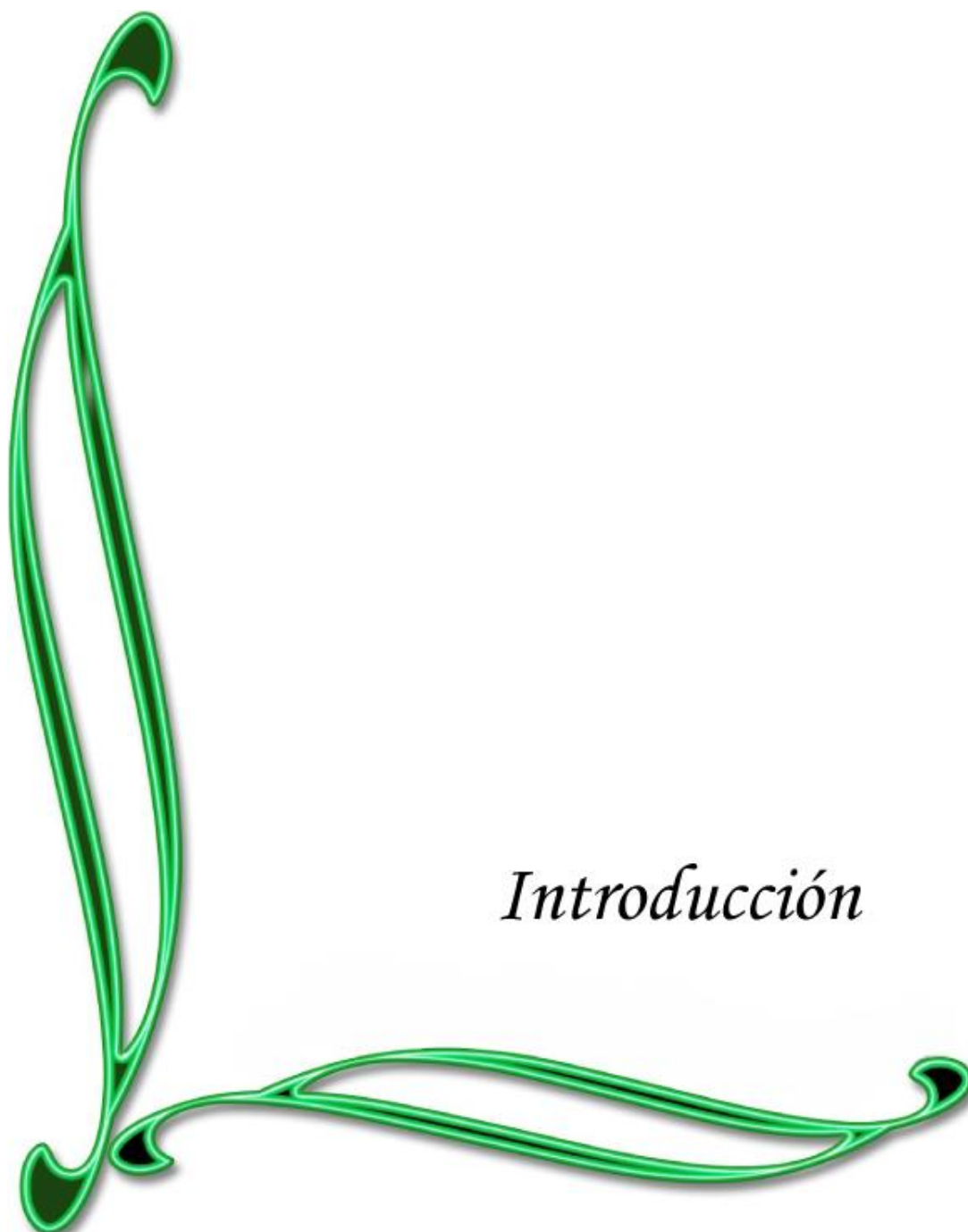
## **SUMMARY**

The present work was carried out in the Branch 5241 of BANDEC, in Sancti Spíritus. The main objective of this work was a proposal of actions to carry out the grant of self-employed workers. The goal of this investigation, which is descriptive and explanatory, is to motivate and to establish feasible mechanisms to minimize the steps of applications of credits to the clients, mainly the non-state sector and that they are assisted and protected by the entities of the State and of the Cuban revolutionary Government. It is also approached a diagnosis of the weaknesses. A reference to the results of the techniques applied in the diagnosis, intending the application of innovations that allow speeding up the process of delivery of loans, achieving the increase in the quality of the service was made. The analytic methods used were dialectical and historical, comparative and graph.



## *Índice*

<b>Índice</b>	<b>Paginas</b>
Introducción	1
Desarrollo	
Capítulo I. Fundamentación teórica sobre el crédito bancario	
1.1: Antecedentes de la actividad bancaria en el Mundo y en Cuba.	7
1.2: Aspectos básicos del Crédito Bancario.	14
1.3: Principales aspectos transformativos del Sistema Financiero Cubano.	19
1.4 El Trabajo por Cuenta Propia en la Economía Cubana.	26
1.5 La política bancaria a partir del año 2011.	30
1.6 Conclusiones parciales del capítulo.	33
Capítulo 2. Diagnóstico del comportamiento de los créditos a TCP en la Sucursal 5241 BANDEC, Sancti Spíritus.	34
2.1: Características generales de la Sucursal.	34
2.2: Diagnóstico del Análisis Económico - Financiero de la Sucursal 5241 BANDEC, Sancti Spíritus en los años 2015 y 2016.	39
2.3: Identificación y Fundamentación de las principales debilidades de la Sucursal 5241 BANDEC.	46
2.4: Indicadores que fundamentan el análisis de las causas sobre el desempeño de la Sucursal.	52
2.5: Conclusiones parciales del capítulo.	55
Capítulo III. Proyección de soluciones para viabilizar el otorgamiento de Créditos a TCP en la Sucursal 5241 del BANDEC, Sancti Spíritus.	56
3.1: Análisis de las posibles acciones para enfrentar las debilidades detectadas en la Sucursal 5241 del BANDEC.	56
3.2 Selección y fundamentación de las posibles acciones a llevar a cabo.	58
3.3: Desarrollo de las acciones propuestas basadas en las debilidades detectadas en la Sucursal 5241 del BANDEC.	63
3.4. Indicadores de impacto para medir las acciones.	67
3.4.1 Evaluación Económica – Financiera de las soluciones propuestas.	70
3.5: Conclusiones parciales del capítulo	71
Conclusiones.	72
Resultados Esperados	73
Recomendaciones.	74
Bibliografía.	75
Anexos.	



*Introducción*

Los Lineamientos (L) de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), plantean que para enfrentar problemas tan complejos, se requiere de una visión estratégica a mediano y largo plazos que incluya: eliminar el déficit de la balanza de pagos, el aumento de las exportaciones y la sustitución de importaciones, incrementar la eficiencia económica, el uso eficiente del potencial humano y elevar la competitividad en las producciones tradicionales y de servicios con un alto valor agregado. En el VI Congreso se llamó a aplicar una política monetaria dirigida en lo fundamental a brindar apoyo a toda actividad que estimule la producción nacional, generadoras de ingresos en divisas o sustituidoras de importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social. Deben ser establecidos los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos (VI Congreso del PCC, 2011).

Por ello, entre las principales transformaciones que se lleven a cabo como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano estará; el fortalecimiento del modelo de gestión empresarial, la combinación del trabajo de profesionales, técnicos y obreros, el incremento de la productividad del trabajo y la eficiencia económica y una economía basada en el conocimiento (Acevedo, 2011).

En el IX Congreso de La Juventud y los Estudiantes (UJC) celebrada en la Habana Raúl Castro expresó que:

“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (Castro, 2010).

Se impone por tanto trabajar y preservar con orden, disciplina y exigencia por hacer realidad los Lineamientos de la Política Económica y Social, igual que los Objetivos aprobados en este evento, dejar atrás el lastre de la vieja mentalidad y forjar con intencionalidad transformadora y mucha sensibilidad política la visión hacia el presente y futuro de la patria, sin abandonar, ni por un instante, el legado martiano y la doctrina del

marxismo leninismo que constituyen el principal fundamento ideológico de nuestro proceso revolucionario (Castro, 2012).

La empresa estatal socialista juega un papel central en el desarrollo de la economía cubana, y la adopción de sistemas de dirección y gestión en las condiciones actuales, como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano, incluyen la conformación de relaciones con las demás formas de gestión estatales y no estatales, con vistas a generar una economía nacional altamente eficiente y eficaz (Acevedo, 2011). Lo anterior evidencia la necesidad e importancia de perfeccionar la gestión del sistema empresarial cubano, a la luz de la Política orientada para los próximos años, por los Lineamientos del PCC. Vinculado a ello los directivos deben dotarse de herramientas, métodos y estilos de trabajo, que induzcan a elevar la eficiencia de las organizaciones que dirigen.

El 12 de noviembre del año 1997 se crea el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), el cual asume las sucursales que operaba el Banco Nacional de Cuba (BNC) en todo el País, dentro de las cuales se encuentra la Sucursal 5241 de Sancti Spíritus.

En la actualidad, el Sistema Bancario ha continuado la evolución en el proceso de reordenamiento con el objetivo fundamental de hacerlo coherente con las transformaciones económicas orientadas por el Congreso, es por ello que mediante la puesta en vigor del Decreto Ley Número 289 (2011) y de diferentes Resoluciones e Instrucciones del BCC, se han regulado nuevos servicios bancarios tanto para los clientes habituales del BANDEC, como para las Nuevas Formas de Producción no Estatales, dentro de las que se pueden mencionar las Cooperativas no Agropecuarias (CNA), los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), los Usufructuarios de Tierras Ociosas (USF) y para el resto de la población.

La Sucursal 5241 del Banco de Crédito y Comercio, ubicada en el municipio de Sancti Spíritus, es una institución bancaria de alcance nacional, su actividad fundamental es la prestación de Servicios de Banca Comercial y Personal en moneda nacional y en divisas a Personas Jurídicas, Naturales y TCP.

Para el cumplimiento de la misión cuenta con un capital humano calificado, que a través de la gestión del conocimiento está en condiciones de garantizar la prestación de servicios de calidad, lo que lo coloca en posición de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con la siguiente estructura:

Funciones de Dirección.

Funciones de Gerencia Comercial.

- Dpto. Crédito Agropecuario-Empresarial.

Funciones de Gerencia de Operaciones.

- Dpto. de Caja.
- Dpto. de Cuentas Corrientes.
- Dpto. Contabilidad.

Funciones de Gerencia de Banca Personal.

La plantilla de la Sucursal está compuesta por 80 trabajadores, se encuentran directamente vinculados a la prestación de los servicios el 82,5%. Los principales objetivos estratégicos del BANDEC para el año 2017 son:

- 1- Mantener los resultados obtenidos hasta el presente, en la gestión comercial de BANDEC (L-2, L-50 al 54, L-73, L-92).
- 2- Elevar la calidad de los servicios y procesos internos de la institución (L-142).
- 3- Contribuir al desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las directrices y objetivos de trabajo del PCC y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (L-4).
- 4- Alcanzar niveles de eficiencia en la institución de acuerdo al desarrollo y requerimientos de la economía nacional (L-42).
- 5- Perfeccionar los sistemas contables de BANDEC (L-7, L-12).

- 6- Verificar el cumplimiento de la estrategia de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas y presuntos hechos delictivos y de corrupción (L-42).

A raíz de la implementación del Decreto Ley 289 se evidencia un impulso financiero al desarrollo de las actividades por Cuenta Propia y Otras Formas de Gestión no Estatal (OFGNE) en el país, a la producción agropecuaria y a las acciones constructivas por esfuerzo propio. El creciente aumento de disimiles servicios que se brindan a los TCP, ha generado en la sucursal dificultades en la prestación de servicios a esta nueva modalidad de empleo en Cuba para el desarrollo de su actividad. Por lo que se ha definido que la Situación Problemática de esta investigación sea:

Identificación y fundamentación de las principales debilidades de la Sucursal 5241 BANDEC que intervienen en la calidad de la prestación de los servicios a los Trabajadores por Cuenta Propia y la relación existente con las diferentes áreas de la Sucursal.

De la situación problemática expuesta anteriormente se deriva el problema científico siguiente: ¿Cuáles son las debilidades que influyen en los bajos niveles de otorgamiento de créditos bancarios a los TCP en la Sucursal 5241?

Lo anterior genera la hipótesis de que; si al ser aplicada una correcta gestión en el otorgamiento de créditos a los cuentapropistas, se logrará elevar los niveles de eficiencia y eficacia así como el aumento de la cartera de préstamos.

Lo expuesto anteriormente ha permitido formular como objetivo general: Proponer un plan de acciones para viabilizar el otorgamiento de préstamos bancarios a los cuentapropistas de la Sucursal 5241 BANDEC.

Dando lugar a los siguientes objetivos específicos:

1. Revisión de la bibliografía actualizada que sustentó la investigación
2. Diagnóstico de la situación actual de la Sucursal, con relación al otorgamiento de créditos a TCP.



3. Diagnóstico del Análisis Económico - Financiero de la Sucursal 5241 BANDEC, Sancti Spíritus en los años 2015 y 2016.
4. Elaboración de un plan de acciones que contribuyan en la tramitación de créditos a TCP.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos, se definen las siguientes tareas:

1. Estudio del surgimiento y evolución de los créditos en Cuba y la legislación establecida.
2. Identificación y fundamentación las principales debilidades de la Sucursal 5241 BANDEC
3. Evaluación de las dificultades desde el punto de vista estructural, organizativo, económico- financiero y funcional del servicio en la Sucursal.
4. Presentación de un plan de acciones para viabilizar el otorgamiento de los créditos.
5. Exposición de recomendaciones que propicien el proceso de entrega y recuperación de los créditos.

Los métodos de investigación utilizados están relacionados con el análisis-síntesis de información obtenida de la bibliografía consultada; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción-deducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el enfoque sistémico, donde se ofrece una muestra del papel determinante que juega el análisis e interpretación de los Estados Financieros, así como de los indicadores que de ellos se derivan en el desempeño de la institución.

En cuanto a las técnicas se utilizó el análisis de documentos, entrevistas y encuestas, para el diagnóstico del estado actual en que se encuentra el otorgamiento de los créditos a los TCP, el trabajo en grupo para implementar las acciones propuestas y la observación durante todo el proceso de investigación.

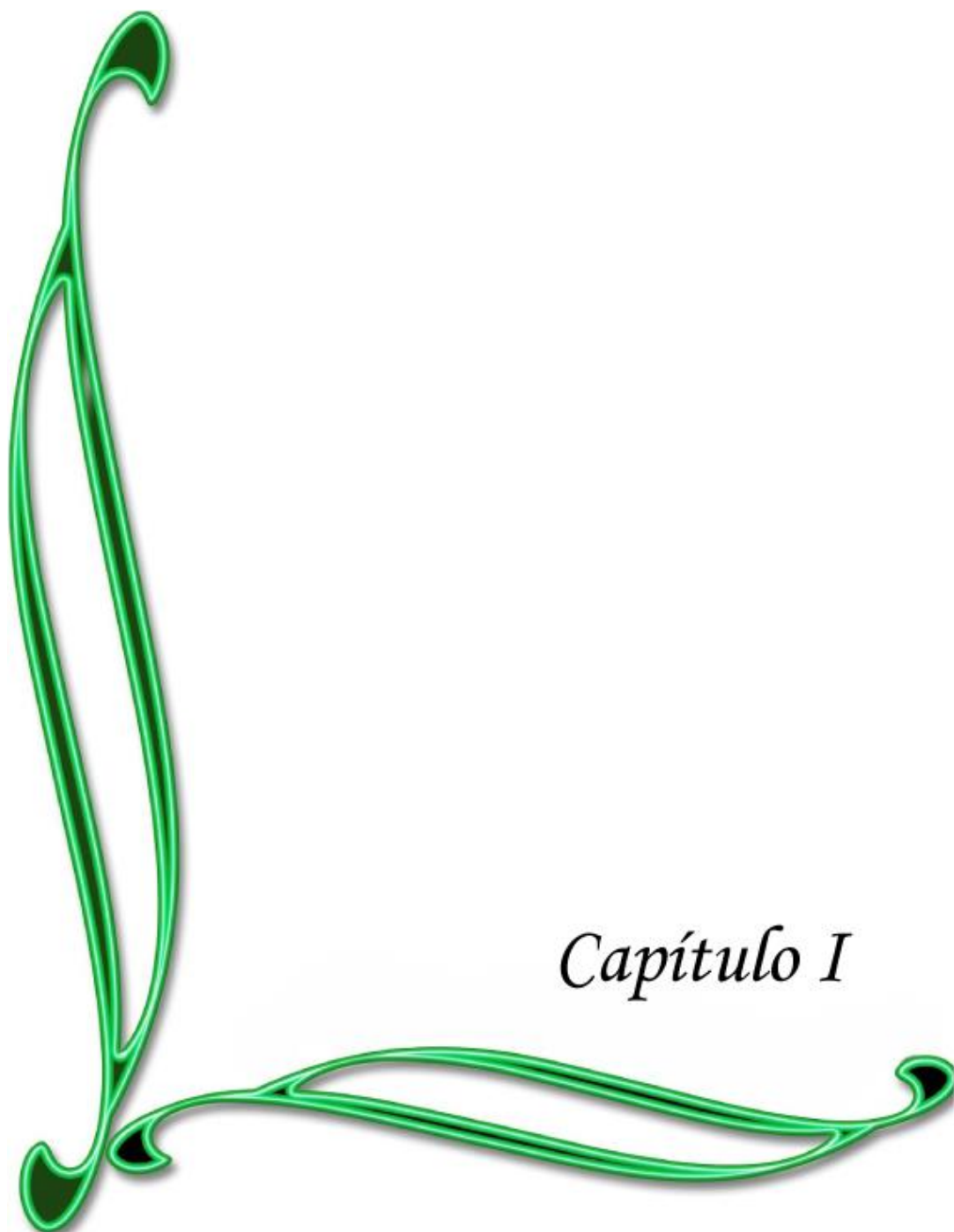
Las consideraciones que aportó la investigación se relacionan con mejorar la calidad y rapidez del servicio en el otorgamiento de crédito a los clientes, quienes son la razón de ser de la entidad objeto de investigación. Estas posibilidades se basan en lograr el reconocimiento de los clientes por la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de servicio y mantener la cuota de mercado, al prestar un mejor servicio en comparación con los demás bancos.

Con la investigación realizada en la Sucursal 5241 se buscó mejorar la calidad de los servicios que se ofertan. Se proyectó además perfeccionar la atención al cliente, al proporcionarle un servicio ágil y eficiente en la tramitación de las solicitudes de créditos, así como una atención personalizada y con altos estándares de calidad.

El aporte práctico de la investigación fue el plan de acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a los Trabajadores por Cuenta Propia en la Sucursal 5241 del BANDEC en Sancti Spíritus.

Se contó con el capital humano, material y financiero básico para la elaboración de la investigación. También se dispuso de la bibliografía y documentación científica requerida, a través de los Manuales de Procedimientos, Decretos Leyes, Lineamientos., y demás materiales que sirven de consulta.

La tesis se estructura en Introducción, tres Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.



*Capítulo I*

# **CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL CRÉDITO BANCARIO.**

## **Introducción.**

Este capítulo contiene la fundamentación teórica sobre el crédito bancario. En la misma se estudian y presentan consideraciones sobre la literatura utilizada y generalidades del crédito bancario. Se realiza una breve reseña histórica. Se argumentan en los aspectos básicos del crédito bancario y la nueva política bancaria a partir del año 2011. Se expone una valoración del trabajo por cuenta propia en la económica cubana.

### **1.1 Antecedentes de la actividad bancaria en el Mundo y en Cuba.**

El nombre "banco" deriva de la palabra italiana *banco*, "escritorio", utilizada durante el Renacimiento por los banqueros judíos florentinos quienes hacían sus transacciones sobre una mesa cubierta por un mantel verde (De Albuquerque 1855).

Un banco es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco. La internalización y la globalización promueven la creación de una Banca universal (Sociedad WatchTower Bible and Tract Society of Pennsylvania, 1989).

Hay registros existentes de préstamos en Babilonia durante el siglo XVIII a. C., realizados por sacerdotes del templo a los comerciantes. Los trapezistas eran los banqueros en la Antigua Grecia. Trapaza era la mesa detrás de la que estaban en las tiendas, a veces destinadas a otro tipo de actividad comercial, pero muy a menudo a las transacciones bancarias. Los bancos más importantes seguían siendo sin embargo los grandes templos, donde los sacerdotes hacían fructificar el dinero que recibían en depósito de acuerdo a los préstamos concedidos a los particulares y a las ciudades (Bogaert ,1986). Pythius de Lidia, en Asia Menor, a principios del siglo V a. C., fue el primer banquero individual del cual hay registros. Muchos de los banqueros de las ciudades-estado griegas eran "metecos" o residentes

extranjeros. Alrededor de 371 a. C., Pasión, un esclavo, se convirtió en el banquero más rico y más famoso de Grecia (Meltzer, 1993).

Existe prueba de que este tipo de operaciones posiblemente se efectuaban en tiempos de Abraham, pues los antiguos sumerios de las llanuras de Sinar tenían “un sistema singularmente complejo de prestar y recibir préstamos, mantener dinero en depósito y proporcionar cartas de crédito” Enciclopedia Americana (1956).

Los bancos en la época romana no funcionaban como los modernos. La mayoría de las actividades bancarias se llevaron a cabo por particulares y no por instituciones. Las grandes inversiones fueron financiadas por los faeneradores, mientras que quienes trabajaban profesionalmente en el negocio del dinero y el crédito eran conocidos por varios nombres, tales como *argentarii* (banquero), *nummularii* (cambista), y *coactores* (cobradores),( Zgur, 2007).

Durante el siglo I los bancos en Persia y otros territorios en el Imperio sasánida emitieron letras de crédito conocidas como *sakks*. Se sabe que comerciantes musulmanes *Karimi* han utilizado el sistema de cheque o *sakks* desde la época del califato abasí bajo Harun al-Rashid. En el siglo IX un empresario musulmán ponía efectivo de la forma primitiva de cheque elaborado en China sobre las fuentes en Bagdad (Vallely, 2006) una tradición que se ha reforzado de manera significativa en los siglos XIII y XIV, durante el Imperio mongol. De hecho, los fragmentos encontrados en la Geniza de El Cairo indican que en el siglo XII cheques muy similares a los actuales estaban en uso, sólo que más pequeños para ahorrar costos en el papel.

El primer banco moderno fue fundado en Génova, Italia en el año 1406, su nombre era Banco di San Giorgio (Macesich, 2000). Los primeros bancos aparecieron en la época del renacimiento en ciudades tales como Venecia, Pisa, Florencia y Génova.

Los integrantes de la Familia Fugger o Fúcares de Augsburgo, junto con los Welser fueron los banqueros de los reyes de Carlos I y Felipe II de España. Tras el Asedio de Amberes, el centro financiero se trasladó a Ámsterdam

hasta la Revolución Industrial. En 1609 fue fundado allí el banco Wisselbank Amsterdamsche. Oficinas bancarias estaban ubicadas por los centros de comercio, los mayores de los cuales fueron durante el siglo XVII los puertos de Ámsterdam, Londres y Hamburgo. Algunas personas podían participar en el lucrativo comercio de las Indias Orientales mediante la compra de letras de crédito de los bancos.

