
Universidad de Sancti Spíritus "José Martí"

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Tesis

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

Autor: Orlando Javier Llera Matienzo.

Tutor: Mrs. Sucei Curbelo Perdigón.

2019
Sancti Spíritus



"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 :

... A mis padres, por haberme guiado por el camino correcto

A mi esposa, por brindarme su amor y comprensión

A mi familia, por el apoyo y estímulo constante

A la memoria de mi abuelo Andrés, fuente de inspiración.

Y en especial a mi tesoro Avril simplemente por ser el ángel más auténtico del globo terráqueo.

AGRADECIMIENTOS:

A todos los que me han apoyado en esta intensa trayectoria, a mi esposa por su apoyo incondicional, mis padres, abuelas y tíos. A mi suegra por su dedicación infinita, a mi hija Avril por ser el tesoro más preciado de la familia, a todos mis compañeros de grupo. Labor meritoria para Sucel y Alién apoyándome en la formación profesional, y para mi abuela "Tatica" porque simplemente te lo mereces.

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 acciones a realizar para viabilizar el otorgamiento de créditos a Trabajadores por Cuenta Propia y Otras Formas de Gestión no Estatal, las que contribuirán 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. Se pretende con esta investigación la cual es descriptiva y explicativa, el poder incentivar y establecer mecanismos factibles para minimizar los trámites de solicitudes de créditos a los clientes, sobre todo el sector no estatal y que se sientan atendidos y protegidos por las entidades del Estado y del Gobierno Revolucionario Cubano.

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.

Páginas

Introducción

Desarrollo

Capítulo I. Fundamentación teórica sobre el crédito bancario

1.1: Breve reseña

1.2: Generalidades

1.3: El crédito bancario. Aspectos básicos

1.4 La política bancaria a partir del año 2011

1.5 El trabajo por cuenta propia en la economía cubana.

1.6 Consideraciones finales del capítulo

Capítulo 2. Diagnóstico de la organización Sucursal 5241 BANDEC, Sancti Spíritus.

2.1: Características generales de la Sucursal

2.2: Análisis Económico - Financiero de la Sucursal 5241 BANDEC, Sancti Spíritus en los años 2017 y 2018.

2.3: Identificación y fundamentación de las 5 debilidades de la Sucursal 5241 BANDEC.

2.4: Indicadores que fundamentan el análisis de las causas sobre el desempeño de la sucursal.

2.5: Relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas.

2.6: Consideraciones finales del capítulo

Capítulo III. Proyección de soluciones para viabilizar el otorgamiento de Créditos a TCP y OFGNE en la Sucursal 5241 del BANDEC, Sancti Spíritus.

3.1: Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la sucursal 5241 del BANDEC.

3.2 Selección y fundamentación de la innovación a llevar a cabo.

3.3: Desarrollo de la innovación propuesta.

3.4 Indicadores de impacto para medir la innovación.

3.5: Plan de Actividades propuesto para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, según Instrucción Numero. 1

3.6: Evaluación económica financiera de las soluciones propuestas.

3.7: Consideraciones finales del capítulo

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Introducción.

Dada la coyuntura económica, política y social internacional, en los momentos actuales se ha generalizado la necesidad de mejorar la gestión de las empresas, como principal vía para incrementar y mejorar la efectividad de las mismas. En este sentido Cuba no es la excepción: sumergida en una profunda crisis económica y empeñada en proteger, e incluso potenciar su proyecto social, deben buscarse respuestas acorde a sus condiciones concretas, lo que requiere de planteamientos novedosos, pertinentes, y sobre todo viable y coherente.

Con la paulatina implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba y la Revolución, se ha desplegado una política crediticia encaminada a posibilitar el respaldo económico necesario para la puesta en marcha de los proyectos individuales y colectivos, que tienen como propósito contribuir al desarrollo económico y social del país.

El sistema bancario cubano ha recorrido un largo camino de desarrollo, perfeccionando a cada paso las etapas de su evolución, basado en los cambios paulatinos que ocurren en cada operación, y la situación financiera del país.