En Cuba la aparición del dinero y la moneda se produce con la llegada de los españoles. Los primitivos habitantes utilizaban el trueque para su reducido comercio. Sólo el más avanzado de los grupos indígenas que poblaban Cuba, el de los taínos, mantenía un intercambio con cierta regularidad, el cual se llevaba a cabo mediante el cambio de unas mercancías por otras, al parecer las más comúnmente empleadas eran ciertos tipos de conchas y caracoles, sin que ninguna de ellas hubiera alcanzado aún el rango de equivalente único o dinero (Mascarós, 2000).

Desde finales del siglo XVIII, una serie de circunstancias favorecieron en la Isla de Cuba un rápido crecimiento económico, basado en la expansión del cultivo de la caña de azúcar. La adopción por parte de España de diversas medidas que tendían a remover algunos de los obstáculos institucionales que se oponían al crecimiento, como la desaparición de algunos de los monopolios existentes o la liberalización del comercio, desempeñó un papel importante. La suerte de la colonia francesa de Saint-Domingue y el asentamiento de colonos procedentes de Haití y del tambaleante imperio español en América, unido a una política migratoria más propicia, favorecieron los cambios. La extensión del sector azucarero en aquellos años fue acompañada por un paralelo crecimiento de las necesidades de crédito. Desde finales del siglo XVIII abundan los testimonios de los contemporáneos sobre los problemas que revestía la financiación de aquella pujante actividad (Henríquez, 1951).

El surgimiento del crédito en Cuba se remonta a la primera mitad del siglo XIX. En 1832 no existían en el país instituciones de crédito, ni la banca, con las funciones normales y tradicionales con que se conoce posteriormente. Las necesidades de financiamiento se satisfacían a través de los comerciantes agrícolas, principalmente los exportadores, que

generalmente dependían de casas matrices localizadas en la metrópolis española (Mayo y Ortiz, 2011).

No fue hasta mediados de siglo cuando comenzaron a hacer su aparición los bancos constituidos en forma de sociedad anónima: la Compañía de Almacenes de Regla germen del futuro Banco del Comercio, el Banco Industrial, el Crédito Territorial Cubano, el Banco de San José y el Banco Español de La Habana se establecieron en los años cincuenta, uniéndose a la Caja de Ahorros, que se había constituido en 1841. A tan corta nómina parece que se redujo el número de bancos *stricto sensu* existentes entonces. No se dispone de monografías sobre dichas entidades bancarias ni sobre las que aparecieron con posterioridad, seguramente de corta vida y escasa actividad; no se conoce el alcance de sus operaciones, pero, dado su limitado número, en el caso cubano, como en muchos otros, los comerciantes refaccionistas con extensos vínculos fuera de la isla debieron desempeñar un papel importante como intermediarios financieros, tal y como han demostrado García López y Ely, y como atestiguan los centenares de libros de contabilidad de comerciantes banqueros británicos o americanos (Banco Mundial, 1951).

Durante buena parte del siglo XIX el crédito estuvo casi exclusivamente en manos de una serie de casas comerciales que se dedicaron también a realizar negocios de banca. Los mecanismos crediticios que vinculaban al productor azucarero con el capital financiero a través del comerciante refaccionista no sufrieron, seguramente, transformaciones profundas hasta el final de la época colonial (Bonilla, 1983).

Durante el gobierno de Tomás Estrada Palma, la banca norteamericana introdujo cambios en Cuba por la vía del Empréstito de 35 millones de pesos para el pago de los haberes del Ejército Libertador. Aunque el Gobierno cubano realizó gestiones para contratar el empréstito en otros centros financieros, la influencia del presidente Roosevelt y del Secretario de Estado Elihu Root - autor intelectual de la Enmienda Platt - inclinó la balanza en favor de la casa Speyer de Nueva York, que obtuvo el negocio del empréstito.

De 1911 a 1914 sólo se habían fundado cuatro entidades bancarias. La Primera Guerra Mundial, al estimular el auge de la producción azucarera, le dio un gran impulso a la fundación de nuevos bancos.

En total 38 nuevas entidades bancarias se crearon entre los años 1915 y 1920, durante los cuales se establecieron varias sucursales de bancos norteamericanos con el fin de respaldar el incremento de la producción azucarera que se registró en el período bélico. De los bancos creados en la etapa mencionada sólo uno intentó realizar operaciones fundamentalmente agrícolas; el Banco Agrícola de Güines en 1915, con capital de 100000 pesos.

Se le atribuye la crisis bancaria iniciada en 1920 al carácter anárquico e incontrolado del sistema bancario. Otro factor fue la tradicional dependencia de la economía cubana de un solo producto, el azúcar, vendida principalmente a un solo mercado, el norteamericano. El crecimiento del sector bancario durante la guerra mundial no tropezó con ninguna regulación.

A partir de este momento se establece la supremacía de la banca extranjera, fundamentalmente norteamericana, en Cuba. Los bancos cubanos predominaban antes de 1920.

De manera que en los años más críticos de la economía cubana, que corresponden al período de la tiranía de Gerardo Machado desde 1925 al año 1933, la banca cubana iba aumentando progresivamente sus inversiones fuera del país, lo que da idea de la difícil situación vivida por el pueblo cubano en aquellos años.

En enero de 1939, los bancos comerciales cubanos operaban el 16,8 por ciento de la totalidad de los depósitos, mientras los bancos comerciales extranjeros radicados en el país mantenían el 83 por ciento aproximadamente (Pulido, 1936; citado en Pulido et al. ,1981).

El BNC fue la institución Bancaria del Estado Cubano, creada mediante la Ley Número. 13, el [23 de diciembre](#) de [1948](#), como BCC; dotó al país de una institución capaz de concentrar sus fuerzas en la ejecución de las funciones básicas inherentes a la Banca Central y dejó establecido un



sistema bancario de dos niveles, integrado por el [Banco Central de Cuba \(BCC\)](#) y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas de estructurar las relaciones económicas internas y externas del país. Con autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio inició sus funciones en [1950](#). Su fundador y primer presidente fue el economista [Felipe Pazos Roque](#), quien en [1952](#), tras el golpe de Estado de [Fulgencio Batista](#), renunció a esa responsabilidad. A partir de ese momento, el BNC se convirtió en instrumento de la política financiera de la dictadura en el poder.

En [1959](#), después del triunfo de la [Revolución Cubana](#), Felipe Pazos fue reintegrado a su responsabilidad al frente del BNC, y el [26 de noviembre](#) del mismo año fue sustituido por el comandante [Ernesto \(Che\) Guevara](#), quien suscribió su nombramiento con su seudónimo de lucha: Che, el mismo que utilizó para firmar las primeras emisiones de billetes de la [Revolución](#). El Che (1959), luego de asumir el cargo de Ministro Presidente del Banco expresó:

*(...) “Tenemos que hacer análisis de costos, cada vez más detallados que nos permitan aprovechar hasta las últimas partículas de trabajo (...) No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos; si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables si no hay una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. De manera que esta sea su tarea esencial (...) (Che, 1959).*

*En el transcurso normal de su actividad, los bancos encaran varios riesgos, como el riesgo sobre créditos otorgados, el riesgo de liquidez y el riesgo de tipo de interés. Estos riesgos se plantean para transacciones en moneda nacional y extranjera” (Che, 1962).*

El Che estuvo un año y dos meses al frente del Banco y en esa etapa se nacionalizó toda la banca nacional y extranjera. En febrero de [1961](#), la Ley Número. 930 reestructuró el BNC en correspondencia con las medidas económicas ejecutadas por la revolución, y con posterioridad se sucedieron otras transformaciones estructurales y funcionales. Entre los presidentes

del BNC de más fecunda obra y extensa trayectoria se destacaron [Raúl León Torras](#) y [Héctor Rodríguez Llompart](#). En [1997](#), por el Decreto-Ley Número. 172, se creó el BCC, heredero directo de las funciones del BNC en el sistema bancario cubano. Su presidente fundador, [Francisco Soberón Valdés](#), estuvo en funciones hasta junio de [2009](#), cuando fue nombrado para el cargo [Ernesto Medina Villaveirán](#). La creación del BCC significó una reestructuración del sistema financiero y bancario del país. Se constituyó como autoridad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras. El sistema financiero cubano, supeditado al BCC, se conformó en nueve bancos comerciales siendo uno de ellos el BNC, y trece instituciones financieras no bancarias.

Como parte del proceso de reestructuración del sistema financiero, se promulgó el Decreto-Ley Número. 181 (1998), que estipula que el BNC es liberado de las funciones de Banca Central y de rector del sistema bancario. Se mantiene como banco comercial, y tiene como función financiera esencial el registro, control, servicio y atención de la deuda externa que el Estado y el mismo BNC hayan contraído ante acreedores extranjeros con la garantía del Estado.

Las transformaciones ocurridas en la economía cubana, han creado en sí una demanda de productos y servicios financieros más amplios, universales y complejos, muy por encima de las posibilidades que podría brindar el Sistema Bancario existente, tanto por sus insuficiencias estructurales como funcionales.

Además, al descentralizarse la gestión económica, tanto de la administración del Estado como del sector empresarial, y surgir nuevas relaciones de propiedad en el país, se crea la necesidad imperiosa de contar, como complemento de los mecanismos de regulación fiscal y cambiaria, con nuevos instrumentos de política monetaria, mediante los cuales se pueda influir directamente en la actividad de los sectores no estatales, orientándolos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la nación en la actualidad.

Por otra parte, las relaciones financieras en el mundo han alcanzado un desarrollo tal, basado en la complejidad y rapidez de sus operaciones, que para el acceso a los productos y servicios que brindan es imprescindible la creación de entidades bancarias con alto grado de flexibilidad y eficiencia y de instituciones financieras especializadas, las cuales puedan gestionar los flujos financieros, tanto en la economía doméstica, como en sus relaciones con el exterior. Se hace referencia a un nuevo Sistema Financiero capaz de insertarse en los mercados internacionales, lograr la ampliación de las fuentes externas de financiación y movilizar los ahorros internos hacia los proyectos de mayor impacto económico.

En concordancia con lo anteriormente expuesto se comienza en el país, a partir de 1994, un paulatino proceso de reestructuración del Sistema Bancario y Financiero Nacional. De acuerdo con Soberón (1997) el objetivo primordial necesitaba ser coherente con las transformaciones que habían tenido y tiene lugar en la economía y permitirle desempeñar las funciones que le son inherentes en condiciones de un evidente reforzamiento de la actividad monetario-crediticia del país.

El marco jurídico de la Reforma Bancaria se materializa con los Decretos-Leyes del Consejo de Estado Número 173 y Número 174 del 28 de mayo de 1997, "Del Banco Central de Cuba" y "Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias", los cuales marcan el inicio oficial de un proceso gradual de desarrollo de la Banca cubana.

El reordenamiento del Sistema Bancario cubano se asienta en tres criterios esenciales:

1. Establecer un Sistema Bancario de dos niveles: el BCC, con las funciones inherentes a este tipo de Institución en el mundo; y un grupo de bancos comerciales e instituciones financieras no bancarias en el otro.
2. Universalizar la actividad de los principales bancos comerciales, con el fin de incentivar una mayor versatilidad y efectividad de sus operaciones.

3. Crear instituciones financieras especializadas que puedan operar con mayor facilidad y eficiencia en los mercados financieros tanto domésticos como internacionales.

## **1.2 Aspectos básicos del Crédito Bancario.**

El crédito bancario es entendido como la autorización que otorga una institución financiera (prestamista), a un cliente (prestatario), mediante un contrato de préstamo, para que este disponga de recursos financieros hasta un determinado monto, que puede o no hacerse disponible de forma íntegra. El prestamista cobra un precio por el uso del dinero otorgado en calidad de préstamo (tasa de interés).

“Los financiamientos crediticios son una de las operaciones más complejas de las instituciones bancarias, por su condición de anticipo de una producción o servicio pendiente de un ingreso futuro, que precisa demostrar su credibilidad.” (Estévez, 2013).

El crédito será rembolsado en cuotas (principal) y devengará intereses a favor del banco sobre la cantidad consumida o dispuesta en cada momento. La presencia del crédito es indispensable para el desarrollo económico de cualquier país, ya que permite invertir en actividades productivas el ahorro de los individuos. Sin ellos no se pueden emprender las grandes inversiones, imprescindibles para aumentar el nivel de vida de la población y alcanzar un grado de desarrollo económico y social importante. Además, constituye un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica.

Los Bancos Centrales utilizan instrumentos de política monetaria con el objetivo de controlar el volumen de créditos en la economía, ya que esta afecta la oferta monetaria y el nivel de precios. A nivel internacional son utilizados mecanismos indirectos como el encaje legal o requerimientos de reservas (porcentaje de las obligaciones que los bancos comerciales deben mantener como reserva en el Banco Central); la ventanilla de descuento (mecanismo mediante el cual, el Banco Central brinda créditos al sistema financiero) y las operaciones de mercado abierto (operaciones

de compraventa de instrumentos de deuda por parte del Banco Central a los Bancos Comerciales).

Los Bancos Comerciales realizan tres tipos de operaciones: las pasivas, las activas y los servicios a clientes. Las operaciones pasivas son aquellas que realizan los intermediarios financieros con el fin de atraer fondos, o sea, los depósitos recibidos por el banco. Las operaciones activas están destinadas a la financiación a corto, mediano y largo plazo, incluyendo el factor riesgo.

El banco utiliza sus depósitos para ofrecer financiamientos, se obtienen beneficios a partir de las diferencias entre las tasas de interés activas y las pasivas, es decir las que cobran a los prestatarios por los financiamientos otorgados y las que pagan a los clientes por los depósitos. Según su propósito los créditos pueden ser para capital de trabajo o para inversiones. Los primeros son los que se destinan a financiar los activos circulantes de las entidades productivas, comerciales y de servicios, cuyos ciclos de producción, venta y cobro no sean superiores a dieciocho meses.

Por otra parte los créditos para inversiones son los que se aplican a los gastos asociados a estudios de pre inversión, construcción o modernización de inmuebles, compra de activos fijos, gastos vinculados con la puesta en marcha de un determinado proyecto. Los créditos según su período de utilización pueden otorgarse a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo incluye los préstamos destinados a financiar capital de trabajo e inversiones cuyas amortizaciones se realicen en un año.

A mediano plazo los préstamos para capital de trabajo para financiar ciclos productivos hasta dieciocho meses y los préstamos para inversiones con plazos de amortización hasta cinco años. A largo plazo incluye solamente los préstamos para inversiones con plazos de amortización superiores a los cinco años.

Existen varios tipos de crédito: comercial, hipotecario, consolidado, prendario, personal, entre otros. El crédito comercial es el que se le otorga a las empresas para el desarrollo de sus actividades. El crédito hipotecario se destina a la adquisición de propiedades (terrenos, viviendas, oficinas y

otros bienes raíces), con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo.

El crédito consolidado es aquel que reúne todos los otros préstamos del prestatario en uno, permitiéndole pagar una cuota periódica inferior a la suma de las cuotas de los préstamos por separado, sin embargo, el plazo del mismo y el tipo de interés a aplicar se incrementan. El crédito prendario es utilizado para efectuar la compra de bienes mueble, dicho bien quedará constituido como prenda, hasta saldada la deuda con la entidad financiera. El crédito personal se concede a personas naturales para adquirir determinados bienes, suelen ser reembolsados a corto o mediano plazo.

Los créditos personales se clasifican en: créditos para el consumo, créditos para inversiones o créditos sociales. Los primeros sirven para adquirir bienes o pagar servicios y son otorgados generalmente a corto y mediano plazo. Los créditos para inversiones son destinados a la compra de materiales de construcción, pago del servicio de mano de obra en ejecuciones de viviendas, automóviles, motos, pago del derecho perpetuo de superficie y otros objetivos de similar naturaleza. Los créditos sociales se conceden para la compra de artículos otorgados mediante programas sociales.

Al otorgar créditos las instituciones financieras, asumen un determinado riesgo, ya que existe la probabilidad de que el cliente no devuelva el dinero en los términos y plazos acordados, lo cual provocará pérdidas a los bancos. Existen varios tipos de riesgo: riesgo país, riesgo de interés, riesgo de cambio, riesgo de liquidez, riesgo operacional y riesgo de crédito.

El riesgo país es el efecto que pueden tener los factores políticos, sociales, culturales, económicos o legales sobre una inversión extranjera radicada en una región determinada. Los sujetos de crédito en la Resolución Número. 99 (2011) del BCC son personas naturales, autorizadas a ejercer trabajo por cuenta propia, agricultores pequeños y otras formas de gestión no estatal.

El riesgo de interés es la probabilidad de que el precio de un título que devenga un interés fijo, como puede ser un bono, una obligación o un

préstamo, se vea afectado por una variación de los tipos de interés del mercado, se afectan las perspectivas de margen financiero en las entidades de crédito.

El riesgo de cambio se presenta cuando la entidad financiera formaliza una operación en una moneda diferente a la que se cancelará. Los créditos de la Nueva Política Bancaria, aunque pueden otorgarse en pesos convertibles (CUC) al tipo de cambio vigente (25 por 1) serán reembolsados únicamente en pesos cubanos (CUP).

Los tipos de riesgos relacionados anteriormente están presentes en los créditos otorgados mediante la Resolución Número. 99 (2011) del BCC.

El riesgo de liquidez es la probabilidad de que un cliente no pueda cumplir con las obligaciones contraídas a partir de sus activos más líquidos. Puede ocurrir que el cliente no tenga dinero en su cuenta bancaria para amortizar el crédito en la fecha convenida, ni posea efectivo para depositar. En estos casos el banco tendrá que darle un estricto seguimiento para evitar que se reitere la situación y tener que ejecutar las garantías.

El riesgo operacional es la probabilidad que asumen las organizaciones de sufrir pérdidas, directas o indirectas, como resultado de un inadecuado proceso interno, fallas del personal y de los sistemas, o debido a eventos externos. El personal del banco puede cometer violaciones de leyes, acuerdos, normas y procedimientos, además pueden ocurrir fallas en los sistemas automatizados o en las comunicaciones. Estas situaciones traerán como consecuencia que los clientes presenten quejas o reclamos legales que pueden afectar el prestigio de la institución y además generar gastos.

El riesgo de crédito es la probabilidad de sufrir pérdidas, debido a la debilidad financiera de un cliente. El negocio financiado puede presentar problemas económicos que impidan la recuperación del crédito a la institución prestamista, estas dificultades pueden estar dadas por una mala administración, un estudio de mercado inapropiado, cambios tecnológicos, desastres naturales, políticas gubernamentales, entre otros factores que afecten los ingresos del negocio.

Antes de otorgar un financiamiento, el banco debe conocer bien al cliente, para lo cual lleva a cabo un estudio de sus antecedentes, integridad económica financiera, actitud moral, hábitos comerciales, actitud asumida en financiamientos anteriores, además de investigar a fondo la actividad fundamental que realiza y valorar la perspectiva de desarrollo de la misma, ya que, de esta depende que el crédito pueda ser reembolsado. Un análisis apropiado de una solicitud de crédito solo puede lograrse después de haber reunido toda la información necesaria respecto al prestatario y a su negocio.

Una forma de mitigar el riesgo asumido es exigiendo garantías a los prestatarios, estas garantías pueden ser reales o personales. Las garantías reales están respaldadas por un bien y generalmente la constituyen las hipotecas, las prendas o pignoraciones. En caso de incumplimientos por parte del deudor, la institución prestamista tomara posesión de los bienes ofrecidos en calidad de garantía para su posterior comercialización y recuperación del crédito. Las garantías personales convierten a una tercera persona en avalista, se debe asumir el pago del crédito frente a la institución financiera, en caso de incumplimiento por parte del prestatario.

La acción de otorgar un financiamiento presenta problemas relacionados con la asimetría de la información, es decir una de las partes involucradas en el negocio posee mayor información que la otra. En estos casos el prestatario posee información que el prestamista desconoce, por ejemplo, el riesgo del negocio a financiar, la voluntad de pagar en tiempo, la situación financiera, entre otros.

En este contexto los prestamistas prefieren los negocios más seguros, para garantizar la devolución del crédito en tiempo y forma, mientras que los prestatarios elegirán los más rentables y a la vez los más riesgosos. El resultado será que los prestamistas, al no disponer de información fiable sobre cada uno de los proyectos a financiar, exigirán un tipo de interés representativo del riesgo medio de los mismos, lo que provocará que aquellos prestatarios que poseen proyectos de bajo riesgo renuncien a realizarlos porque su financiamiento les resultará demasiado caro y por el contrario, los que posean proyectos con un riesgo superior a la media,



podrán financiar los mismos a un costo inferior al que debieran haberlo hecho. Como resultado, el banco dará crédito a los prestatarios con mayor riesgo, se incrementa la probabilidad de incurrir en pérdidas, esto se conoce como selección adversa.

Todos los potenciales prestatarios no reciben crédito, el segmento de la población con bajos recursos económicos no tiene acceso a los servicios financieros ofrecidos por la banca comercial tradicional, muchas veces éstos se ven imposibilitados en el desenvolvimiento de sus actividades económicas, fundamentalmente por el hecho de no poder acceder al crédito bancario por no poseer activos para entregar a la entidad prestamista en calidad de garantía. Entonces quedan obligados a acudir a prestamistas ilegales que cobran altísimas tasas de interés, se tiene que destinar prácticamente todo el beneficio de sus negocios a pagarlas.

### **1.3 Principales aspectos transformativos del Sistema Financiero Cubano.**

Con la puesta en vigor del Decreto Ley Número. 289 (2011) y de diferentes Resoluciones e Instrucciones del BCC, las que regulan los nuevos servicios bancarios tanto para los clientes habituales del BANDEC, como para las nuevas formas de producción no estatales, dentro de las que se pueden mencionar las CNA, los TCP, los USF y para el resto de la población, se ha perfeccionado el objetivo fundamental de las transformaciones económicas orientadas por el VI Congreso del PCC.

Las instrucciones recibidas del BCC por las que se rigen los procedimientos a seguir tienen como objetivo fundamental; establecer los procedimientos generales que se aplicarán a los financiamientos que, en moneda nacional, el Banco de Crédito y Comercio apruebe a los TCP y de OFGNE que necesitan acceder a los recursos financieros, con el fin de financiar la compra de bienes, insumos y equipos y para cualquier otro fin que contribuya al adecuado funcionamiento de la actividad; como pueden ser los gastos asociados a construcción, remodelación o modernización de locales, compra de equipamiento necesario para ejercer la actividad y otros objetivos de financiamiento de similar naturaleza. Juana Lilia Delgado

Portal (2013) jefa del Grupo de Políticas Macroeconómicas de la Comisión Permanente de Implementación y Desarrollo declaró que "se diversifiquen las alternativas para que las personas puedan acceder al crédito al tener ahora la posibilidad de otorgar en garantía otros bienes, que no son los que tradicionalmente el Banco solicitaba"(Juventud Rebelde Digital, 2013: 6:16:32 CDT).

A tales efectos se entenderá por:

**Banco:** Dependencias que conforman el Banco de Crédito y Comercio en todos sus niveles, actúa como prestamista es representado por la autoridad máxima en cada una de sus dependencias, y por los funcionarios en quien dicha autoridad delegue esta facultad de representación.

**Prestatario:** Trabajador por Cuenta Propia y de Otras Formas de Gestión no Estatal, que recibe el crédito bancario y se hace responsable de pagarlo en el o los plazos de vencimiento acordados con el Banco.

**Activos crediticios:** Todo derecho de crédito que sobre el prestatario tiene el banco por cualquier tipo de financiamiento concedido a éste.

**Crédito:** Es un activo de riesgo, cualquiera que sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual el banco, se asume el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por el TCP.

**Servicios financieros:** Todos aquellos que brinde el banco al TCP, según lo regulado por el BCC.

**Deuda renegociada:** Aquella cuyos plazos de amortización han sufrido corrimiento, se mantienen las mismas tasas de interés sin aplicar la capitalización de los intereses (Circular Número 2,2012).

**Deuda reestructurada:** Aquella cuyos plazos y condiciones han sido modificados, principalmente por un deterioro de la situación financiera del prestatario, o para permitir una variación en el tipo de interés, o una capitalización de los intereses devengados.

**Garante:** Es aquella persona, familiar o no del solicitante del crédito, que supla la insolvencia del deudor cuando este falte al cumplimiento de la

obligación o pago de la deuda, se asume la obligación contractual que sólo se extingue con la liquidación del importe adeudado.

Garantía: Mecanismo jurídico para proteger o asegurar el compromiso de que una determinada obligación será cumplida en tiempo y forma.

Toda operación financiera deberá estar documentada mediante un contrato o título de crédito.

Se encuentra en el Manual de Instrucciones y Procedimiento (MIP) que el banco otorgará créditos a partir de un importe mínimo de 1 000,00 pesos moneda nacional a plazos que no excedan los 18 meses para capital de trabajo y los 10 años para inversiones. Según las características del prestatario y la actividad a financiar y siempre bajo el principio de recuperarlo en la fecha de su vencimiento a partir de los ingresos provenientes de la actividad financiada o de cualquier otro ingreso que reciba el prestatario o de terceros, por lo que el otorgamiento se basará en estrictos análisis de riesgo (MIP 238).

Excepcionalmente la Presidenta del Banco podrá autorizar que se concedan créditos por importes inferiores y plazos superiores a los establecidos en la Resolución 88 (2013) del BCC.

De conformidad con el propósito específico a que se destinen los créditos se clasificarán en:

Créditos para Capital de Trabajo: los que se destinen a cubrir las necesidades corrientes de recursos para el desempeño de actividades productivas, comerciales y de servicio.

Créditos para Inversiones: los que se destinan a cubrir gastos asociados a construcción, remodelación o modernización de locales y compra de equipamiento necesario para ejercer la actividad y otros objetivos de financiamiento de similar naturaleza.

Al momento de la aprobación, el Banco suscribirá un Contrato de Financiamiento con el prestatario en el que se establecerán las condiciones bajo las cuales operará el crédito.

Las entregas de los créditos se harán mediante transferencias de fondos a la cuenta corriente del prestatario o mediante pagos a terceros que ejecute el banco con cargo al crédito autorizado. De no tener cuenta corriente el TCP, se le entregará el préstamo en efectivo o mediante cheque de gerencia, si procede.

Las fuentes de amortización para el pago de los créditos serán, principalmente, los ingresos lícitos que obtenga el prestatario de las actividades que se financien o cualquier otro ingreso que perciba. Las amortizaciones de los créditos se harán por pagos efectuados por el prestatario a partir de su cuenta corriente, mediante débitos que efectúe el banco a la cuenta corriente del mismo o mediante la aplicación de las garantías previamente acordadas. El TCP que no tenga cuenta corriente realizará pagos en efectivo al Banco para cumplir con los plazos de amortización pactados.

Toda solicitud de financiamiento, servicio y de modificaciones de los términos contratados, debe estar acompañada de evidencia escrita.

Existen varias modalidades de préstamo a ser otorgado por la sucursal:

- Crédito Simple.
- Línea de Crédito.

**Crédito Simple:** Por medio de este crédito el Banco pone a disposición del prestatario una determinada cantidad de dinero que es entregada de una sola vez, con la obligación de devolverlo en uno o varios plazos de amortización. Podrá disponer de este monto mediante cargos a la cuenta de préstamos con abono a la cuenta corriente o por pago a terceros por instrucción del prestatario. De no tener cuenta corriente se le entregara en efectivo o mediante cheque de gerencia según proceda. Se destinará para facilitar operaciones de compraventa, necesidades de capital de trabajo e inversiones en activos fijos.

**Línea de Crédito:** El crédito autorizado constituye el límite máximo a que puede ascender el préstamo dentro del término de vencimiento acordado con el prestatario en el acto de su formalización. Se destinará para cubrir

necesidades de caja del prestatario, facilitar operaciones de compras de insumos, bienes y equipos.

Las entregas de préstamos se efectuarán mediante cargo a la cuenta de crédito y abono a la cuenta corriente o por pago a terceros por instrucción del prestatario. De no tener cuenta corriente se le entregara en efectivo o mediante cheque de gerencia según proceda (MIP 250)

Los plazos de amortización se fijaran se tienen en cuenta el flujo de caja del cliente, por lo que se podrán pactar pagos parciales hasta la total amortización. Se tendrá en cuenta las evaluaciones, se definen plazos de amortizaciones mensuales, bimensuales o trimestrales según se dispone. La disponibilidad que se habilita a favor del prestatario tanto para el crédito simple como para la línea de crédito, tendrá una vigencia de 180 días.

En el crédito simple, si transcurren 180 días a partir de la fecha del otorgamiento de la disponibilidad sin que se haga uso de la facilidad, la misma se cancela en su totalidad.

En la línea de crédito, si transcurren 180 días a partir de la fecha del último otorgamiento (disposición o toma del crédito) sin que se haga uso de la capacidad restante, la misma se cancela en su totalidad.

Créditos vigentes: Saldos de los créditos otorgados a los TCP que se encuentran dentro de los términos pactados para su amortización. Incluye aquellos préstamos que hayan sido objeto de renegociación y reestructuración.

Créditos vencidos: Saldos de las amortizaciones no pagadas en los plazos pactados por parte de los TCP.

Análisis de riesgos: Análisis de la capacidad de pago del deudor y de las garantías presentadas a partir de aspectos cualitativos y cuantitativos, a fin de administrar los riesgos del prestamista.

Provisiones específicas: Recursos monetarios reservados para cubrir la pérdida esperada de los activos crediticios, en correspondencia con la clasificación de riesgo que se le otorga a cada cliente.

Provisiones genéricas: Recursos monetarios reservados con el propósito único de cubrir las posibles pérdidas que no se han identificado de manera explícita.

Riesgo de crédito: Posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del cliente en operaciones directas, indirectas o contingentes que conlleva al no pago, pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Segmentación de clientes: Agrupación de clientes por grupos o segmentos homogéneos basados en un criterio dado.

Un préstamo se considera vencido si al cierre de las operaciones del día en que se fijó su compromiso de amortización, dicho pago no se efectuó o se efectuó parcialmente, en cuyo caso se considerará vencida la parte no pagada.

También se considera vencido si producto de la supervisión y seguimiento a que sistemáticamente es sometido cada préstamo.

Los montos que deben contabilizarse como vencidos, se registrarán en las cuentas según corresponda, de acuerdo con lo establecido en los procedimientos contables para los préstamos a TCP (MIP 238), lo que se hará al cierre del día que aparece como compromiso para su pago. La contabilización posterior a esa fecha se considerará como falta de disciplina en la gestión crediticia e incumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Estos préstamos se mantendrán permanentemente al cobro y todo ingreso que se registre en la cuenta corriente del prestatario será destinado a minorar su saldo. De no tener cuenta se mantendrá un seguimiento personal al TCP para la amortización de la deuda vencida.

Cuando un préstamo se convierte en vencido, se aplicará por el Banco una tasa adicional por mora, que debe quedar establecida en el contrato de financiamiento. Adicionalmente, se suspenderán las entregas de disposiciones que pudieran permanecer pendientes en líneas de crédito a su favor, hasta la regularización de los pagos (MIP 239).

A los efectos de definir el nivel de riesgo de crédito en la calificación de la cartera de créditos a los TCP se valorarán por la capacidad de pago del deudor y de los garantes en función de sus ingresos netos, que incluye el análisis de la cuantía de esas capacidades con respecto a las mensualidades a pagar por el deudor por el préstamo recibido, el nivel de riesgo de la cuantía, el tiempo de vigencia del préstamo otorgado y los tipos de garantías aceptadas al financiamiento, entre otras consideraciones. El comportamiento de las amortizaciones, que valora los posibles atrasos del deudor en el cumplimiento de sus obligaciones con el Banco.

Las comisiones a aplicar por las sucursales en los financiamientos que se otorguen a los TCP (MIP 238), serán las siguientes:

- Comisión de administración: entre 0.25 y 1%, cobrada sobre el importe de cada disposición o toma del crédito probado.
- Comisión de renegociación o reestructuración: entre 1 y 1.5%, cobrada sobre el monto que se renegocia o reestructura, de una vez.

Estas comisiones podrán cobrarse: en efectivo, por descuento del crédito que se otorga o mediante débito a la cuenta corriente del prestatario, según proceda y se acuerde entre las partes. A los TCP principiantes no se les cobrará la comisión de administración correspondiente al crédito que se les otorgue para el inicio de su actividad.

Las tasas de interés podrán ser modificadas por el BCC.

A todas las operaciones que se formalicen, se les aplicarán las tasas de interés señaladas anteriormente.

El comité de crédito en todos sus niveles podrá evaluar bonificar la tasa de interés, dentro de los márgenes autorizados en la Circular 2 (2012) del BCC, a los TCP que mantengan un historial con el Banco de al menos un año, y hayan sido sujetos de financiamientos y su liquidación se realizó sin dificultad, unido a un uso adecuado de su cuenta corriente para sus cobros y pagos de la actividad que desempeña, y se refleja los ingresos en la misma en correspondencia con lo declarado a la ONAT.

Los créditos dejarán de generar ingresos por intereses desde el momento en que una de sus cuotas se declare vencida.

Los intereses devengados por los créditos que se encuentren renegociados o reestructurados solo se declararan como ingresos en el momento de su cobro.

Los intereses de los créditos que no se reconozcan como ingreso, serán suspendidos y su tratamiento será que para los intereses devengados en el período contable corriente, se revertirá el crédito a la cuenta de ingresos, contra la cuenta de intereses acumulados por cobrar que corresponda y se registrará en la cuenta intereses en suspenso hasta su cobro o cancelación. Para los intereses devengados y no cobrados de períodos anteriores, se mantendrán en las mismas cuentas y se constituirán provisiones, con el mismo tratamiento que al principal.

#### **1.4 El trabajo por cuenta propia en la economía cubana.**

A partir del triunfo de la Revolución Cubana en el año 1959 comenzó un fuerte proceso de nacionalización, en el cual las ramas de producción del país de propiedad extranjera fueron nacionalizadas. Durante los inicios del proceso revolucionario fueron permitidas todas las actividades comerciales privadas, tanto aquellas que ya existían desde el periodo revolucionario como otras nuevas que la población comenzara a realizar.

Durante los primeros cinco años de revolución, paulatinamente el gobierno revolucionario comenzó a eliminar los negocios bajo propiedad privada en el país. En 1968 se lleva a cabo la “ofensiva revolucionaria”, mediante la cual se eliminaron completamente los últimos negocios privados existentes, con excepción de los campesinos beneficiados por la Reforma Agraria. Este proceso fue motivado en gran medida por ideas del modelo soviético (en condiciones muy diferentes a las de la Unión Soviética), problemas de acaparamiento y la implementación de la planificación altamente centralizada en el país.

En el año 1975 se introduce en el país el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE). En ese momento solo se permitían las actividades privadas que contaban con la expresa autorización del



gobierno. Una de las medidas que se toma bajo el SDPE fue la autorización del trabajo por cuenta propia, legislado por el Decreto Ley 14 de 1978, en actividades como; peluquería, jardinería, transporte (taxi), fotografía, carpintería, mecánica entre otras, junto a trabajadores profesionales como dentistas, médicos, arquitectos e ingenieros graduados antes de 1974 (Triana, 2013).

En la década de los noventa el gobierno retoma nuevamente la figura del cuentapropismo debido a la profunda crisis por la que transitaba la economía cubana después de la caída del campo socialista. Con el Decreto Ley 141 de 1993 se permitió y estimuló nuevamente el cuentapropismo, la cantidad de trabajadores insertados en esta modalidad llegó a 121000 en 1994 y posteriormente a 138100 en 1995 según datos oficiales de la ONEI. Con respecto a esta nueva medida Fidel Castro (1995) expresó que se acude nuevamente a determinadas actividades privadas, males que persisten en nuestra sociedad pero son necesarios de forma temporal.

Entre los años 1995 y 1997 se norma (a partir de decretos leyes y resoluciones) cada vez con mayor restricción el trabajo por cuenta propia. En 1998 se pone en vigor un nuevo reglamento que se mantuvo vigente hasta el año 2003 y no introdujo cambios significativos (Fernández, Pastori, y Harnecker, 2012). En el periodo 1995-2003 la cantidad de cuentapropistas en la economía paso de 138100 a 151000.

En el año 2004 se emite una resolución en la que se plantea un listado de actividades para las cuales no se otorgaran nuevas licencias, aunque si se renovarían las ya existentes. A partir de este año se observa una mayor restricción dirigida al sector de trabajado por cuenta propia. La legislación que rige al sector cuentapropista no se vería afectada nuevamente hasta Octubre de 2010 (Fernández, Pastori, y Harnecker, 2012).

A partir del año 2009 se hizo necesario llevar a cabo un perfeccionamiento del modelo económico cubano y un proceso de reordenamiento de la economía, motivado por factores internos y externos. Dentro de los externos se pueden encontrar la existencia de una crisis estructural

sistémica, con la simultaneidad de la crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental a nivel global que tuvo un mayor impacto en los países subdesarrollados.

La economía cubana caracterizada por una alta dependencia de las relaciones comerciales externas se vio fuertemente afectada por los impactos de la crisis mundial, los que se manifestaron fundamentalmente en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambiaba y en la disminución de la demanda de sus mercancías. Esta situación es agravada por el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América.

En el orden interno se refleja una baja eficiencia, descapitalización de la base productiva y la infraestructura, envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional y diversas razones más. Ante estos factores se tomaron una serie de medidas a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido, dentro de las cuales se encuentra la nueva ampliación del trabajo por cuenta propia.

La ampliación del trabajo por cuenta propia contribuye a que el Estado descentralice la prestación de un grupo de servicios y la comercialización de bienes, concentrándose en las grandes producciones primarias que permiten el desarrollo y la generación de los ingresos que son importantes para el país. La presencia del sector no estatal en la economía permite descargar al Estado de actividades de baja productividad y difícilmente controlables, incluso inefectivas bajo gestión estatal.

Para obtener mejores beneficios del trabajo por cuenta propia se ha de conjugar el permiso a actividades intensivas en conocimiento y fomentar los vínculos entre el sector no estatal y estatal, que constituyen los dos elementos fundamentales que permitirán absorber la fuerza de trabajo excedente y convertir al sector no estatal en un elemento de desarrollo para la economía cubana. Por tanto, no debe subestimarse, hay que entender su aporte real, no solo como opción de empleo, sino como un elemento que va a dinamizar la economía doméstica y el intercambio de

bienes y servicios entre personas naturales y entre estas y las empresas estatales.

Este relanzamiento del sector cuentapropista a partir del año 2010 incluye la autorización de nuevas licencias y algunos cambios en la legislación como permitir la contratación de fuerza de trabajo. Se permite ejercer el trabajo en su domicilio, en áreas comunes habilitadas por los gobiernos municipales, así como espacios o locales arrendados a personas naturales o jurídicas. Se pueden comercializar con entidades estatales. Se permite que el trabajador por cuenta propia ejerza más de una actividad. Se pueden contratar trabajadores asalariados. Se autorizan hasta 50 sillas en los paladares. Se autoriza a arrendar la vivienda completa.

Tras la apertura de una nueva página en las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos, la nueva política de Washington indica, de manera explícita, que uno de sus principales objetivos es fomentar el crecimiento de los emprendimientos y del sector privado en Cuba. La Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba reportó que, en 2013, las personas vinculadas formalmente a este sector no estatal representaban el 26 % del total de ocupados de la economía. A pesar de su continuo crecimiento, la tasa neta de creación de nuevos negocios ha ido disminuyendo.

El sector privado ha sufrido restricciones para importar y disponer de los insumos necesarios para su funcionamiento, además de que no cuentan con una demanda creciente de servicios, debido a que durante el proceso de reforma no ha aumentado el poder adquisitivo del cubano promedio (Vidal, 2015).

Por lo que en agosto de 2013 se publica en la Gaceta Oficial Extraordinaria la Resolución 42 (2013), la cual dispone la necesidad de modificar la denominación de las actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia, su alcance y las entidades que autorizan su ejercicio. Se autoriza el ejercicio de las actividades de chapistero, elaborador vendedor de artículos de mármol, fundidor, herrero, oxicortador, productor vendedor de artículos de aluminio, productor vendedor de artículos de fundición no ferrosa y pulidora de pisos las que comenzarían a otorgarse a partir de la

entrada en vigor de Resolución. Se suman además las actividades vendedor mayorista de productos agropecuarios y vendedor minorista de productos agropecuarios, así como las actividades de agente postal y agente de telecomunicaciones.

En sentido general se observa una mayor flexibilidad que en legislaciones anteriores, en lo que respecta a la eliminación de un conjunto de prohibiciones en el ejercicio del trabajo por cuenta propia e incluso permite la formación de empresas privadas. Esto se tradujo en un incremento de personas incorporadas al sector.

### **1.5 La política bancaria a partir del año 2011.**

La administración del país planteó en el 2010 la necesidad de lograr una reducción en las plantillas estatales en más de un millón de trabajadores para el año 2015. Esta medida, incluida en Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución fue refrendada a través de consulta popular y aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado en abril del 2011.

Los cambios que se han llevado a cabo para potenciar el sector han sido diversos, entre ellos vale destacar; permiso para contratar fuerza de trabajo fuera del marco familiar (primero a 83 actividades, extendiéndose después a otras actividades con la Resolución Número.33 del 2011, luego extendiéndose nuevamente a más de 200 en el 2013), apertura de la posibilidad de recibir préstamos bancarios con el Decreto Ley Número.289 (2011) y otras tres resoluciones, la utilización de disímiles instrumentos de pago (transferencia bancaria, cheque, orden de cobro, tarjeta de débito o crédito y otras herramientas bancarias), se permite que los cuentapropistas a través de contratos puedan realizar producciones o prestar servicios a empresas estatales y se abre la posibilidad de realizar estrategias de promoción se utilizan medios publicitarios (Everleny y Arredondo, 2013).

La reapertura del cuentapropismo forma parte de la actualización económica y las autoridades insisten en el carácter permanente y estructural de las nuevas medidas. De acuerdo con la reflexión de Raúl Castro (2010), se deben alejar aquellas concepciones que condenaron en

un momento al trabajo por cuenta propia casi a la extinción y estigmatizar a quienes decidieron sumarse a él.

En este contexto la banca juega un papel fundamental, las resoluciones Números. 99, 100 y 101 del BCC, todas del 2011 establecen los principios y procedimientos generales que regulan los créditos y otros servicios bancarios para las personas naturales; los procedimientos para abrir y operar cuentas corrientes en pesos cubanos y en pesos convertibles y las normas bancarias para los cobros y pagos entre personas jurídicas cubanas y entre estas y las personas naturales cubanas. Las sucursales de BANDEC, Banco Popular de Ahorro (BPA) y Banco Metropolitano (BM) son las encargadas de brindar a la población los nuevos servicios financieros. En el caso del BM, se escogieron un grupo de sucursales para brindar estos servicios, se tienen en cuenta la experiencia de las mismas en cuanto al análisis de riesgo y otorgamiento de créditos al sector estatal.

La resolución Número. 99 (2011) establece que podrán acceder al crédito las personas naturales autorizadas a ejercer Trabajo por Cuenta Propia y Otras Formas de Gestión no Estatal para financiar la compra de bienes, insumos y equipos y para cualquier otro fin que contribuya al adecuado funcionamiento de la actividad; los Agricultores Pequeños que acrediten legalmente la tenencia de tierra, para la compra y reparación de equipos y medios de trabajo; el fomento, renovación o rehabilitación de plantaciones y para cualquier otro fin que contribuya a incrementar la producción agropecuaria y aquellas que pretendan comprar materiales de construcción o pagar el servicio de mano de obra en acciones constructivas o que procuren adquirir bienes para su propiedad personal o satisfacer otras necesidades, esta última modalidad se aplicará progresivamente en la medida que las condiciones económicas y financieras del país lo permitan.

La resolución plantea que las Cooperativas de Créditos y Servicios pueden servir de garantes a los miembros que soliciten créditos; las entidades estatales que arrienden inmuebles, locales u otros bienes pueden servir de garantes en los créditos que soliciten los arrendatarios (TCP) para la reparación de los mismos.

En el Decreto-Ley Número.289 se establece que puede constituirse como garantía la prenda (joyas, alhajas o cualquier otro bien de metal o piedras preciosas; bienes patrimoniales; vehículos de motor; bienes agropecuarios) o hipoteca (viviendas ubicadas en zonas destinadas al descanso o veraneo y solares yermos). La figura de la hipoteca ha estado en desuso por más de 50 años en el sistema legal cubano y es totalmente desconocida por la mayoría de los ciudadanos. Desde el 14 de octubre de 1960 fueron prohibidas a través de La Ley de Reforma Urbana las hipotecas y los embargos de inmuebles destinados a viviendas, ya que se considera contrario a los principios del sistema socialista.

Las Instrucciones Número. 1 y 2 del BCC, las Resoluciones Número. 80 y 32 del MEP y la Número 12 del BCC todas del año 2013, establecen los mecanismos para las prendas e hipotecas. La prenda se podrá constituir con desplazamiento o no del bien, en el primer caso el banco mantendrá la custodia de este, hasta la total amortización del crédito, de lo contrario el deudor mantendrá la posesión del bien. El banco exigirá la certificación de titularidad, excepto en el caso de las joyas, expedida por el registro donde conste inscripto, así como la certificación del valor del bien expresado en dinero emitida por las entidades autorizadas, que puede comprender el valor oficial o el del precio de mercado.

También podrá constituirse como garantía, una cesión de derechos de cobro al banco de los ingresos que generen los contratos comerciales concertados entre el TCP, OFGNE o APE y entidades jurídicas por prestación de servicios a estas. A ésta garantía solo se pudieran acoger aquellos TCP que mantengan relaciones contractuales con dichas entidades y que posean además una cuenta corriente.

El importe mínimo de los créditos será de mil pesos y el máximo dependerá de la capacidad de pago del prestatario. Los mismos podrán ser para capital de trabajo o para inversiones. Para capital de trabajo incluye la adquisición de materias primas, materiales e insumos, los cuales tendrán una vigencia máxima de 18 meses desde el momento de su otorgamiento hasta su total amortización; para inversiones incluye la compra y/o reparación de bienes mueble, equipos y reparación de bienes inmueble,

estos no podrán exceder diez años desde el momento de su otorgamiento, hasta su total amortización, anterior a diciembre del 2013 el plazo máximo era cinco años, este plazo se extendió se tienen en cuenta que existen algunas inversiones cuyos períodos de recuperación no permiten amortizar el crédito en cinco años, además, en casos de negocios nuevos, se podrán otorgar hasta doce meses de gracia, según lo decida la institución financiera prestamista. Las personas naturales podrán utilizar el financiamiento para la compra de materiales de la construcción y pago de mano de obra para acciones constructivas, el plazo y las cuotas de amortización, está en dependencia de la capacidad de pago de los prestatarios.

Para los TCP, las cuotas de amortización se determinarán según los saldos de los flujos de caja proyectados. Los flujos de caja deberán contener los ingresos y los gastos generados por la actividad, desglosados por conceptos.