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

En la actualidad, el Sistema Bancario ha continuado perfeccionando 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 Numero. 289 en noviembre del 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, los Trabajadores por Cuenta Propia, los Usufructuarios de Tierras Ociosas 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, trabajadores por cuenta propia (TCP) y otras formas de gestión no estatal, (OFGNE).

Para el cumplimiento de la misión cuenta con un capital humano altamente calificado, que a través de la gestión del conocimiento está en condiciones de garantizar la prestación de servicios de calidad, colocándose 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, encontrándose directamente vinculados a la prestación de los servicios el 82,5%. Los principales objetivos estratégicos del BANDEC para el año 2019 son los siguientes:

- 1- Mantener los resultados obtenidos hasta el presente, en la gestión comercial de BANDEC (L¹-2, 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).

¹ L: Lineamiento

La creciente demanda de servicios financieros para trabajadores por cuenta propia y la calidad de los servicios a las nuevas formas de gestión no estatal en la provincia de Sancti Spíritus, unida a lograr que el BANDEC eleve su gestión comercial, ha presentado dificultades para lograr cumplir a cabalidad con lo antes expuesto y satisfacer las crecientes demandas de servicios del área comercial de la sucursal, por lo que se determina como situación problemática de esta investigación: No estar establecidas de manera adecuada la estructura organizativa para enfrentar la alta demanda de créditos; la falta de capacitación del personal y la incorrecta visión de las prioridades del Banco en algunos trabajadores.

A partir de las consideraciones anteriores se determinó como el problema científico de este trabajo: ¿cómo viabilizar con rapidez, calidad y eficiencia el otorgamiento de nuevos créditos a TCP² y OFGNE³ en la Sucursal 5241 del Banco de Crédito y Comercio?

El objeto de estudio teórico de la investigación se basa en identificar las causas que están afectando la tramitación en el otorgamiento de los nuevos créditos en la entidad objeto de la investigación.

Siendo objeto de estudio práctico el determinar las debilidades y proponer acciones que propicien viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE.

Lo expuesto anteriormente ha permitido formular como objetivo general: Proponer acciones que contribuyan a incrementar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE en la Sucursal 5241 del BANDEC.

Resultando que los objetivos específicos sean:

1. Realizar un estudio bibliográfico sobre el tema a investigar
2. Diagnosticar la situación actual de la Sucursal, con relación al otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE.
3. Elaborar propuestas de acciones que contribuyan a en la tramitación de créditos a TCP y OFGNE.

² TCP: Trabajadores por Cuenta Propia

³ OFGNE: Otras Formas de Gestión no Estatal

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

1. Estudiar el surgimiento y evolución de los créditos en Cuba y la legislación establecida
2. Determinar las debilidades que afectan la cantidad y calidad de los servicios crediticios ofertados.
3. Evaluar las dificultades desde el punto de vista estructural, organizativo y funcional del servicio en la Sucursal
4. Establecer estrategias más adecuadas para elevar la cantidad y calidad de los servicios y procesos internos de la institución.
5. Realizar recomendaciones que propicien el proceso de entrega y recuperación de los créditos.

Preguntas de la Investigación:

¿Por qué no se logran incrementar la cantidad de créditos otorgados en la Sucursal?

¿Qué causas motivan la demora en el otorgamiento de los créditos a TCP y OFGNE?

¿Qué factores influyen en la correlación entre productividad y salario medio?

Por tanto, resulta imprescindible conocer:

El grado (o nivel) de socialización de la información a presentar para recibir un crédito.

El estado del aprovechamiento del potencial interno en la Sucursal para incrementar el número de créditos otorgados.

El campo de acción son los créditos de la Sucursal 5241 del BANDEC a TCP y OFGNE

Lo anterior genera la siguiente hipótesis: Si se aplica una correcta gestión en el otorgamiento de créditos a los clientes se logrará elevar los niveles de eficiencia y eficacia que contribuya a armonizar los intereses comunes entre las partes.

Tipo de Investigación:

- Descriptiva.
- Explicativa.