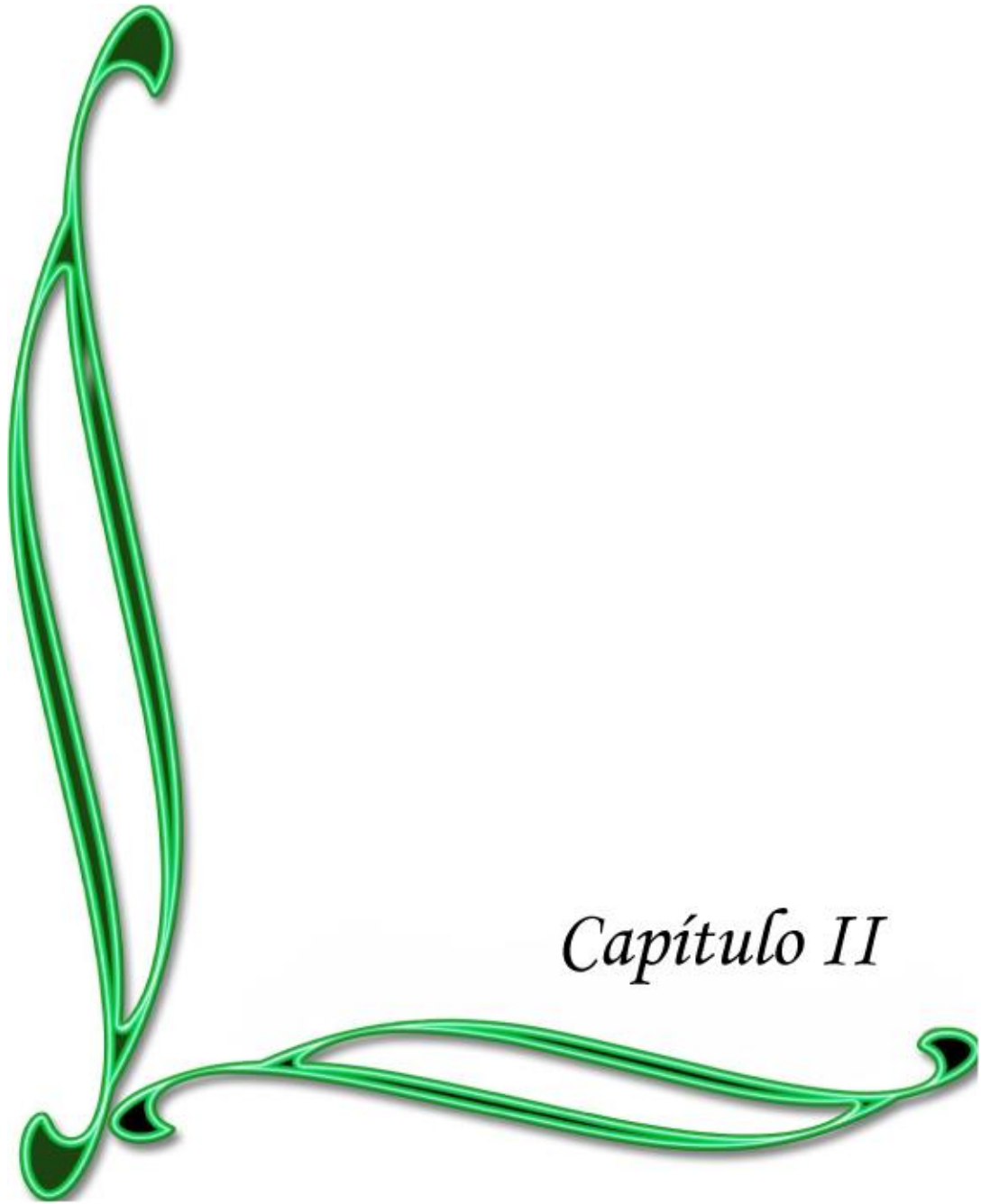
Las tasas de interés fijadas para estos préstamos son directamente proporcionales a los plazos de amortización, ya que a medida que estos últimos sean mayores se eleva el riesgo de la operación. En Cuba, el Banco Central determina directamente el valor o rango de las tasas de interés que cobran y pagan los bancos comerciales y los niveles de crédito para la economía en su conjunto.

La Circular Número. 2 (2012) establece las tasas activas a aplicar a los préstamos para Capital de Trabajo e Inversión, para personas naturales y jurídicas y para materiales de la construcción y consumo, para personas naturales. Los márgenes entre las tasas activas y pasivas no son tan grandes en los créditos para capital de trabajo e inversiones, sin embargo, se debe tener en cuenta que el volumen de los depósitos sobre los cuales el banco paga las tasas pasivas es mucho menor en comparación con los grandes montos de financiamiento otorgados a las empresas del sector estatal.

## **1.6 Conclusiones parciales. Capítulo 1**

En síntesis, el estudio efectuado a los fundamentos teóricos, permitió la actualización bibliográfica relacionada con el tema y el análisis del cumplimiento de las normativas existentes sobre la temática investigada. Las organizaciones financieras deben ir adaptándose e insertándose a las condiciones internas y externas que les permitan desenvolverse bajo las premisas de mejorar de forma permanente los resultados en la gestión financiera.





*Capítulo II*

## **CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CRÉDITOS A TCP EN LA SUCURSAL 5241 BANDEC, SANCTI SPÍRITUS.**

### **Introducción.**

En este capítulo se presenta una caracterización de la Sucursal 5241 del Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spiritus; así como un diagnóstico de la situación de los principales problemas económicos que afectan la gestión en los créditos bancarios.

Se diseñan acciones para incentivar el otorgamiento de créditos bancarios y a su vez lograr liderazgo en la calidad y eficiencia en los servicios, incrementar la cartera de financiamientos y los ingresos por concepto de intereses.

### **2.1 Características Generales de la Sucursal.**

La necesidad de fortalecer las relaciones financieras con las empresas agrícolas, comerciales e industriales del país, exigen que las funciones que en este sentido tenía el BNC sean asumidas por una nueva entidad: el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC de aquí en adelante). Así, este Banco, creado mediante el Acuerdo Número. 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en 1997, hereda la infraestructura territorial que hasta la Reforma poseía el BN, o sea las direcciones provinciales y la casi totalidad de las 220 sucursales en todo el país. Es un banco estatal, autónomo, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, en similares condiciones de las demás entidades bancarias del Sistema. El BANDEC está autorizado a desarrollar funciones inherentes a la banca universal o de múltiples servicios y en consecuencia a realizar todo tipo de operaciones y negocios de intermediación financiera, en moneda nacional y en divisas, en el territorio nacional, en el centro bancario extraterritorial (off shore), zonas francas, parques industriales y en el extranjero. Es necesario señalar que esta nueva Institución nace con una indiscutible fortaleza: la experiencia de su personal en las relaciones con los clientes empresas y su reconocido prestigio dentro de este segmento del mercado. Sin embargo, dentro de sus nuevas funciones se encuentra la oferta de depósitos y el

establecimiento de todo tipo de operaciones con la población, lo cual hasta la Reforma estaba reservado exclusivamente al Banco Popular de Ahorro. Las operaciones del BANDEC, en sus inicios, se piensa tengan su mayor volumen en Moneda Nacional. No obstante, la tendencia es incrementar sus recursos y operaciones en Moneda Libremente Convertible, de tal forma que en un futuro pueda convertirse en un Banco sólido para desarrollar cualquier tipo de producto o servicio en ambas monedas y para todo el universo de clientes, tanto personas jurídicas como físicas. La economía cubana posee un sector bancario moderno, ágil y con potencialidad para financiar su desarrollo. BANDEC se inserta en él con plenas facultades que se le brinda y en circunstancias donde se hace necesario el reordenamiento del sector y la búsqueda de nuevas formas de gestión financieras.

Es un banco joven pero, nacido de la experiencia del BNC, de quién heredó la amplia red de sucursales a lo largo y ancho del país. El mismo consta con licencia Universal concedida por el BCC, en la cual autoriza a BANDEC a realizar todo tipo de negocio de intermediación financiera en Moneda Nacional y Libremente Convertible en el territorio nacional y en el extranjero, en centros bancarios extraterritorial, zonas francas y parques industriales. Está facultado para desarrollar funciones inherentes a la Banca Universal o de múltiples servicios. BANDEC es una institución financiera orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particular, seguridad, asesoramiento y rentabilidad de gestión de sus recursos financieros, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la Economía Nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros, que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo, apoyada en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos. BANDEC. Como banco comercial dentro del Sistema Bancario Nacional, está autorizado a conceder créditos a corto y largo plazo, revolvente y/o no revolvente, destinados a la actividad fundamental de la entidad que lo solicita, que en el caso que nos ocupa es para el financiamiento del Capital de Trabajo y otorgado por la modalidad de

crédito revolvente, que consiste en el tipo de crédito por el cual el acreditado puede disponer del crédito en la forma convenida y hacer liquidaciones parciales del saldo, para así poder nuevamente disponer del crédito dentro del plazo pactado.

El BANDEC cuenta con su misión y su visión bien definidas, que le permiten mantener un trabajo sostenible, para enfrentar los retos que tiene el sistema ante el proceso de cambios de nuestra economía. La misión se enmarca en:

- BANDEC es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, que contribuya a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional mediante servicios diversos e instrumentos financieros que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo apoyada en la red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

Esta misión constituye el baluarte cotidiano de trabajo el cual contribuye al logro de la visión definida por:

- Ser el mejor Banco Comercial de Cuba, que se distinga por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

La Sucursal 5241 se encuentra ubicada en la calle Lepanto Número 2, Olivos 1. La plantilla cubierta es de 80 trabajadores, de los cuales el 33.33 % tiene nivel superior y el 44.87 % son técnicos medios. El 82.05 % de la fuerza laboral está constituida por mujeres, se cuenta con una integración política a las filas de la UJC el 14 % y un 15 % en las filas del PCC. Cuenta

con un total de 9 cuadros, el 55,6% son graduados de nivel superior y el resto son Técnicos Medios en Contabilidad.

El consejo de dirección consta de 9 miembros: el Director de la Sucursal, tres Gerentes, cinco Jefes de Departamentos. La Oficial de Cumplimiento, dos Auditoras, la Secretaria del Núcleo y la Secretaria de la UJC, son invitados permanentes. En las figuras 1,2 y 3 se muestra la clasificación de los trabajadores de la Sucursal 5241 del BANDEC, teniendo en cuenta el nivel escolar, sexo, categoría ocupacional.

Figura1: Clasificación de los trabajadores de la Sucursal 5241 del BANDEC por nivel escolar. Fuente: elaboración propia.

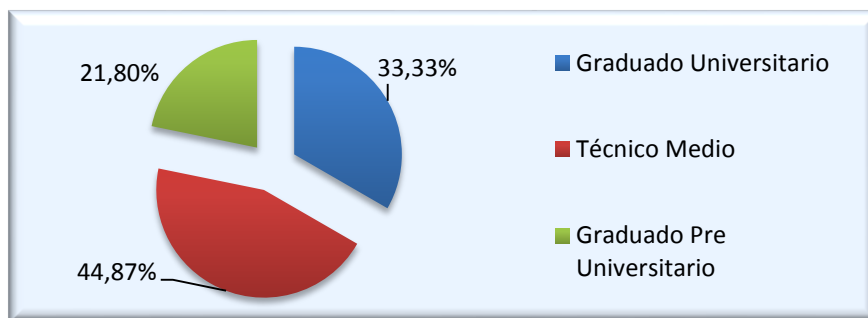


Figura 2: Clasificación de los trabajadores de la Sucursal 5241 BANDEC por sexo. Fuente: elaboración de la autora.

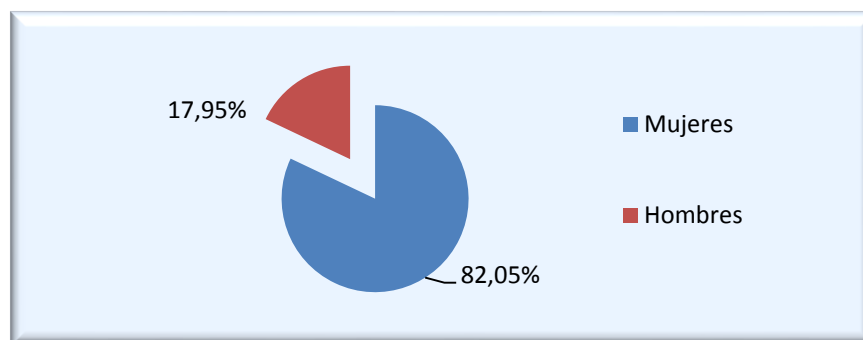
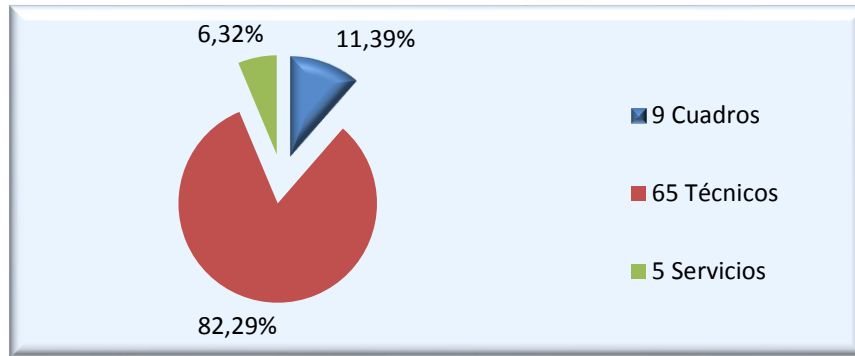


Figura 3: Clasificación de los trabajadores de la Sucursal 5241 del BANDEC por categoría ocupacional. Fuente: elaboración propia.



La estructura organizativa de la Sucursal para la prestación del servicio la conforman cuatro Áreas Fundamentales; Área de Dirección, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Banca Personal.

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con la siguiente estructura:

- Funciones de Dirección.
- Funciones de Gerencia Comercial.
  - Dpto. Crédito Agropecuario-Empresarial.
- Funciones de Gerencia de Operaciones.
  - Dpto. de Caja.
  - Dpto. de Cuentas Corrientes.
  - Dpto. Contabilidad.
- Funciones de Gerencia de Banca Personal.

La remuneración de los trabajadores está en función de la cantidad y calidad del trabajo aportado. En tal sentido, se aplican dos sistemas de pago, por estimulación en moneda nacional y en moneda libremente convertible, los cuales están vinculados al cumplimiento de determinados indicadores tales como el cumplimiento de los objetivos de trabajo individuales. El cumplir con la rentabilidad planificada. Además se debe cumplir con el consumo de portadores energéticos. La no ocurrencia de hechos delictivos; y obtener calificación de aceptable o satisfactorio en las auditorías realizadas.

La última Auditoría Integral realizada a la Sucursal 5241 del Banco de Crédito y Comercio del municipio de Sancti Spiritus se efectuó por el cuerpo de auditores del organismo provincial, la que fue calificada de aceptable, se reflejan recomendaciones para un mejor control, eficiencia y eficacia.

Requiere para todos los trabajadores del Banco de Crédito y Comercio practicar los valores tales como el respeto: es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia. La honestidad: es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción. La responsabilidad: es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad. La discreción: es ser prudentes con nuestras responsabilidades, ser consecuentes con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos. (Ver Anexo 1 Gráfico 1 Organigrama de la Sucursal 5241).

## **2.2 Diagnóstico del Análisis Económico - Financiero de la Sucursal 5241 BANDEC, Sancti Spíritus en los años 2015 y 2016.**

El análisis económico de las Instituciones Financieras tiene un grupo de particularidades que lo distinguen del resto de las entidades. Según las disposiciones de supervisión bancaria, los Balances Generales de las Instituciones Financieras Bancarias y no Bancarias en Cuba deben presentarse con una apertura atendiendo a los tipos de monedas con las que cada institución esté autorizada a operar según la licencia otorgada por el BCC.

Las sucursales no realizan Balance General ni Estado de Resultados de manera oficial, estos solo se brindan a nivel de la institución, es decir la Oficina Central del Banco (OCB) tributa al BCC y este es el que entrega al Ministerio de Finanzas y Precios.

No obstante, existe un sistema de información contable y financiero a nivel de provincia para analizar, evaluar y comparar la marcha de algunos indicadores.

La situación financiera de la Sucursal 5241 del BANDEC en Sancti Spiritus al finalizar el 2016 muestra un aumento del capital contable de 6 millones 795 mil 700 pesos respecto a igual periodo del año anterior, siendo lo más destacado el crecimiento del nivel de utilidades. El monto total del patrimonio de la institución asciende a 26 millones 774 mil 761 pesos.

En la Tabla 1. Análisis Estructural del Estado de Situación muestra que los Activos Totales de la Sucursal 5241 decrecen con relación al mes y al año anterior con valores de 19 millones 221 mil 036 y 93 millones 306 mil 962 pesos respectivamente. Este resultado está dado fundamentalmente por los activos productivos, con una cifra representativa en su variación respecto al año anterior de 106 millones 357 mil 063 pesos.

Al concluir este mes la cartera de préstamo total es de 520.9 Millones de pesos en MN. Al realizar una comparación con igual período del mes anterior crece en 17.8 MMP y con el año anterior existe un decrecimiento de 81.9 millones.

TABLA 1. Análisis Estructural del Estado de Situación. Fuente: Tomado del Estado de Situación. Sucursal 5241 BANDEC Sancti Spíritus.

Diciembre 2016	Mes Actual	Mes Anterior	Variación	Igual Mes del Año Anterior	Variación
<b>ACTIVOS</b>					
Activo Productivo	494,543,752.60	522,176,931.90	-27,633,179.40	600,900,815.50	-106,357,063.00
Activo Improductivo	73,725,498.50	65,312,136.80	8,413,361.70	60,681,276.10	13,044,222.30
Activo Inmovilizado	49,523.50	50,742.60	-1,219.10	43,645.30	5,878.20
(-) Provisiones	0	0	0	0	0
<b>Total Activos</b>	<b>568,318,774.50</b>	<b>587,539,811.30</b>	<b>-19,221,036.80</b>	<b>661,625,736.90</b>	<b>-93,306,962.40</b>
<b>PASIVOS</b>					
Pasivos con costo	48,399,789.10	47,404,638.50	995,150.60	45,655,353.10	2,744,436.00
Pasivos sin costo	493,144,223.70	515,857,837.70	-22,713,614.00	595,991,322.80	-102,847,099.20
<b>Total Pasivos</b>	<b>541,544,012.80</b>	<b>563,262,476.20</b>	<b>-21,718,463.40</b>	<b>641,646,676.00</b>	<b>-100,102,663.20</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>26,774,761.70</b>	<b>24,277,335.10</b>	<b>2,497,426.60</b>	<b>19,979,061.00</b>	<b>6,795,700.70</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>568,318,774.50</b>	<b>587,539,811.30</b>	<b>-19,221,036.80</b>	<b>661,625,736.90</b>	<b>-93,306,962.40</b>

En la Cartera de Financiamientos Vigente se aprecia el decrecimiento de 28.3 millones con el mes anterior está dado por dos empresas

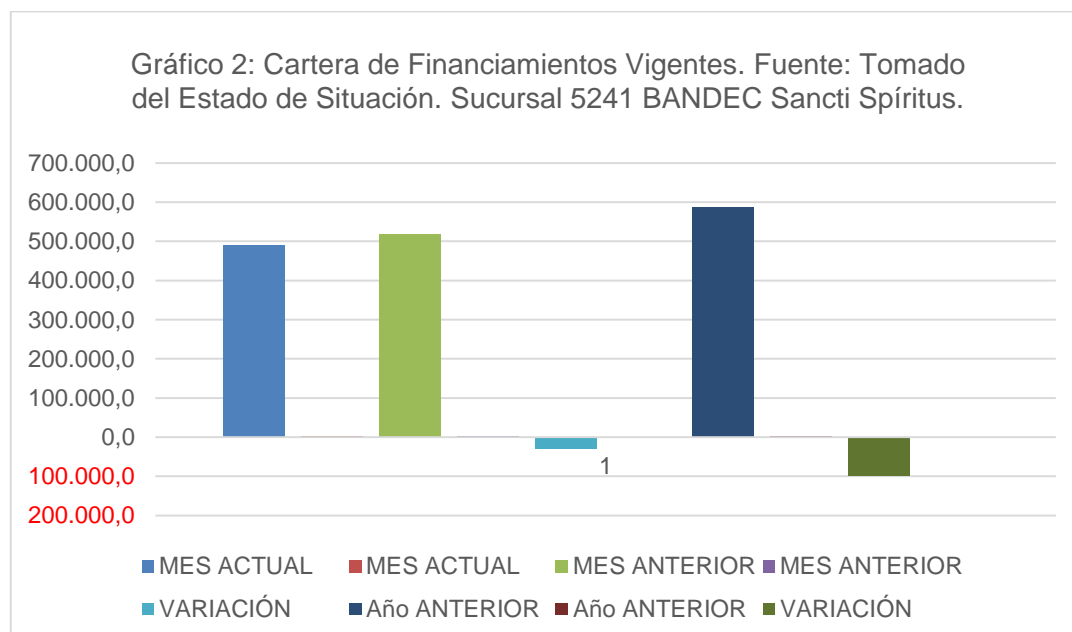


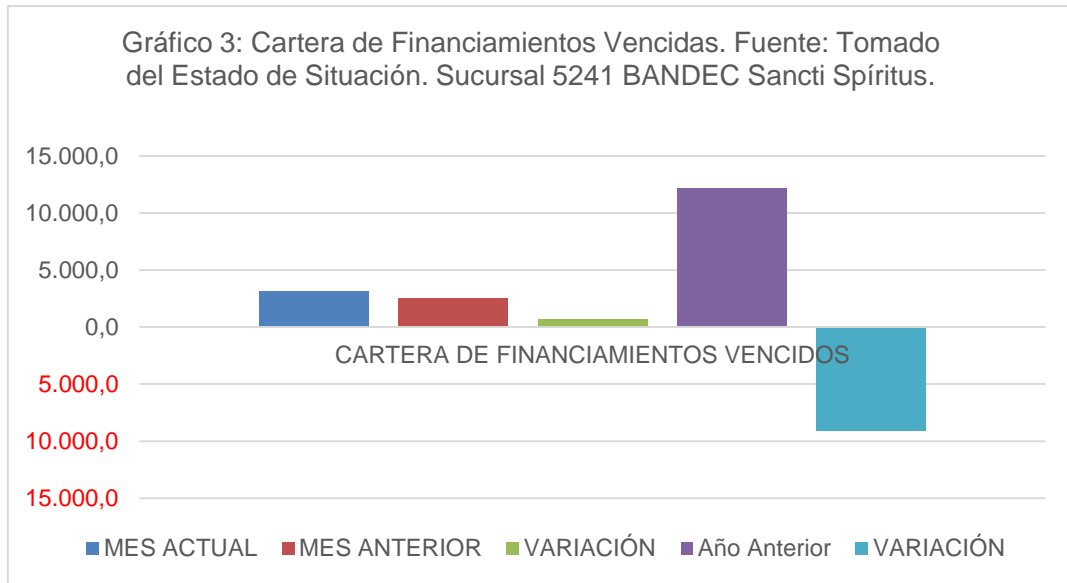
fundamentales como la Empresa Porcina que amortizó durante el mes de Diciembre 17.3 millones de pesos y ABT lo hizo en 13.2 millones de pesos.

Con relación al año anterior se decrece en 97.4 millones, debido al tratamiento dado a la deuda de la Empresa Azucarera SS (184.5 Millones), donde lo contabilizado está vinculado al tratamiento del MINAZ pasó a un Fondo en Fideicomiso.

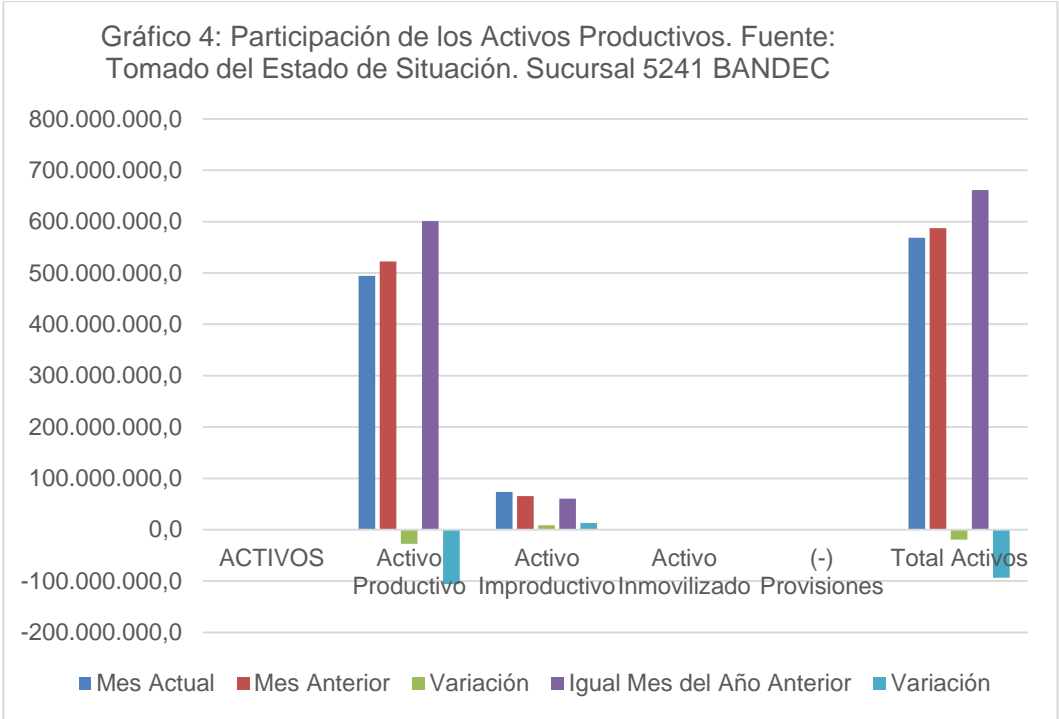
Respecto a la cartera en CUC, disminuye con relación al mes anterior en 22.3 MP CUC y en 23.9 MP CUC con el año anterior, por amortizaciones en empresas como los ESPROT y EPISAN.

Sin embargo la Cartera de Financiamiento Vencida al cierre del mes es de 3.2 millones de CUP, comparado con el mes anterior crece en 687.5 MP y con el año anterior decrece en 9.0 millones, Influye fundamentalmente el traspaso a vencido en la CPA Ángel Montejo y los 37 productores que quedaron en vencido; ambas carteras se encuentran esbozadas en los Gráficos 2 y 3.

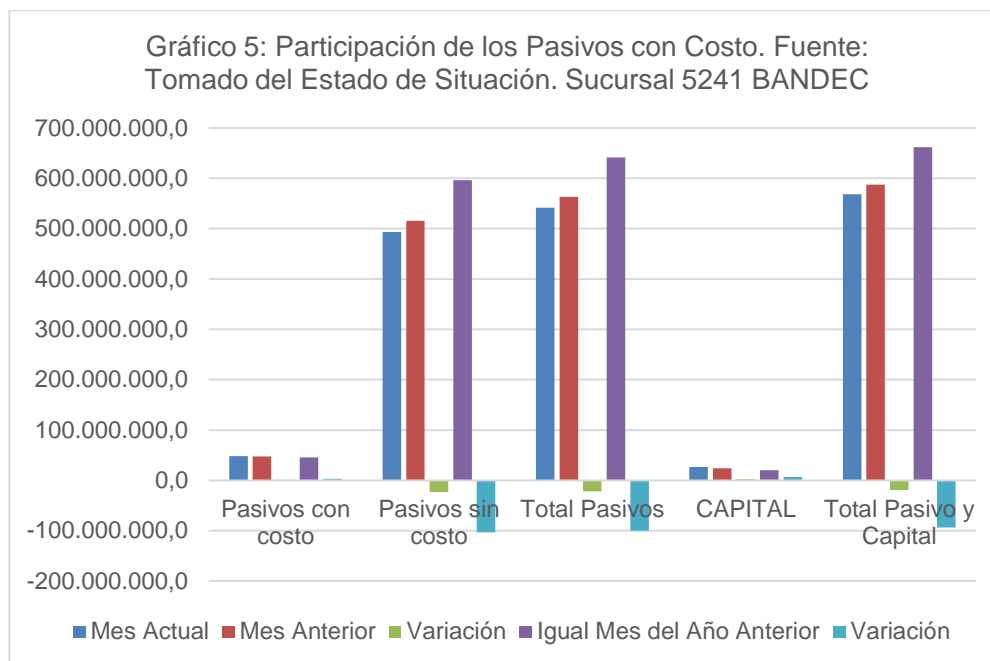




Referente a los Activos Improductivos se tiene que estos crecen con relación al año y al mes anterior con variaciones de 13 millones 044 mil 222 y 8 millones 413 mil 361 pesos respectivamente. En el Gráfico 4 Participación de los Activos Productivos fundamenta lo anterior, ya que está dado por el efectivo en caja y bóveda, a pesar de ello la sucursal mantiene carácter emisor, donde las salidas de efectivo superan a las entradas lo cual está relacionado con los pagos que se realizan a las entidades del sector estatal, presupuestario y cooperativo, y con la participación además del sector privado (TCP), lo cual determina la disminución respecto a ambos períodos.



Los Pasivos con Costo que se diseñaron en el Gráfico 5 muestran un valor de 48 millones 399 mil 789 pesos y se comportan favorablemente respecto al mes y al año anterior con un crecimiento de 995 mil 150 y 2 millones 744 mil 436 pesos respectivamente. Lo cual por una parte beneficia al Banco ya que dispone de recursos financieros para otorgar financiamientos a los clientes que lo requieran; aunque por otra parte afecta en los gastos debido a que ellos son el resultado de las distintas modalidades de ahorro de clientes naturales, a los cuales se les paga intereses por tener estos saldos en el Banco.



En los Gastos por peso de ingreso, este índice al cierre del 2016 muestra un resultado positivo con respecto al año 2015 de 0.20 a 0.11 influenciado por el aumento de más de 5 millones por concepto de ingresos y la disminución de los gastos en 1.7 millones de pesos aproximadamente a pesar del incremento de los gastos por intereses que se les paga a los ahorristas. El resultado de este indicador muestra hasta qué punto la administración ha tenido éxito en el control de sus gastos.

Tabla 2 Indicador de Eficiencia. Fuente: Tomado del Estado de Resultado. Sucursal 5241 BANDEC Sancti Spíritus.

Indicadores	Diciembre-16	Diciembre-15	Variación
Total de Gastos	3,304,506.97	5,063,672.83	-1,759,165.86
Total de Ingresos	30,343,721.99	24,999,088.52	5,344,633.47
<b>Gasto por peso de ingresos</b>	<b>0.11</b>	<b>0.20</b>	<b>(0.33)</b>

Entre las herramientas que se utilizan para el análisis financiero de los resultados económicos de un determinado período contable se encuentran un grupo de indicadores o Razones Financieras, a través de las cuales se establecen relaciones entre diferentes partidas y/o elementos pertenecientes a los estados fundamentales de la Contabilidad, en este caso se hace referencia a los Estados de Situación y de Resultados. Para

este análisis fueron seleccionados aquellos que brindan criterios sobre el nivel de rentabilidad, rendimiento, liquidez y endeudamiento:

La Razón de Rentabilidad es una de las más usadas por los economistas pues mide el nivel de eficiencia de los directivos de la entidad en la utilización de sus recursos. La Rentabilidad General no sufre variación con relación de un año a otro manteniendo un índice de 0.89 centavos, el indicador como puede apreciarse en la Tabla 3 se comporta de una manera positiva debido al incremento de ingresos por intereses.

Tabla 3 Rentabilidad General. Fuente: Tomado del Estado de Resultado.  
Sucursal 5241 BANDEC Sancti Spíritus.

Indicadores	Diciembre-16	Diciembre-15	Variación
Utilidades	27,029,819.51	20,290,792.84	6,739,026.67
Total de Ingresos	30,334,218.24	22,847,397.30	7,486,820.94
<b>Rentabilidad</b>	<b>0.89</b>	<b>0.89</b>	<b>0.00</b>

Un indicador que muestra la actividad de los recursos es el Rendimiento de los Activos. Aquí se mide la participación de los Activos Productivos en el total de Activos. En la Tabla 4 se muestra un índice de 5.47, lo cual se considera muy favorable. En el caso de los bancos, este indicador se puede considerar como muy bueno al ser mayor que 1%.

Tabla 4 Rendimiento de los Activos. Fuente: Tomado del Estado de Resultado.  
Sucursal 5241 BANDEC Sancti Spíritus.

Indicadores	Diciembre-16	Diciembre-15	Variación
Utilidad del Período	27,039,215.02	19,935,415.69	7,103,799.33
Activo Productivo	494,543,752.6	522,176,931.9	600,900,815.5
<b>Rendimiento de Activos</b>	<b>5.47</b>	<b>3.82</b>	<b>1.18</b>

En la Tabla 5 se muestran los Indicadores de Eficiencia del Trabajo, indicadores que aumentaron sus índices del 2015 al 2016.

Con respecto a los Gastos laborales por empleado, la Sucursal tuvo un crecimiento en diciembre de 2016 con respecto a igual periodo del año anterior en un 37.6% debido al incremento de los grupos salariales. Se mejoró la remuneración a todos los trabajadores, lo cual aunque elevó el gasto laboral por empleado, refleja un mejoramiento de los servicios prestados por la Sucursal 5241.

El Indicador de los Ingresos por trabajador se incrementó en un 33% en el 2016, mostrando que cada trabajador aportó a los ingresos del banco como promedio 10 mil 270 pesos, lo que equivale a un aumento en la productividad del trabajo.

El Indicador de utilidad por trabajador, el cual mide la eficiencia del trabajo de los empleados de la sucursal tuvo una tendencia al aumento. Tuvo una variación de 12 mil 909 pesos el 2016 con relación al 2015

Tabla 5 Indicadores de Eficiencia del Trabajo. Fuente: Tomado del Estado de Resultado. Sucursal 5241 BANDEC Sancti				
Indicadores	Diciembre-16	Diciembre-15	Variación	%
Gastos Laborales	1,258,887.24	916,432.40	342,454.84	37.4
Promedio de trabajadores	525	526	-1.00	-0.2
<b>Gasto laboral por empleado</b>	<b>2,397.88</b>	<b>1,742.27</b>	<b>655.61</b>	<b>37.6</b>
Ingresos totales sin operación de cambio	30,334,218.24	22,847,397.30	7,486,820.94	32.8
Promedio de trabajadores	525	526	-1.00	-0.2
<b>Ingresos por trabajador</b>	<b>57,779.46</b>	<b>43,436.12</b>	<b>14,343.35</b>	<b>33.0</b>
Utilidades totales sin operación de cambio	27,029,819.51	20,290,792.84	6,739,026.67	33.2
Promedio de trabajadores	525	526	-1.00	-0.2
<b>Utilidades por trabajador</b>	<b>51,485.37</b>	<b>38,575.65</b>	<b>12,909.72</b>	<b>33.5</b>

Como criterio valorativo de la Sucursal 5241 BANDEC se tomaron como referencia los indicadores de los Estados de Resultado y de Situación de la Sucursal 5241 BANDEC Sancti Spíritus al cierre de 2016. En ellos se expusieron un grupo de resultados en la rama en que se desempeña la entidad y de lo que se desprenden las siguientes deducciones:

Al cierre del mes de diciembre de 2016 el Plan de Ingresos y Gastos de la sucursal presenta un grado de cumplimiento satisfactorio, al estar sobre cumplidos la mayoría de los epígrafes de ingresos. Los gastos sin embargo están por debajo de los niveles planificados. La unión de estos factores

hace que se alcance una utilidad de 27.1 millones de pesos superior al plan en 40%.

El gasto por peso de ingreso es de 0.10 centavos, lo que es inferior a lo planificado. Por su parte el gasto de salario por peso de ingresos es de 0.03 centavos, este resultado es el mejor alcanzado por una sucursal en la provincia (Ver Anexo 2 Cumplimiento de los Objetivos al cierre de Diciembre 2016). Los resultados anteriores se han logrado por el sostenido incremento de la cartera de préstamos otorgados a los clientes.

### **2.3 Identificación y Fundamentación de las principales debilidades de la Sucursal 5241 BANDEC.**

El Diagnostico Económico Financiero arrojó una serie de comportamientos al efectuar una revisión general en el cual se demostró que la Sucursal 5241 es una entidad consolidada económica y financieramente. Aunque si se lograra viabilizar en el otorgamiento de créditos a los Trabajadores por Cuenta Propia se alcanzarían diferentes objetivos, tales como:

1. Incrementar el capital de Trabajo.
2. Aumentar la posición financiera.
3. Satisfacción al Cliente.
4. Incremento de Beneficios.
5. Desarrollo Profesional.
6. Liderazgo en el sector.
7. Expansión.
8. Servicio al Mercado.

A partir de la aprobación a finales del 2011 de la Nueva Política Bancaria, la generación de nuevos servicios financieros, la incorporación de nuevos segmentos de clientes y con la experiencia de intercambio con los prestatarios, en la tramitación de sus quejas e inquietudes, un grupo de trabajo conformado por expertos con amplios conocimientos bancarios, identificó cinco debilidades que se sometieron para su aprobación al Consejo de Dirección, las cuales son:

1. Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP.

2. Falta de capacitación del personal.
3. Carencia de locales para ampliar los servicios.
4. Incorrecta visión de las prioridades del Banco en algunos trabajadores.
5. Déficit de equipos de computación.

Para la identificación de las debilidades principales que inciden directamente en la calidad de los servicios de BANDEC en Sancti Spíritus, se utilizó la técnica de trabajo en grupo conocida por tormentas de ideas y posteriormente se aplicó una encuesta a los especialistas, funcionarios y cuadros vinculados con el área de crédito de la sucursal (Ver Anexo 3 Encuestas 1 y 2).

Los resultados de las encuestas aplicadas permitieron determinar la importancia que le concedían a las debilidades, se califican del 1 al 5, donde el 5 es la más importante.

El resultado de las encuestas fue el siguiente:

Tabla 7 Puntuación de las encuestas. Fuente: Elaboración Propia.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	TOTAL
D1	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	46
D2	4	3	3	2	3	5	4	3	3	3	33
D3	5	2	3	5	1	2	3	2	5	3	31
D4	2	3	5	1	3	1	5	2	2	1	25
D5	3	2	1	5	2	3	1	1	1	1	20
											155

A partir de los datos aportados por las encuestas se determinaron las frecuencias absoluta y acumulada:

Tabla 8 Frecuencia de las debilidades.  
Fuente: Elaboración propia.

Debilidades	Frecuencia	
	Absoluta	Acumulada
D1	29	29
D2	21	50
D3	20	70
D4	17	87
D5	13	100



Con estos datos se aplicó la técnica de Pareto, se obtiene como resultado (Ver Anexo 4, Gráfico 6) que la debilidad que mayor incidencia tiene en la afectación de la calidad y rapidez del servicio en el Área Comercial es la Número 1, referida a la insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP.

Dándole continuidad al proceso de identificación de las debilidades identificadas se elaboró una matriz que relaciona cada una de ellas con las áreas de responsabilidad de la Sucursal, la cual se muestra a continuación:

Tabla 9 Relación de las debilidades con las áreas de responsabilidades.

Fuente: Elaboración Propia.

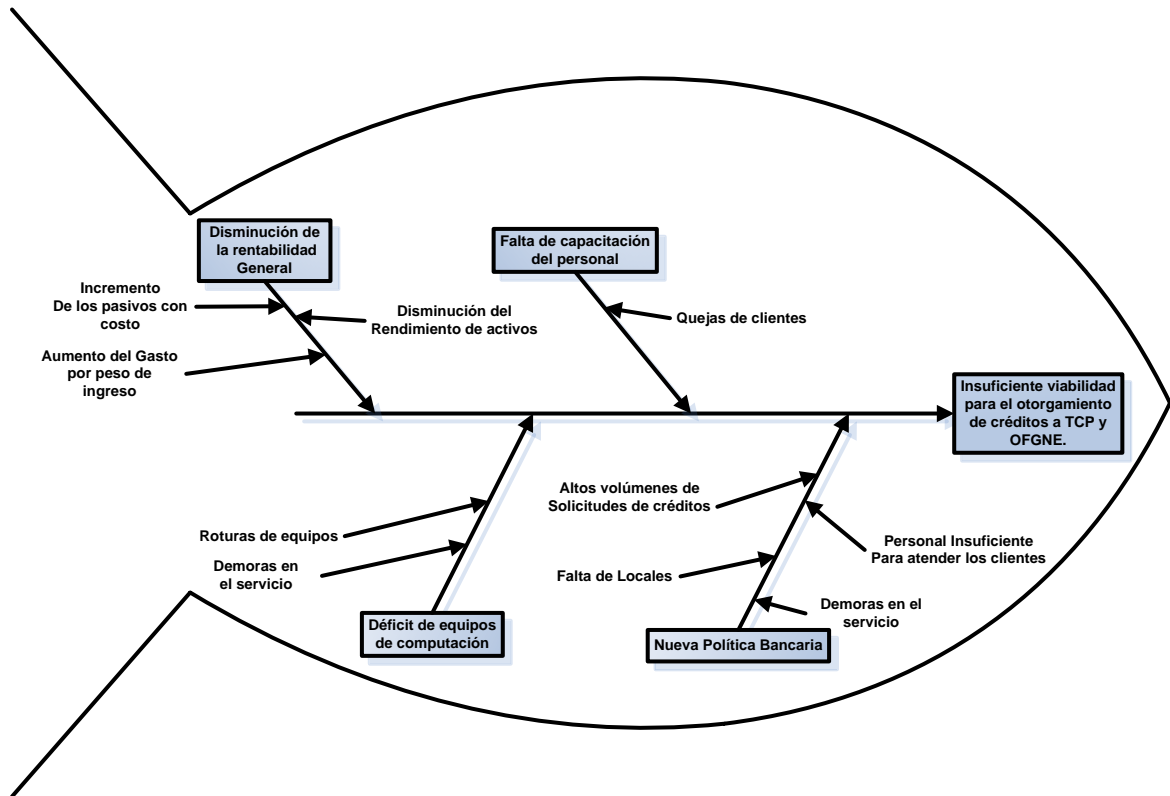
Áreas de Trabajo	Dirección	Área Comercial	Banca Personal	Dpto. de Caja	Dpto. Contabilidad Recursos Humanos	Dpto. Cuentas Corrientes.
Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP.	X	X				
Falta de capacitación del personal.	X	X	X	X	X	X
Carencia de locales para ampliar los servicios.	X	X				X
Incorrecta visión de las prioridades del Banco en algunos trabajadores.	X	X		X		
Déficit de equipos de computación	X	X			X	X

Como puede observarse la debilidad relacionada con la Insuficiente viabilidad para tramitar créditos a TCP en la sucursal 5241 del BANDEC, tiene la menor relación con el resto de las áreas de la Sucursal, no obstante los especialistas consideraron que es la de mayor importancia por el incremento que han tenido las solicitudes de créditos de estos segmentos.

A través del Diagrama de Causa y Efecto, Diagrama de Ishikawa o más conocido por el Diagrama Espina de Pescado, que se muestra a

continuación, se pueden observar las causas y efectos que inciden en la debilidad seleccionada.

Diagrama Número 1. Diagrama Ishikawa. Fuente: Elaboración propia.



La dificultad fundamental que se presenta en cuanto a la Insuficiente viabilidad para el otorgamiento créditos a TCP en la Sucursal 5241 del BANDEC, surge con la implantación de la Nueva Política Bancaria, sin haberse creado por parte de los bancos comerciales en el país las condiciones necesarias que posibiliten una adecuada y eficiente atención a los clientes, este incremento en el trabajo se ha asumido con una plantilla congelada, por más de seis años, con falta de locales para ampliar los servicios y con la misma estructura organizativa de hace años.

Como parte del proceso de identificación e importancia de las cinco debilidades se elaboró una matriz donde se relaciona cada una de ellas con las diferentes áreas de responsabilidad de la Sucursal. La Tabla 10 muestra la relación de las debilidades con las áreas de responsabilidad.

Tabla 10 Relación de las debilidades con las áreas de responsabilidad.

Debilidad Número. 1 Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP en la Sucursal 5241 del BANDEC. Fuente: Elaboración propia.

Área de Trabajo.	Dirección.	Área Comercial.
Dirección.		Insatisfacción de los clientes por demoras en el servicio. Alto volumen de consultas y solicitudes de créditos. Débil preparación del personal en la NPB.
Área Comercial.	Inadecuada organización en la división y coordinación de las tareas a realizar. Falta de privacidad para la atención a los clientes Sobrecarga de trabajo en algunos Gestores.	

Debilidad Número. 2 Falta de capacitación del personal. Fuente: Elaboración propia.

Áreas de Trabajo	Dirección.	Área Comercial.	Banca Personal.	Dpto. Caja.	Dpto. Contabilidad Recursos Humanos.	Dpto. Cuentas Corrientes.
Dirección.		Errores en las formalizaciones de los créditos.	Errores en acreditaciones y personalizaciones de tarjetas magnéticas.	Demora en la atención a los clientes.	Errores contables que afectan los estados financieros.	Falta de interés y motivación del personal.
Área Comercial.	Falta de preparación para el otorgamiento de los nuevos créditos de la NPB y del uso del SABIC.NEF.					Errores en contabilizaciones de préstamos.
Dpto. Caja.	Quejas de clientes por falta de dominio en algunas transacciones.		Poca preparación en ejecución de operaciones de Banca Personal.			
Dpto. Contabilidad Recursos Humanos.	Deficiente control de capacitación que imparten los Dptos.					Ajustes contables sin referencias de origen.

<b>Dpto. Cuentas Corrientes.</b>	Poca preparación para tramitar las operaciones debido a transacciones no adecuadas en los programas.					
----------------------------------	--	--	--	--	--	--

Debilidad Número. 3 Carencia de locales para ampliar los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Áreas de Trabajo.	Dirección.	Área Comercial.	Dpto. Cuentas Corrientes.
Áreas de Trabajo			
Dirección		Insuficiente área de prestación de servicios.	Insuficiente área de mostrador.
Área Comercial	Afectaciones en el servicio.		
Dpto. Cuentas Corrientes	Deficiente atención a los clientes.		

Debilidad Número.4 Incorrecta visión de las prioridades del Banco en algunos trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Áreas de Trabajo	Dirección.	Área Comercial.	Dpto. Caja.
Áreas de Trabajo			
Dirección			Demora en la atención a los clientes
Área Comercial	No existe un estudio adecuado de clientes por Gestor.		
Dpto. de Caja		Demora en la atención a los clientes	

Debilidad Número. 5 Insuficientes equipos de computación.

Fuente: Elaboración propia.

Áreas de Trabajo	Dirección.	Área Comercial.	Dpto. Contabilidad Recursos Humanos.
Áreas de Trabajo			

<b>Dirección.</b>		Demoras en la tramitación del análisis y otorgamiento de créditos.	Demora en la impresión de los cierres contables.
<b>Área Comercial.</b>	Computadoras lentas y falta de impresoras, lo que provoca atrasos en las informaciones.		
<b>Dpto. Contabilidad Recursos Humanos.</b>	Carencia de impresoras adecuadas.		

#### **2.4 Indicadores que fundamentan el análisis de las causas sobre el desempeño de la Sucursal.**

La debilidad fundamental que afecta el buen desempeño de la sucursal es la insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP. Existen indicadores que permiten medir lo anterior. Ellos son:

- Nivel de afluencia de clientes en la sucursal.
- Tiempo de permanencia de los usuarios en el Banco.
- Nivel de calidad de los documentos que se procesan.
- Tiempo de demora en la aprobación de los créditos que se soliciten.
- Cantidad de gestores para el análisis de las solicitudes de créditos.
- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Índice de morosidad.

Como se puede apreciar el exceso de trámites y el insuficiente conocimiento en muchos casos que tiene el cliente (TCP), hace que tenga que visitar varias veces el banco, lo que provoca que se alargue el período entre el inicio del trámite y la aprobación del crédito, los especialistas comerciales son insuficientes, por lo que debemos buscar alternativas para revertir esta situación sin incrementar los gastos del Banco.

Hay que agregar además en el aspecto cuantitativo, como se pudo apreciar en el análisis económico –financiero, existe un notable aumento de los pasivos con costo, que influye de forma negativa en el incremento de los gastos por peso de ingreso, que a su vez hace que disminuya la rentabilidad general. Los pasivos con costo son las cuentas de ahorro, en su mayoría de los colaboradores internacionalistas de las distintas misiones, captadas a plazos fijos con altas tasas, estos pasivos dan la posibilidad de financiar otras actividades, que reportan ingresos para la sucursal. Lo que da la medida que debemos ser más viables al tramitar los créditos a los TCP que es una vía de colocar estos pasivos con costo, que reportarán un incremento de los ingresos por concepto de intereses, lo cual revertirá la tendencia al deterioro de la situación financiera.

Relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las cinco debilidades identificadas.

En la Tabla 11 se muestra la Matriz Relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las debilidades. Se relacionan las cinco debilidades que se identificaron con el problema a resolver, y los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VI Congreso del PCC.

Tabla Número 11 Matriz Relación entre los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y las debilidades. Fuente: Elaboración propia.

Capítulos de los lineamientos	Debilidades					Suma	Peso específico	Lineamiento Más frecuente
	D1	D2	D3	D4	D5			
I- Modelo de gestión económica	4,5	8			10	4	0.16	-
II- Políticas macro económicas	50, 51, 52, 53	50, 51, 52, 53	51, 52, 53	51, 52, 53	50,51	16	0.64	50, 51, 52, 53
IV- Política social	142	142	142	142	142	5	0.20	142

Suma	7	6	4	4	4	25	1	
Peso específico	0.28	0.24	0.16	0.16	0.16	1		

Luego de analizada la matriz, se pudo concluir al señalar que la celda que mayor necesidad requiere de innovación es la relacionada con la debilidad: Insuficiente viabilidad para tramitar créditos a TCP en la sucursal 5241 del BANDEC.

Los lineamientos vinculados directamente con esta deficiencia son:

Lineamiento Número. 4 que expresa que los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada.

Lineamiento Número.5 se refiere a que la planificación abarcará el sistema empresarial, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles.

Lineamiento Número.50: aplicar una política crediticia dirigida a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional.

Lineamiento Número.51: establecer los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos.

Lineamiento Número. 52: incrementar y diversificar la oferta de créditos a la población.

Lineamiento Número. 53: prestar los servicios bancarios necesarios, que incluyan el otorgamiento de créditos al sector que opera bajo formas no estatal, para contribuir a su adecuado funcionamiento.

Lineamiento Número. 142, que se refiere a garantizar la elevación sistemática de la calidad de los servicios que se brindan a la población.

## **2.5 Conclusiones parciales. Capítulo. 2**

1. Se realizó la identificación y fundamentación de las principales debilidades de la Sucursal 5241 BANDEC, exponiendo las vías a seguir para mejorar la situación Económica Financiera en que se encuentra la institución.
2. Se requiere establecer mecanismos factibles para minimizar los trámites de solicitudes de créditos a los clientes, sobre todo el sector no estatal.





*Capítulo III*

### **Capítulo 3. Proyección de soluciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP, en la Sucursal 5241 del BANDEC, Sancti Spíritus**

En este capítulo se presentan propuestas que conformaran el posible plan de acciones el cual está encaminado a solucionar las principales debilidades identificadas.

El empleo de diferentes matrices que fundamentan la selección realizada y las posibles soluciones técnicamente fundamentadas para llevar a cabo el proyecto seleccionado.

#### **3.1: Análisis de las posibles acciones para enfrentar las debilidades detectadas en la Sucursal 5241 del BANDEC.**

La Sucursal 5241 se caracteriza por brindar un servicio de calidad, el que se ha visto afectado a partir de la implementación de la Nueva Política Bancaria, al insertar nuevos servicios que con anterioridad no se brindaban en el BANDEC. Han surgido un grupo de debilidades a las que se deben dar solución.

Seguidamente se muestra la relación existente entre las debilidades y las posibles soluciones que deben acometerse.

Tabla 13 Relación entre las debilidades y las posibles acciones. Fuente: Elaboración propia.

<b>Número.</b>	<b>Debilidad.</b>	<b>Posibles acciones.</b>
<b>1</b>	Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP en la sucursal.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP en la Sucursal 5241.</li><li>2. Elaboración de un fichero con los datos de los TCP autorizados en el municipio de Sancti Spíritus en actividades afines a la contabilidad.</li><li>3. Diseño de un plan de capacitación para la divulgación de los servicios bancarios con el objetivo de viabilizar el otorgamiento de los créditos.</li><li>4. Rediseñar el manual de</li></ol>

		funcionamiento de los Gestores de Negocios, en la atención a los clientes, que soliciten créditos bancarios.
<b>2</b>	Falta de capacitación del personal.	5. Realizar un plan de capacitación en el área comercial sobre la atención a las nuevas tipologías y segmentos de clientes.
<b>3</b>	Carencia de locales para ampliar los servicios.	6. Elaborar un plan de gestión para mejorar la distribución de los locales.
<b>4</b>	Incorrecta visión de las prioridades del Banco en algunos trabajadores.	7. Confeccionar un plan de divulgación con las prioridades del Banco a partir de la aplicación de la Nueva Política Bancaria.
<b>5</b>	Déficit de equipos de computación.	8. Diseñar un plan para la gestión de equipos de computación.

Con las posibles acciones que se proponen, la Sucursal 5241 obtiene nuevos métodos organizativos, que conllevan a mejorar la viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP. Estas acciones contribuirán a mejorar y agilizar la calidad en la atención a estas nuevas tipologías y segmentos de clientes. Se logra una mayor rapidez en la tramitación y aprobación de los créditos que se soliciten.

Las propuestas se clasifican en la matriz del Anexo 5: Tabla 14. Una vez revisadas las acciones descritas para resolver las debilidades, se integran algunas las cuales quedan de la siguiente forma:

1. Diseñar acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP en la sucursal.
2. Rediseñar el manual de funcionamiento de los Gestores de Negocios, en la atención a los clientes, que soliciten créditos bancarios.
3. Realizar un plan de capacitación en el área comercial sobre la atención a las nuevas tipologías y segmentos de clientes.
4. Diseñar un plan para la gestión de equipos de computación.

Para medir cualitativamente el impacto en la organización y la factibilidad en la ejecución de las posibles acciones organizacionales propuestas, se emplea una matriz que relaciona en el Anexo 5: Tabla 15; estos aspectos permiten medir a través de un índice la acción de mayor aplicación inmediata.

Se tienen en cuenta el impacto en la gestión de BANDEC en Sancti Spíritus, su factibilidad de aplicación y la relación con los lineamientos, diseñar un plan de acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP en la sucursal. Con esta acción se logrará que el cliente se sienta bien atendido y el servicio sea de excelencia, lo cual forma parte de la misión del organismo.

### **3.2 Selección y fundamentación de las posibles acciones a llevar a cabo.**

En agosto del 2010 fueron anunciadas como parte del proceso de “actualización” del modelo económico cubano un “conjunto de medidas para acometer, por etapas, la reducción de las plantillas considerablemente abultadas en el sector estatal”. La ampliación del ejercicio del trabajo por cuenta propia fue la alternativa principal tomada para dar empleo a toda la fuerza de trabajo excedente. En la Gaceta Oficial de la República de Cuba Número. 12 en Octubre del 2010, se promulga la Resolución Número. 32, se invalida la Resolución Número.9 de marzo del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Esta establece el nuevo reglamento para el ejercicio del trabajo por cuenta propia.

Desde octubre de 2010, se inicia un relanzamiento del sector privado que consiste, en el descongelamiento de un grupo de categorías de las cuales no se efectuaban autorizaciones hacía algunos años. Se reorganiza la lista de licencias autorizadas, que aumenta a 181 tipos, mayor que las 157 autorizadas en las listas de los años noventa (Cabrera, 2015).

A partir del año 2011, el BCC aprueba el otorgamiento de créditos bancarios a personas naturales dedicadas al trabajo por cuenta propia. Lo cual ha incrementado notablemente la afluencia de nuevos segmentos de clientes interesados en la obtención de créditos bancarios para sus negocios, para lo cual el BANDEC no cuenta con suficiente personal en las áreas comerciales, ni con locales apropiados para la atención al cliente. Se tienen en cuenta el impacto y la factibilidad de aplicación en la Sucursal 5241 del BANDEC, así como su relación con los Lineamientos de la

Política Económica del Partido, y se utilizan diferentes técnicas con las que se confirman las posibles acciones.

Con la implementación de las posibles acciones seleccionada se pretende:

- Reducir el nivel de afluencia de clientes en la sucursal.
- Disminuir el tiempo de permanencia de los usuarios en el Banco.
- Aumentar la calidad de los documentos que se procesan.
- Optimizar la función de los gestores para el análisis de las solicitudes de créditos.
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

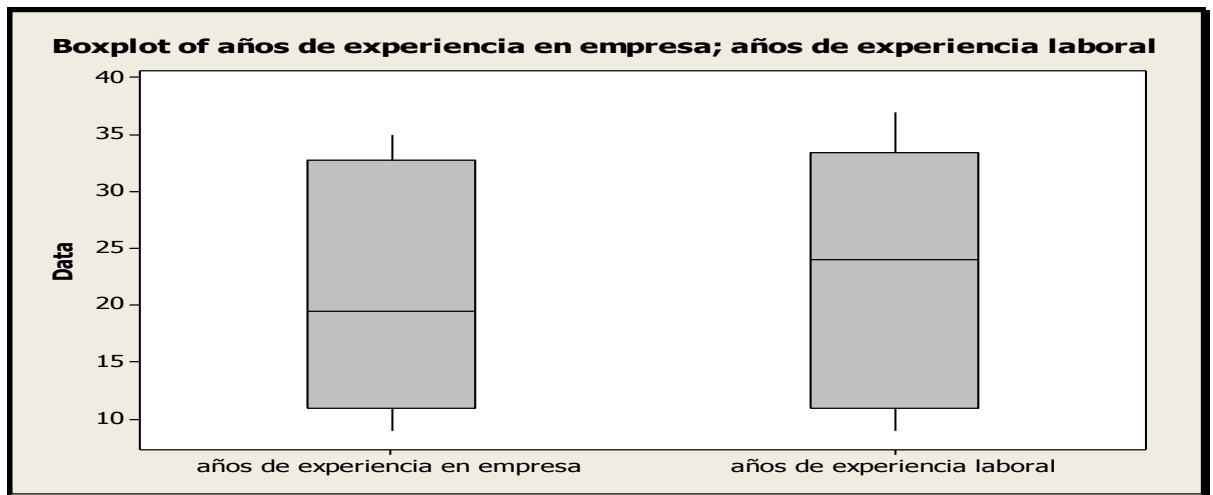
Las acciones contribuyen además al cumplimiento de los objetivos del BANDEC, el cual aumenta su liderazgo.

En este proceso se aplicó la guía integrada de acciones, por la cual mediante la realización de encuestas a cuadros y trabajadores con experiencia en la actividad bancaria; se determinó el número de personas a encuestar. Se utilizó el programa SAMPLE, llegándose al siguiente diseño: Total de trabajadores 80 Población posible a encuestar 19. (Ver Anexo 5 Tabla 16)

La Sucursal 5241 del BANDEC en Sancti Spíritus, tiene una plantilla de 80 trabajadores, de ellos los posibles a encuestar, que se encuentran vinculados al área comercial son 19, al aplicar la técnica de SAMPLE proyectó un tamaño de 18 trabajadores con un nivel de confianza del 95% y un 5% de precisión y un tamaño de la muestra de 16 compañeros para un 95% de confianza con el 10% de precisión. La muestra tomada fue de 8 compañeros, cinco del área comercial y tres miembros del Consejo de Dirección de la sucursal.

En el Gráfico 2 de *Boxplot* se muestra la experiencia de los trabajadores que fueron objeto de la encuesta los que como promedio superan los 20 años en la actividad bancaria.

Gráfico 2 Experiencia en la actividad. Fuente: Elaboración propia.

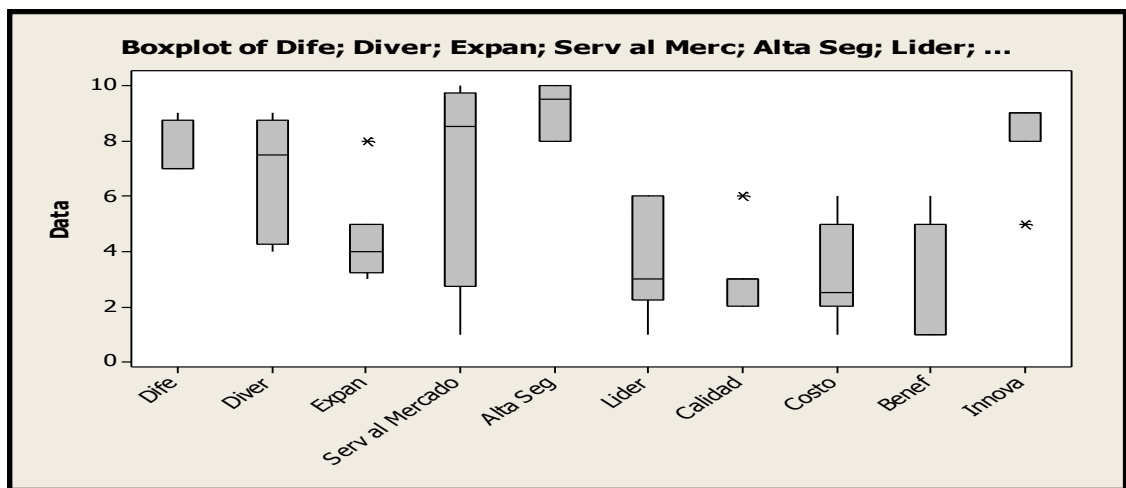


### Estrategias Genéricas.

Con el empleo del sistema informativo MINITAB y los Gráficos de *Boxplot*, se pudo confirmar además algunos elementos a tener en cuenta por su incidencia en la solución de las debilidades identificadas en el trabajo del área comercial de la Sucursal.

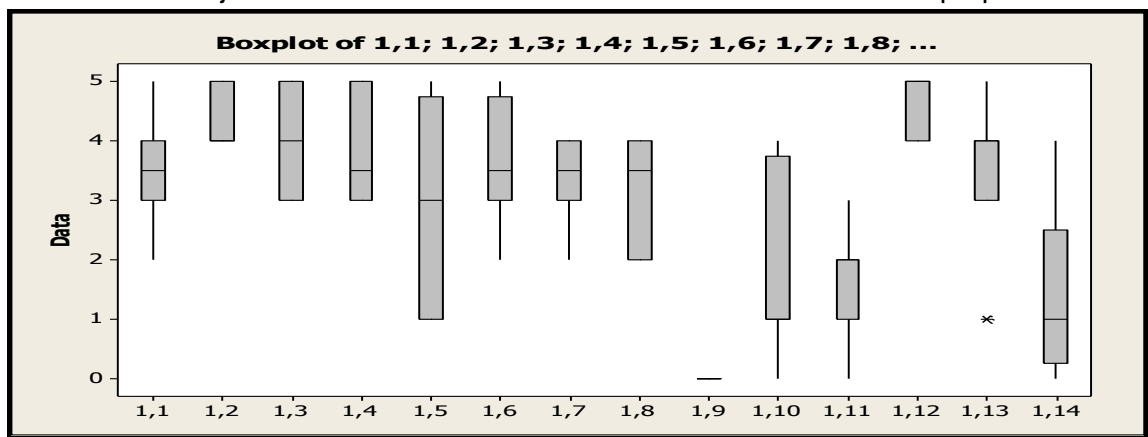
En el Gráfico 3 se muestra que en las estrategias presentes en la organización la de menor variabilidad y dispersión está relacionada con la Calidad en el Servicio, por lo cual es precisamente en este sentido que se deben potenciar las estrategias del trabajo en la Sucursal, le sigue en importancia lo relacionado con el costo y el beneficio y la que mayor variabilidad presenta es el Servicio al Mercado.

Gráfico 3 Estrategias Genéricas. Fuente: Elaboración propia.



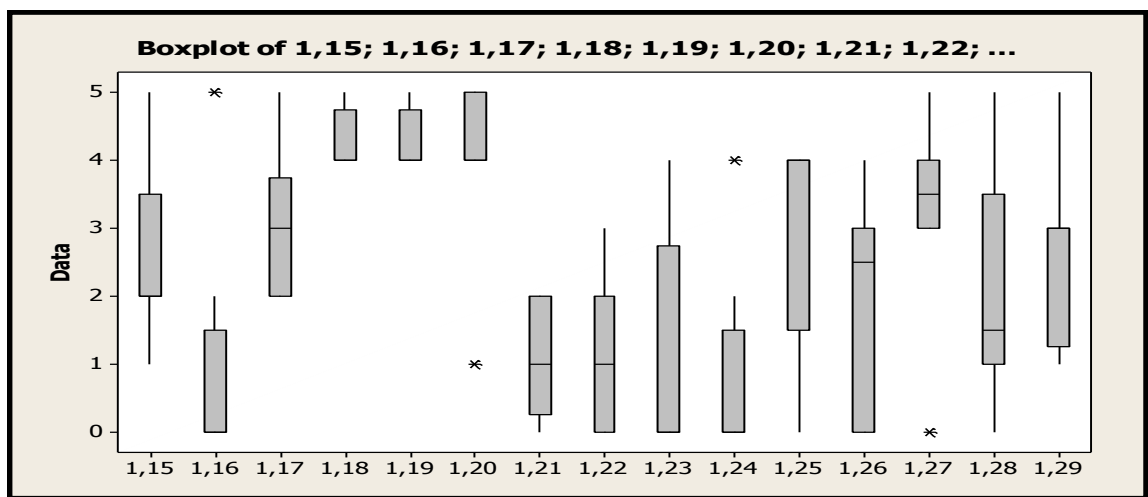
Como puede observarse en la Gráfico 4, la calidad en el servicio, seguida por extender la gama de productos, mantener la cuota de mercado y los salarios de los trabajadores, son los objetivos de las posibles acciones más importantes y que mayor potencialidad hay que dedicarle, según los encuestados.

Gráfico 4 Objetivos de la actividad innovadora. Fuente: Elaboración propia.



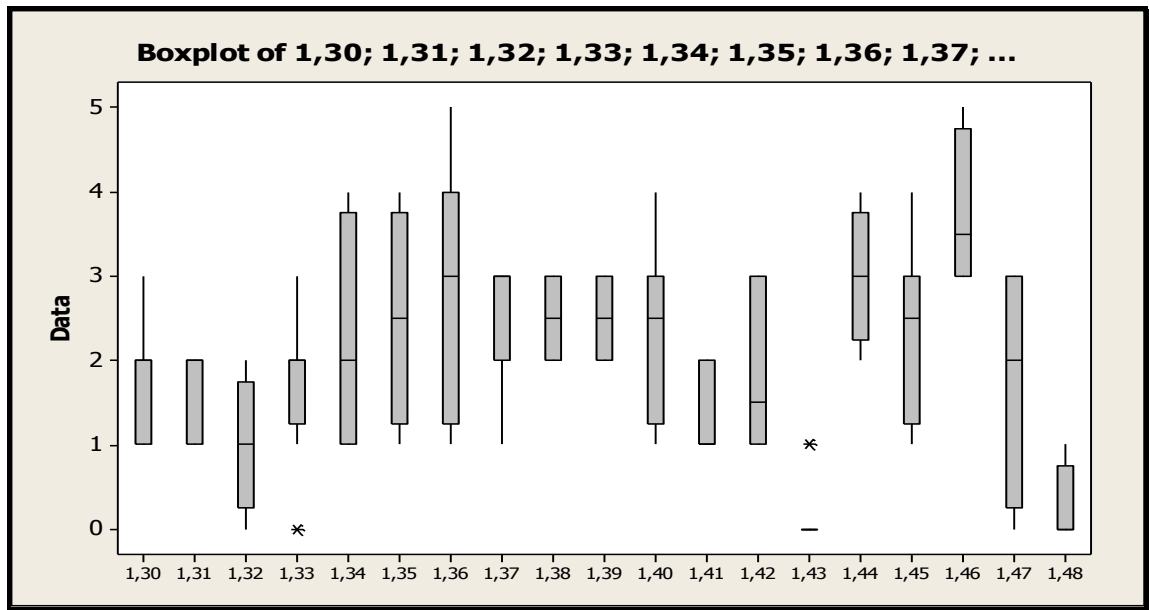
En cuanto a las fuentes de ideas para las posibles acciones los encuestados coinciden que la mayor importancia la tienen los clientes, los competidores y la alta dirección se muestra en el Gráfico 5>

Gráfico 5 Fuentes de ideas innovadoras. Fuente: Elaboración propia.



Los factores que más obstaculizan las posibles acciones dentro del Banco se muestran en el Gráfico 6 son la rigidez organizativa y la resistencia al cambio. Lo que significa que se debe trabajar con vistas a continuar se avanza en la mejora continua de la prestación de los servicios bancarios.

Gráfico 6 Factores que obstaculiza la innovación. Fuente: Elaboración propia.



De la apreciación de la Tabla 17 Matriz que relaciona los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y las debilidades se hace evidente que el capítulo II “Políticas Macroeconómicas”, en el título “Políticas Monetarias”, es el que más incidencia tiene en la actividad que actualmente se lleva a cabo con la Nueva Política Bancaria, por lo que las debilidades dificultan la materialización de la implementación de los lineamientos relacionados en la matriz.

Tabla Número 17 Matriz Relación entre los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y las debilidades. Fuente: Elaboración propia.

Capítulos de los lineamientos	Debilidades					Suma	Peso específico	Lineamiento más frecuente
	D1	D2	D3	D4	D5			
I- Modelo de gestión económica	4,5	8			10	4	0.16	-
II- Políticas macro económicas	50, 51, 52, 53	50, 51, 52, 53	51, 52, 53	51, 52, 53	50,51	16	0.64	50, 51, 52, 53
IV- Política	142	142	142	142	142	5	0.20	142



social								
Suma	7	6	4	4	4	25	1	
Peso especifico	0.28	0.24	0.16	0.16	0.16	1		

La acción seleccionada: Acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP en la sucursal. Tiene gran relación con los Lineamientos de la Política Económica del Partido y los de mayor impacto son los siguientes:

Lineamiento Número. 50 que expresa aplicar una política crediticia dirigida a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional.

Lineamiento Número. 51 referente a establecer los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos.

Lineamiento Número. 52, incrementar y diversificar la oferta de créditos a la población.

Lineamiento Número. 53, prestar los servicios bancarios necesarios, que incluyan el otorgamiento de créditos al sector que opera bajo formas no estatal, para contribuir a su adecuado funcionamiento.

### **3.3: Desarrollo de las acciones propuestas basadas en las debilidades detectadas en la Sucursal 5241 del BANDEC.**

Con la implementación de las acciones seleccionada se pretende lograr agilizar el tiempo de demora en la aprobación de los créditos que soliciten los clientes, se elevan los niveles de calidad y satisfacción de los mismos, se incrementa el liderazgo del BANDEC, así como un aumento de los ingresos por intereses. La posible acción contribuye además al cumplimiento de los objetivos del BANDEC.

Se procede a aplicar la Guía de Control del Proyecto, mostrándose en la siguiente tabla

Tabla 18: Lista de Control para la evaluación de proyecto a la acción seleccionada. Fuente: Elaboración propia

Lista de Control	Valoración					Peso o Valor Factibilidad. 1-10	Valor IMR
	Muy Bueno 10	Bueno 9-8	Medio 7-5	Malo 4-3	Muy Malo <2		
<b>Criterios de factibilidad técnica</b>							<b>3.6</b>
1- Probabilidad de éxito técnico	10					10	1
2- Propiedad industrial						1	0
3- Posible desarrollo futuro		9				10	0.9
4- Efectos medio ambiente			6			9	0.7
5- Tiempo de desarrollo		9				9	1
<b>Criterios de factibilidad comercial</b>							<b>10.0</b>
1- Oportunidad o necesidad	10					10	1
2- Posición competitiva		9				10	0.9
3- Canales de distribución			6			7	0.9
4- Probabilidad éxito comercial		9				9	1
5- Dimensión de mercado		8				8	1
6- Volumen de ventas posibles		9				10	0.9
7- Cuota de mercado		8				9	0.9
8- Costo de lanzamiento			6			10	0.6
9- Efecto productos actuales		9				10	0.9
10-Fijación de precios y aceptación		9				9	1
11- Vida del producto		9				10	0.9
<b>Criterios financieros</b>							<b>4.9</b>
1- Costo de I + D		8				8	1
2- Inversión de fabricación		9				9	1
3- Inversión de Comercialización			7			7	1
4- "Cash-flow" de caja			6			7	0.9

5- Tasa interna de rendimiento		9				9	1
<b>Criterios de producción</b>						<b>7.2</b>	
1- Nuevos procesos requeridos		8				9	0.9
2- Disp. de personal fabricación			7			9	0.8
3-Comptibilidad capacidad actual		9				10	0.9
4-Costos disp. materias primas		8				9	0.9
5- Costo fabricación			6			8	0.8
6- Necesidad de nuevos equipos		9				10	0.9
7- Seguridad de fabricación	10					10	1
8-Valor añadido en la producción	10					10	1
<b>Criterios institucionales</b>						<b>4.9</b>	
1- Historia de la empresa		8				9	0.9
2- Actitud de la empresa ante la acción	10					10	1
3- Actitud de la empresa ante el riesgo	10					10	1
4- Congruencia de la acción con la imagen de la empresa	10					10	1
5- Clima laboral	10					10	1
<b>Estructura de investigación</b>						<b>2.9</b>	
1- Instalaciones y equipos		8				9	0.9
2- Equipo innovador		8				8	1
3- Tradición de innovación		9				9	1
<b>INDICE DE MERITO GLOBAL</b>							
<b>DEL PROYECTO</b>						<b>33.5</b>	

Dadas las características del banco se puede considerar que la aplicación de la Guía, arroja un índice de mérito global del proyecto de 33.5, el ser favorable el mismo, por su parte el criterio de factibilidad comercial

presenta un valor IMR de 10.0, el cual es mayor que el resto de los criterios.

Para la aplicación de la acción propuesta, se cuenta con los recursos y con la tecnología necesaria. A continuación se comentan las tres etapas que la componen:

Primera etapa - Preparación y diagnóstico.

- Selección del grupo de trabajo.
- Preparación del grupo de trabajo.
- Intercambio del grupo de trabajo con el Área Comercial.
- Definir los objetivos y metas.
- Diagnosticar los temas.

Segunda etapa-Ejecución.

- Elaborar el programa de acción.
- Obtención de resultados estadísticos relacionados con la cartera de préstamos al sector no estatal.
- Monitoreo del índice de morosidad.
- Realizar visitas a clientes.
- Implementación del proyecto.

Tercera etapa. Valoración y retroalimentación de los resultados obtenidos a partir de la primera y segunda etapa.

- Control y supervisión
- Evaluación del impacto del proyecto.

### **3.4 Indicadores de impacto propuestos para medir las acciones.**

En la Tabla 18 se muestran un grupo de indicadores para valorar los impactos de las acciones en la organización y la incidencia en la eficiencia y eficacia de la entidad.

Tabla 19 Matriz de la eficiencia o eficacia en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Indicador</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
Afluencia de clientes en la sucursal.	X	X
Tiempo de permanencia de los usuarios en el Banco.		X
Calidad de los documentos que se procesan.	X	X
Tiempo de demora en la aprobación de los créditos que se soliciten.	x	X
Satisfacción de los clientes.		X
Índice de morosidad.	x	x

Se determinaron una serie de indicadores que miden el impacto de las acciones propuestas, al valorar los resultados de la matriz de eficiencia y/o eficacia. Se puede constatar que cuatro de ellos incide en el nivel de eficiencia, mientras que el 100% influyen en el nivel de eficacia, lo que demuestra la necesidad e importancia de la aplicación de la acción en la entidad.

La disminución del tiempo de demora en la aprobación de los créditos de 30 a 15 días contribuirá al incremento de los ingresos por concepto de intereses, también se incrementara el índice de satisfacción de los clientes.

Finalmente el indicador que permitirá valorar la correcta toma de decisiones al momento de aprobar los financiamientos, es sin dudas el índice de morosidad de los préstamos, el que no debe superar el 3.0 % del total de la cartera de préstamos de la sucursal.

Se elabora un Plan de Actividades para llevar a cabo el proyecto de acción seleccionado, según Instrucción Número. 1.

La planificación de las actividades para la implementación del proyecto de acción se realiza según lo establecido en la Instrucción Número. 1, se ubican las mismas en orden de prioridad y se especifica el dirigente y los participantes. La etapa de implementación se concibe desde febrero a junio de 2015.

Tabla Número. 20 Plan de actividades según Instrucción Número.1.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Actividades</b>	<b>2016</b>	<b>Dirige</b>	<b>Participantes</b>
--------------------	-------------	---------------	----------------------

	E	F	M	A	M	J	J		
1. Realizar la selección del grupo de trabajo para determinar las acciones a seguir.		x						Director	Gerente Comercial y Gestores de Negocios
2. Efectuar la preparación del grupo de trabajo.		x						Director	Gerente Comercial y Gestores de Negocios
3. Desarrollar el Intercambio del grupo de trabajo con el Área Comercial.			x					Director	Gerente Comercial y Gestores de Negocios
4. Definir los objetivos y metas a lograr.			x					Director	Gerente Comercial y Gestores de Negocios
5. Efectuar el diagnóstico del procedimiento actual para el tratamiento a las solicitudes de crédito de los clientes.			x					Director	Gerente Comercial y Gestores de Negocios
6. Elaborar el programa de acción.			x					Director	Gerente Comercial
7. Obtención de resultados estadísticos relacionados con la cartera de préstamos al sector no estatal.						x		Gerente Comercial	Gestores de Negocios
8. Monitoreo del índice de morosidad.						x		Gerente Comercial	Gestores de Negocios.
9. Realizar visitas a clientes.						x		Gerente Comercial	Gestores de Negocios
10. Controlar y supervisar el avance del plan de acciones.						x		Gerente Comercial	Gestores de Negocios
11. Evaluar el impacto en la calidad del servicio.						x		Director	Consejo Dirección

A continuación el plan que dará respuesta al proyecto de solución, que incluyen acciones para el I y II Trimestre de 2016.

Tabla Número. 21 Plan de Acción. Fuente: Elaboración propia.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				
<b>Número.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>
1	Seleccionar el grupo de trabajo para determinar las acciones a seguir.	16-20 de febrero	Director	Gerente Comercial y Gestores
2	Efectuar la preparación del grupo de trabajo.	20-27 de febrero	Director	Gerente Comercial y Gestores
3	Desarrollar el Intercambio del grupo de trabajo con el Área Comercial para definir los objetivos y metas a lograr.	2 de marzo	Director	Gerente Comercial y Gestores
4	Efectuar el diagnóstico del procedimiento actual para el tratamiento a las solicitudes de crédito de los clientes.	3-6 de marzo	Director	Gerente Comercial y Gestores
5	Investigar en la Dirección Municipal de Trabajo del municipio Sancti Spíritus la cantidad de TCP aprobados con actividades afines a la contabilidad.	9-12 de marzo	Director	Gerente Comercial y Negociadores
6	Crear un fichero con los datos de las personas seleccionadas.	13-31 de marzo	Gerente Comercial	Informático
7	Capacitar a los TCP elegidos.	6- 17 de abril	Director	Esp. en Marketing y Gestores
8	Realizar comprobaciones de la calidad del	4-29 de mayo	Director	Esp. en Marketing

	servicio mediante encuestas y visitas a los clientes.			
9	Determinar el impacto económico.	2-5 de junio	Director	Gerente de Operaciones
10	Evaluación de los resultados ante el Consejo	11 de junio	Gerente Comercial	Miembros del Consejo

### 3.4.1 Evaluación Económica – Financiera de las soluciones propuestas.

Al hacer referencia a la solución propuesta y realizar la evaluación financiera de la misma se plantea que los costos no serán altos, y no se requerirá un presupuesto adicional para ejecutarla, ya que el personal que laborará en ella será el equipo de trabajo que se seleccione, técnicos y especialistas de la propia sucursal, que lo realizarán dentro de la jornada laboral.

No obstante se realiza un análisis de los gastos que genera el Plan de Acciones, las que se tienen en cuenta que requerirá de gastos de salario, materiales de oficina, energía y depreciación de los equipos.

Se realizó el cálculo a razón de 5 expertos que son los que conformarán el equipo de trabajo.

Tabla 21 Gastos del Plan de Acciones. Fuente: Elaboración propia

Indicador	Gasto	
	CUC	CUP
Salario y seguridad social	39.06	2500.00
Materiales de Oficina	12.00	
Insumos de computación	5.36	
Energía	36.45	
Depreciación	5.00	
Total	97.87	2500.00

La aplicación del Plan de Acciones propuesta traerá varios beneficios a la entidad bancaria tales como:



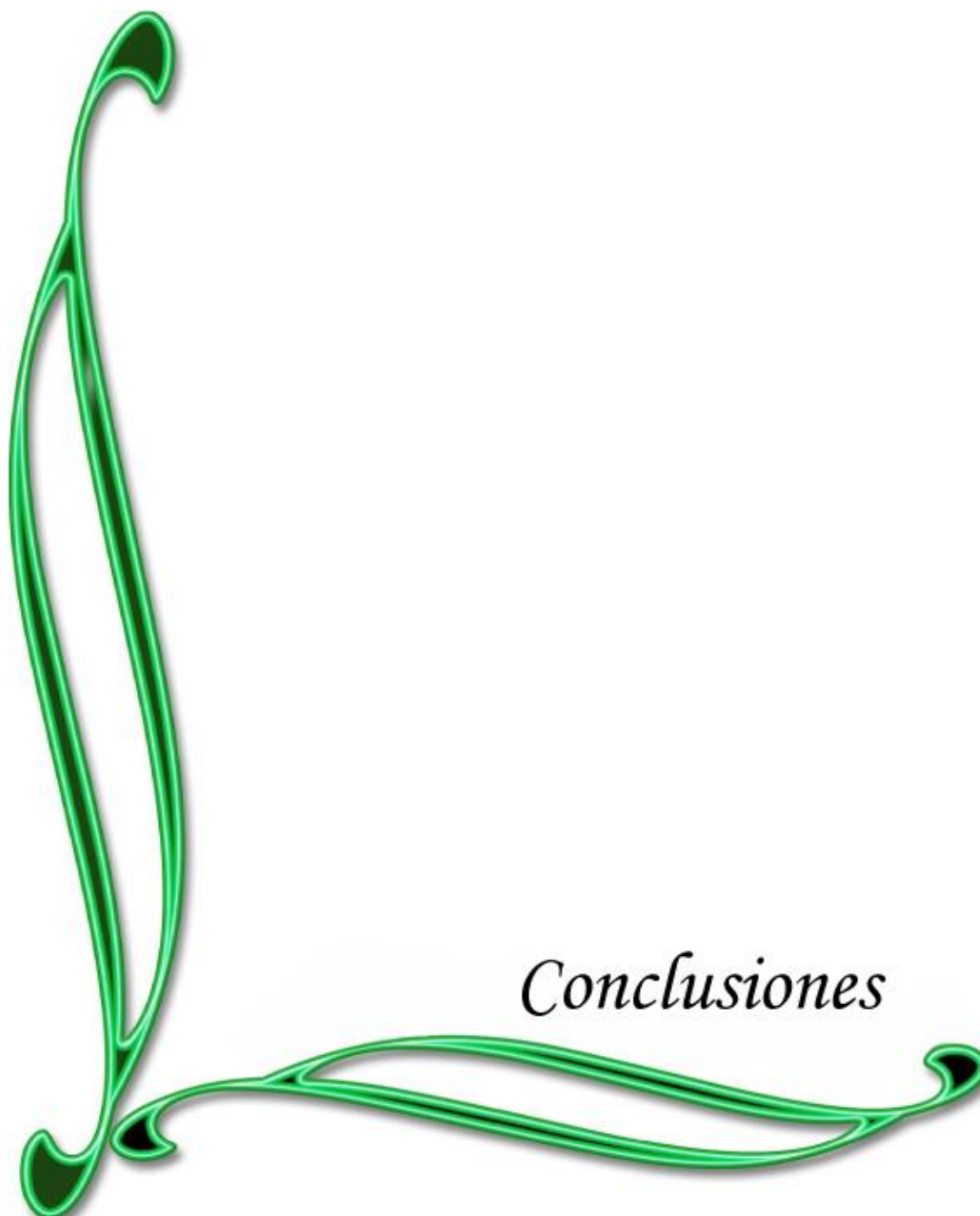
- Disminución en el tiempo de aprobación de los créditos
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Incremento de los clientes potenciales
- Aumento en la oferta de servicios en el mercado
- Incremento de los ingresos
- Incremento del liderazgo

En consecuencia su relación Costo- Beneficio es altamente satisfactoria. Ello significa que el beneficio esperado es superior al costo de su implementación.

### **3.5 Conclusiones parciales. Capítulo. 3**

Como resultado del trabajo se arribó a las siguientes conclusiones de este capítulo:

1. La propuesta constituye una herramienta necesaria para la toma de decisiones, se evidenció que la misma es viable y económicamente factible.
2. Se diseñó un procedimiento el cual concreta su aplicabilidad sin costos adicionales, por lo que con la introducción de del plan de acciones se esperan resultados beneficiosos para la entidad.



*Conclusiones*

## **CONCLUSIONES**

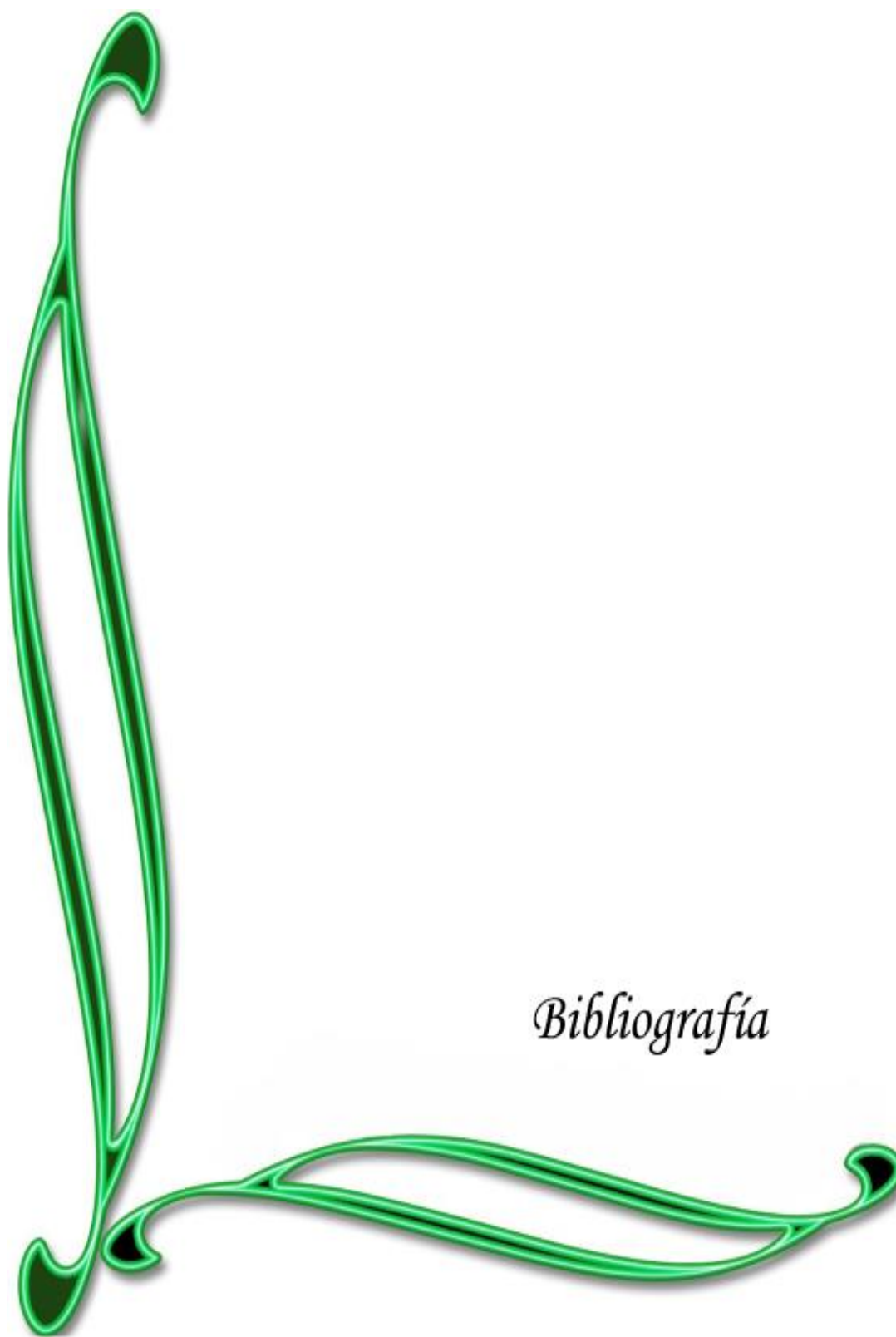
1. El estudio efectuado a los fundamentos teóricos, permitió la actualización bibliográfica relacionada con el tema y el análisis del cumplimiento de las normativas existentes sobre la temática investigada más atemperada a las condiciones cubanas.
2. Las organizaciones financieras deben ir adaptándose e insertándose a las condiciones internas y externas que les permitan desenvolverse bajo las premisas de mejorar de forma permanente los resultados en la gestión financiera.
3. Se necesita incentivar la movilización de los pasivos con costo, mediante una mejor gestión de negocios, con el objetivo de que pase a ser la primera fuente de ingresos de la institución.
4. El diagnóstico realizado constató que dentro las cinco debilidades detectadas la de mayor impacto fue la insuficiente viabilidad en el otorgamiento de créditos a TCP en la Sucursal 5241 del BANDEC, vinculándose fundamentalmente con los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba relacionados con la política monetaria del 50 al 53.
5. El proceso de diagnóstico permitió evaluar la situación económica financiera de la Sucursal 5241 del Banco de Crédito y Comercio en Sancti Spíritus, demostrando la insuficiencia de acciones que contribuyan a elevar el otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia.
6. Se determinó la necesidad de diseñar, un plan de acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP en la Sucursal 5241 del BANDEC. El cual es viable, oportuno, y responde a uno de los objetivos estratégicos de la institución, de elevar la calidad de los servicios y procesos internos.
7. La propuesta del plan de acciones permitirá además incrementar los ingresos por concepto de intereses, con incidencia directa en los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios bancarios.



*Recomendaciones*

## **RECOMENDACIONES**

1. Cumplir los planes de acción y de actividades elaborados para incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP, orientados al mejoramiento de la institución y hacerlas extensiva a aquellas sucursales que lo requieran de acuerdo al volumen de clientes
2. Establecer desde la planificación, sistemas de trabajo que permitan comprobar la efectividad de las acciones implementadas.
3. Realizar un proceso de mejoramiento continuo de la propuesta; para lo cual, el área comercial planificará dentro de su plan de capacitación, extender las acciones de gestión que contribuirán a incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP.



*Bibliografía*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abad, L (1936) “*El incomprensido banco de emisión. En Cuba Industrial e Importadora*” en Pulido, J (comp), *Breve Historia del banco Nacional de Cuba*. La Habana, Banco Nacional de Cuba, 1981.
2. Abad, L (1943). *La banca cubana en la república. En Cuba Económica y Financiera*, La Habana, octubre de 1943.
3. Acevedo, J (2011). *El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del modelo Económico Cubano*. Apuntes. La Habana.
4. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial). (1951), *Informe sobre Cuba (Misión Truslow)*, Banco Nacional de Cuba, Washington, libro VII, capítulo XXIX.
5. Bogaert, R. (1986). “*La banque á Athènes au IVe siècle av. J.-C: état de la question*”, in Pierre Brule, Jacques Oulhen, Francis Prost, *Économie et société en Grèce antique (478-88 av. J.-C.)*, Presses universitaires de Rennes, 2007, p. 405-436 (publicado inicialmente por *Museum Helveticum*, 43, p. 19-49) (ISBN 978-2-7535-0471-4).
6. Bonilla, R (1983). *Escritos Económicos*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
7. Cabrera, D (2015). “*Una propuesta de clasificación para los actores presentes en el denominado sector del trabajo por cuenta propia en Cuba.*” Tesis de Diploma. Universidad de la Habana Facultad de Economía La Habana, Julio 2015.
8. Castro, F (17 de Marzo de 1995). *Granma*, pp. 2-3.
9. Castro, R (2010). Intervención en el Consejo de Estado y de Ministros. *Granma*, pp. 3-4.

10. Castro, R (2010), IX Congreso de la Juventud y los Estudiantes.
11. Castro, R (2012). Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba.
12. de Albuquerque, M (1855). *Notes and Queries*. London: George Bell. pp. 431.
13. Delgado, J (2013) "*Amplían posibilidades para acceder a créditos bancarios en Cuba*" en Juventud Rebelde Digital, 21 de Febrero del 2013, 6:16:32 CDT.
14. Enciclopedia Americana (1956). Vol. III pp 152.
15. Estévez, I (2013) "*Cuba: servicios bancarios al alcance de la mano*" en Radio Rebelde Digital. 11 de julio de 2013, 09:28:43.
16. Everlery, O, y Pons, S. (2013). *Política tributaria y cuentapropismo. En Cuba: la ruta necesaria del cambio económico* (págs. 101-121). La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
17. Henríquez, E (1951). *El Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC)*, Editorial Confederación Campesina de Cuba, La Habana.
18. Macesich, G (2000). "*Central Banking: The Early Years: Other Early Banks*". *Issues in Money and Banking*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers (Greenwood Publishing Group).
19. Mascarós, J (2000) *Historia de la Banca en Cuba*. Edición Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
20. Meltzer, M (1993) *A World History. Da Capo*, pp. 77-78. ISBN 0-306-80536-7.
21. Mayo y Ortiz F (2011) "*Fundamentación teórica sobre el proceso del crédito bancario a usufructuarios de tierras en BANDEC Las Tunas*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 143, disponible en:



- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>.( Accesado el día 15 de septiembre de 2016)
22. Paul, V (2006). *"How Islamic inventors changed the world". Independent* (London).
  23. Soberón, F. (1997). *Conferencia en el Congreso Internacional de Contabilidad y Finanzas CONTAHABANA, 97*. Palacio de las Convenciones.27 de febrero de 1997.
  24. *Sociedad WatchTower Bible and Tract Society of Pennsylvania* (1989). *Perspicacia para comprender las Escrituras" pp. 32 Vol. 1, Tema: Jericó, Subtema: ¿Han hallado pruebas los arqueólogos de la destrucción de Jericó en tiempo de Josué?, compárese con Libro "La Biblia, ¿palabra del hombre o palabra de dios?" pp. 49-53, Tema: ¿Es creíble el "Antiguo Testamento"?, Subtema: La caída de Jericó y Las limitaciones de la arqueología.*
  25. Triana, J. A. (2013). *Las Nuevas Microfinanzas en Cuba: un estímulo al sector empresarial*. Universidad de La Habana, Facultad de Economía, La Habana.
  26. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Acuerdos 50 al 54.
  27. Vidal, P (2015). *"La economía cubana y la nueva política de Obama"* en Puerto del Mariel (En línea). La Habana, disponible en <http://oncubamagazine.com/economia-negocios/la-economia-cubana-y-la-nueva-politica-de-obama/> (Accesado el día 10 de enero 2017).
  28. Zgur, A (2007) *The economy of the Roman Empire in the first two centuries A.D., An examination of market capitalism in the Roman economy*, Aarhus School of Business, p.252-261.

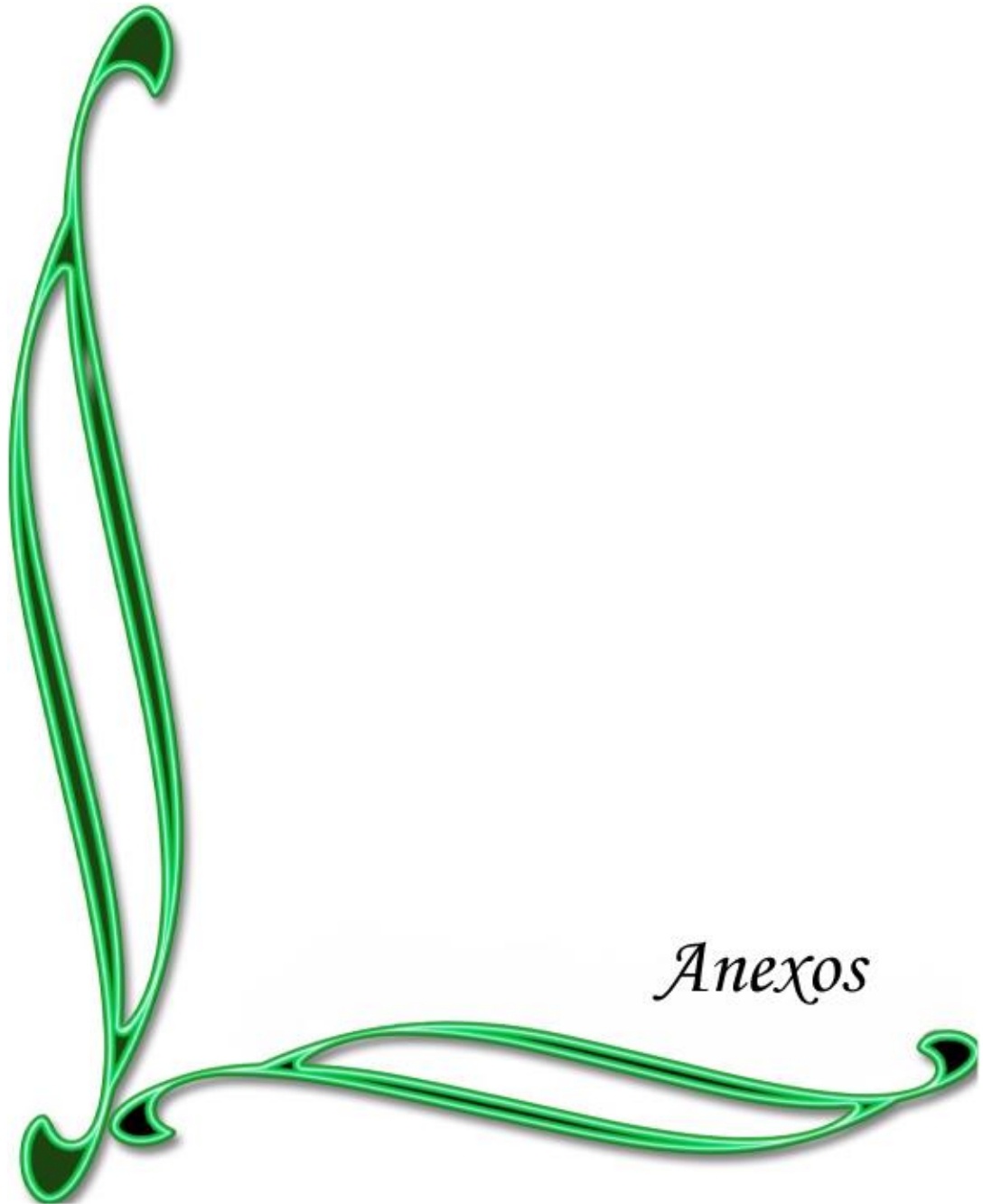
#### Banco Central de Cuba

1. Decreto-Ley Número.141 (1993). Consejo de Estado. Autorizó del Trabajo por Cuenta Propia

2. Resolución Número 1. (1997) Consejo de Estado. Facultad para desarrollar funciones de Banca Universal.
3. Decreto Ley No. 172. (1997) Del Banco Central de Cuba. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
4. Decreto Ley No. 173. (1997). Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
5. Decreto Ley Número. 174. (1997). Consejo de Estado. Del Banco Central de Cuba.
6. Decreto Ley Número. 181. (1998). Consejo de Estado. Estipula que el BNC es liberado de las funciones de banca central y de rector del sistema bancario.
7. Decreto Ley No. 281. (2011). Del Sistema de Información del Gobierno. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
8. Decreto-Ley 289 (2011). De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios, de 16 de noviembre de 2011.
9. Resolución Número 99 (2011). Normas generales para el otorgamiento de crédito a personas naturales.
10. Resolución Número 100 (2011). Apertura de cuentas corrientes a personas naturales.
11. Resolución Número 101 (2011). Normas bancarias para los cobros y pagos.
12. Circular Número 2 (2012) de la Dirección General de Tesorería. Tasas de interés activas para créditos en pesos cubanos aplicables a personas naturales y jurídicas.
13. Instrucción Número 1 (2013) de la Oficina de Supervisión Bancaria. Aceptación de prenda o hipoteca de los bienes muebles o los bienes inmuebles.
14. Instrucción Número 2 (2013) de la Oficina de Supervisión Bancaria. Presentación de documento emitido por la entidad

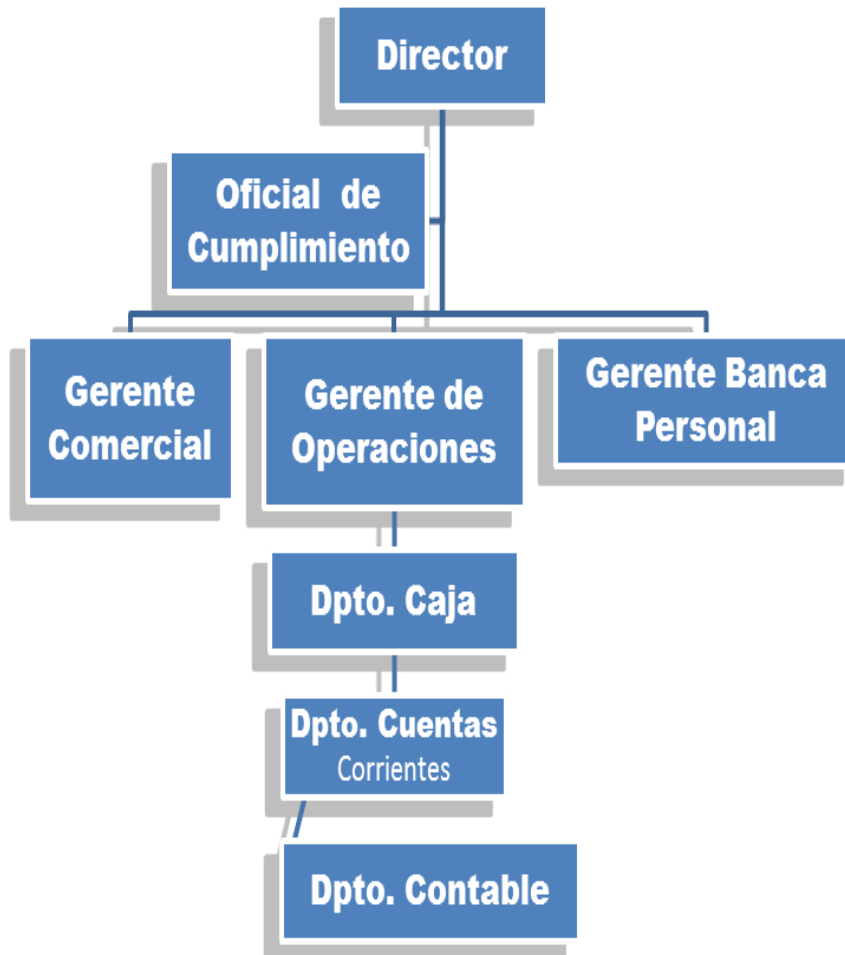
estatal donde conste la aceptación para actuar como fiador de la persona que solicita el crédito.

15. Resolución Número 32 (2013). Normas generales para establecer los mecanismos para las prendas e hipotecas.
16. Resolución Número 80 (2013). Normas generales para implementar las garantías.
17. Resolución Número 42 (2013). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Las actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia, su denominación y alcance. Gaceta Oficial Extraordinaria Número. 27 (2013).
18. Resolución Número 88 (2013). Actualización del Decreto Ley Número 289 del 16 de noviembre de 2011.
19. Manual de Instrucciones y Procedimientos (2016). Subgrupos: 238 Financiamientos a trabajadores por cuenta propia; 239: Garantías; 250: Cuentas Corrientes.



*Anexos*

Anexo 1. Grafico 1: Estructura organizativa de la Sucursal 5241 BANDEC. Fuente: Tomado del organigrama de la sucursal 5241 BANDEC, S.S.



Anexo Número 2. Cumplimiento de los Objetivos al cierre de Diciembre 2016.  
Fuente Estado de Resultado. Sucursal 5241 BANDEC.

Indicadores	Real	Plan	Real	Crecimiento	% Cump.
	dic-15	dic-16	dic-16	2016/2015	Plan
<b>INGRESOS EN MN</b>	22'719.3	<b>22'969.1</b>	<b>30'217.1</b>	<b>133.0</b>	<b>131.6</b>
Intereses	18'012.4	19'170.0	23'264.0	129.2	121.6
Comisiones	1'717.3	1'272.8	2'483.7	144.6	195.1
Operaciones contingentes	2'956.0	2'506.3	4'458.7	150.8	177.9
Otros	33.6	20.0	10.7	31.8	53.5
<b>GASTOS EN MN</b>	2'474.7	<b>3'556.9</b>	<b>3'056.6</b>	<b>123.5</b>	<b>85.9</b>
Intereses	1'497.0	1950.7	1'471.9	98.3	75.5
Contribución al desarrollo local		274.2	274.2		100.0
Gastos Generales	911.8	1257.7	1'255.0	137.6	99.8
De ellos Personal(salario)	716.5	1'008.8	1'008.8	140.8	100.0
Gastos de Administración	48.2	54.3	38.9	80.7	71.6
Otros Gastos	17.7	20.0	16.5	93.2	82.5
<b>INGRESOS EN MLC</b>	91.0	<b>100.9</b>	<b>115.4</b>	<b>126.8</b>	<b>114.4</b>
Intereses	18.7	30.0	23.6	126.2	78.7
Comisiones	1.3	1.3	1.1	84.6	84.6
Operaciones contingentes	70.7	69.6	90.7	128.3	130.3
Otros Ingresos	0.3				
<b>GASTOS EN MLC</b>	81.5	<b>88.0</b>	<b>76.0</b>	<b>93.3</b>	<b>86.4</b>
Intereses	10.6	15.4	10.4	98.1	67.5
Gastos generales	4.6	3.9	3.9	84.8	100.0
Gastos Administración	66.3	68.7	61.7	93.1	89.8
Otros					
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>22'810.3</b>	<b>23'070.0</b>	<b>30'332.5</b>	<b>132.0</b>	<b>131.5</b>
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>2'556.2</b>	<b>3'644.9</b>	<b>3'132.6</b>	<b>122.5</b>	<b>85.9</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>20'254.1</b>	<b>19'425,1</b>	<b>27'199.9</b>	<b>134.3</b>	<b>140.0</b>
<b>GASTO / PESO DE INGRESO</b>	0.1121	0,1508	0.1033	92.1	68.5
<b>GASTO SALARIO / PESO DE INGRESO</b>	0.0314	0.0437	0.0333	106.1	76.2
<b>VALOR AGREGADO BRUTO</b>	21'188.2	20'980.9	28'749.6	135.7	137.0
<b>TOTAL EFECTIVO MANIPULADO MP.</b>	1'079.0	1'100.0	1'169.2	108.4	106.3
<b>INDICE DIFERENCIAS</b>	1'664.3	1'000.0	1'628.4	97.8	162.8

Anexo Número 3. Encuestas .Fuente: Elaboración propia.

Encuesta Número.1.

(Para aplicar a directivos y empleados de la Sucursal 5241 del Banco de Crédito y Comercio.)

Nombre y apellidos:

Cargo y ocupación:

Estamos realizando una investigación para conocer las 5 principales debilidades que tiene la entidad.

Necesitamos que el análisis se enmarque en las que afectan directamente a la Sucursal 5241.

Al identificar las debilidades, colóquelas en orden de prioridad utilizando la escala que se muestra a continuación:

1ra en importancia 5 puntos

2da en importancia 4 puntos

3ra en importancia 3 puntos

4ta en importancia 2 puntos

5ta en importancia 1 punto

Encuesta Número.2. Fuente: Elaboración propia.

(Para aplicar a directivos y empleados de la Sucursal 5241 del Banco de Crédito y Comercio.)

Nombre y apellidos:

Cargo y ocupación:

Con los resultados obtenidos en la encuesta anterior (Número.1) se determinaron las 5 debilidades de mayor coincidencia en las personas encuestadas.

Solicitamos su reevaluación sobre la base de esta selección. (Puede escribir cualquier discrepancia significativa con estos criterios al final de la encuesta).

Debilidades consensuadas:

6. Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP.
7. Falta de capacitación del personal.
8. Carencia de locales para ampliar los servicios.
9. Incorrecta visión de las prioridades del Banco en algunos trabajadores.
10. Déficit de equipos de computación.

Escala de puntos a otorgar:

5 puntos

4 puntos

3 puntos

2 puntos

1 punto

Nuevo orden de Prioridad:

1ra en importancia:

2da en importancia:

3ra en importancia:

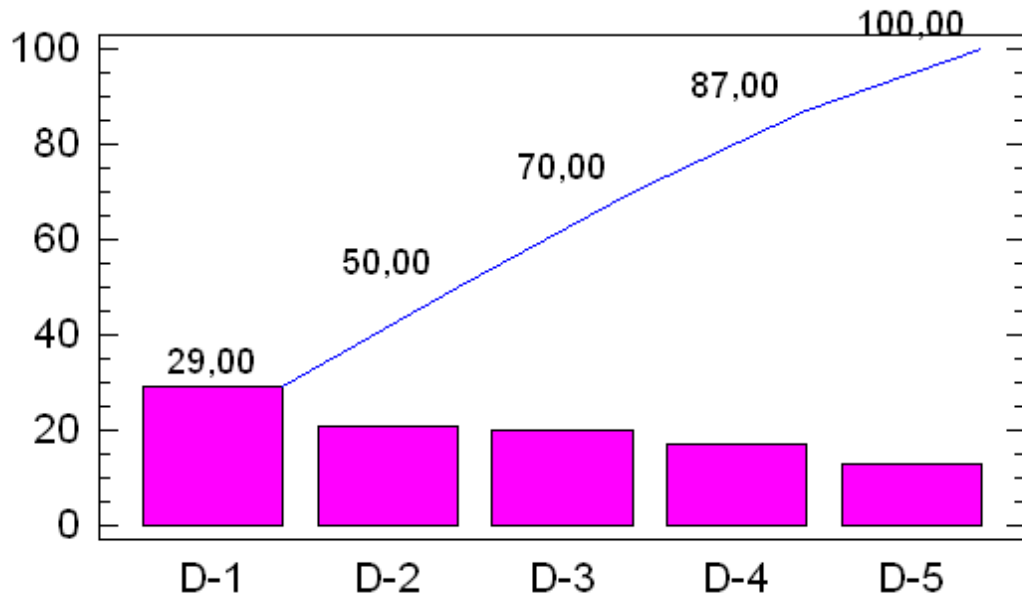
4ta en importancia:

5ta en importancia:



Anexo Número 4 Gráfico 6: Pareto. Sucursal 5241 BANDEC.  
Elaboración propia.

**Gráfico de Pareto.Suc 5241 BANDEC**



Anexo Número 5: Tabla 14 Matriz de clasificación de las innovaciones  
Fuente: Elaboración propia.

Innovaciones	Debilidades				
	1	2	3	4	5
Producto					
Proceso					
Organizacional	X	X	X	X	X
Comercialización					

Tabla Número 15 Matriz relación impacto- factibilidad.  
Fuente: Elaboración propia

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (IxF)
1	9	10	90
2	7	8	56
3	7	7	49
4	8	5	40

Tabla Número 16 Tamaño y amplitud de la muestra.  
Fuente: Elaboración propia

Tamaño de la muestra según SAMPLE	18	16
Nivel de confianza (%)	95	95
Precisión (%)	5	10

Anexo Número 6 Requisitos para solicitud de financiamientos. Fuente: Manual de Instrucción y Procedimientos.

Para solicitar financiamientos, el prestatario deberá reunir los siguientes requisitos:

- a) Presentar documento de identidad permanente (carnet de identidad).
- b) Poseer documento oficial que autorice a la persona natural a ejercer el trabajo por cuenta propia u otra forma de gestión no estatal, emitido por las autoridades competentes.
- c) Operar cuenta corriente en la sucursal donde se solicita el financiamiento, dentro del municipio de su domicilio legal. Si el TCP clasifica en el Régimen Simplificado de tributación según el MFP y sus ingresos son inferiores a 50,0 MCUP anuales, no está obligado a operar cuenta corriente.
- d) No presentar adeudos vencidos ni deuda por un crédito anterior en otra sucursal o institución financiera del Sistema asociado a su actividad como TCP. En ese caso, deberá tramitar la nueva solicitud en la misma sucursal o institución. Esta información se declarará por el solicitante en el modelo 134-148 Solicitud de Financiamiento de TCP-OFGNE y se comprobará mediante consulta a los centros informativos de los bancos comerciales, según se establece en el MIP 233-12.
- e) Permitir al Banco realizar las comprobaciones necesarias con vistas a comprobar el estado documental y físico de su actividad.
- f) Presentar cualquier otra documentación adicional que el Banco considere necesaria y que demuestre la capacidad de desarrollar la actividad que desea financiar y la capacidad de pago del prestatario.
- g) Autorización del MINSAP siempre que la actividad lo requiera.

Anexo Número 7 Presentación de la Solicitud. Fuente: Manual de Instrucción y Procedimientos.

Los Trabajadores por Cuenta Propia que tributan bajo el Régimen Simplificado, según lo regulado por el MFP que requieran que el Banco le conceda determinado financiamiento, deberán presentar los documentos que a continuación se relacionan, conforme a lo regulado en la Resolución No. 99 de 2011 del BCC:

- a) Modelo de solicitud de crédito 134–148 “Solicitud de financiamiento TCP” según MIP 901, donde haga constar la factibilidad del negocio, ingresos estimados y mercado potencial, así como las garantías a presentar.
- b) Documento de identidad,
- c) Documento oficial que autorice a la persona natural para ejercer el trabajo por cuenta propia, emitido por las autoridades competentes,
- d) Inscripción en el Régimen de Contribuyente en correspondencia con lo establecido en la legislación especial vigente.
- e) Último comprobante del pago de los impuestos, de acuerdo a la actividad, de ser procedente.
- f) Flujo de Efectivo proyectado en plazos anuales hasta la fecha del último plazo de vencimiento previsto. En el mismo se deben considerar los estimados totales de ingresos, gastos y beneficios a recibir por el periodo de duración del préstamo.
- g) Cualquier otro documento que la institución financiera considere necesario, dadas las características de la actividad autorizada y su forma de comercialización.

Los Trabajadores por Cuenta Propia que tributan bajo el Régimen General, según lo regulado por el MFP que requieran que el Banco le conceda determinado financiamiento, deberán presentar los documentos que a continuación se relacionan, conforme a lo regulado en la Resolución No. 99 de 2011 del BCC:

- a) Modelo de solicitud de crédito 134–148 “Solicitud de financiamiento TCP” según MIP 901, donde haga constar la factibilidad del negocio,

ingresos estimados y mercado potencial, así como las garantías a presentar. El mismo deberá estar firmado por la(s) persona(s) autorizadas a operar la cuenta corriente. En caso de operar cuenta corriente indistinta o solidaria, deberán firmar todos los titulares, al igual que en la mancomunada o conjunta.

- b) Documento de identidad,
- c) Documento oficial que autorice a la persona natural para ejercer el trabajo por cuenta propia, emitido por las autoridades competentes,
- d) Inscripción en el Régimen de Contribuyente en correspondencia con lo establecido en la legislación especial vigente.
- e) Último comprobante del pago de los impuestos, de acuerdo a la actividad, de ser procedente.
- f) Última Declaración Jurada del Impuesto sobre Ingresos Personales (DJ-08), de ser procedente.
- g) Estados Financieros si los confecciona habitualmente.
- h) Flujo de Efectivo real en moneda nacional firmados, con la información de al menos 6 meses anteriores a la fecha de la solicitud, y proyectado hasta la fecha del último plazo de vencimiento previsto. En el mismo se deben considerar los estimados de ingresos, gastos y beneficios a recibir por el periodo de duración del préstamo. En caso de financiamiento para inversiones se debe demostrar a través del mismo el rendimiento de la inversión y el flujo proyectado se presentara en plazos trimestrales. En el Anexo No. 2 de este subgrupo se sugiere proforma del flujo de caja.
- i) Cualquier otro documento que la institución financiera considere necesario, dadas las características de la actividad autorizada y su forma de comercialización.