Métodos:

- Método dialéctico e histórico.
- Método comparativo.
- Método de índice.
- Método gráfico.

Técnicas aplicadas:

- Entrevistas a expertos en las diferentes actividades.
- Revisión de documentos.
- Observación.
- Criterio de experto.

Cronograma para la ejecución y resultados esperados:

Acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos

Una de las formas más eficiente de alcanzar los resultados esperados se relaciona 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.
- Mantener la cuota de mercado, al prestar un mejor servicio en comparación con la competencia.

Con este proyecto se justifica la investigación que se realiza en la Sucursal 5241, la cual busca mejorar la calidad de los servicios que se ofertan. Además se pretende lograr 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 se enmarca en la utilización de la información que se aporta, dándole una visión diferente al hacer diario y como mejorar la calidad y cantidad de los préstamos a otorgar.

Es factible esta investigación porque se cuenta con el capital humano, material y financiero básico para su elaboración. También se dispone 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 limitación más importante se encuentra en hacer necesario un cambio de mentalidad y aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores, para mejorar la calidad de los servicios y hacer viable la razón de ser de la entidad en los momentos actuales que demanda la dirección del país

El alcance que se pretende con esta investigación es la necesidad de incentivar y establecer mecanismos factibles para minimizar los trámites de solicitudes de créditos a los clientes, sobre todo el sector no estatal y que se sientan atendidos y protegidos por las entidades del Estado y del Gobierno revolucionario cubano.

Resultados esperados

Con la implementación de la propuesta de acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE en la Sucursal 5241 del BANDEC de Sancti Spiritus, se espera:

- 1- Mejorar la calidad del servicio de otorgamiento de crédito a los clientes.
- 2- Lograr el reconocimiento de los clientes por la eficiencia y eficacia en el servicio que se les brinda.
- 3- Mantener la cuota de mercado, al prestar un mejor servicio en comparación con la competencia.
- 4- Disminuir las demoras en la aprobación de los créditos de 30 a 15 días como promedio.

La investigación se estructura en Introducción y Tres Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. Los Capítulos están distribuidos de la siguiente forma:

Capítulo Numero.1: Este capítulo parte de la fundamentación teórica sobre el crédito bancario. En la misma se estudian y presentan consideraciones sobre la literatura utilizada y generalidades del crédito bancario, realizando una breve reseña histórica. Se argumentan en los aspectos básicos del crédito bancario y la nueva política bancaria a partir del año 2011. Exponiendo una valoración del trabajo por cuenta propia en la económica cubana.

Capítulo Numero.2: Este capítulo parte de la caracterización de la entidad objeto de investigación y se muestran los resultados económico-financieros obtenidos en los años 2017 y 2018. Se exponen además las fundamentales debilidades identificadas que afectan la prestación del servicio y su relación con las diferentes áreas de la sucursal, así como su vínculo con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Capítulo Numero .3: En este capítulo se presenta la propuesta de innovaciones para solucionar las principales debilidades identificadas, el empleo de diferentes matrices que fundamentan la selección realizada y las posibles soluciones técnicamente fundamentadas de la innovación, así como el plan de actividades para llevar a cabo el proyecto seleccionado.

El informe ofrece al finalizar las conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad en el proceso de entrega y recuperación de los créditos, además de la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

Con las innovaciones realizadas se pretende lograr mejorar 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.

CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL CRÉDITO BANCARIO.

1.1: Breve reseña

El crédito surge en Inglaterra entre los siglos XVIII y XIX motivado por el grado de desarrollo de las relaciones monetario mercantiles y como medio para movilizar recursos monetarios temporalmente ociosos. El crédito contribuye a la reducción de la cantidad de dinero en circulación y dinamiza el comercio, puesto que garantiza la continuidad del ciclo productivo.

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.

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 americanos⁴.

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 colonial⁵. La historiografía sobre Cuba ha prestado creciente atención al estudio de los aspectos reales de la economía colonial, particularmente al sector azucarero, dando lugar a trabajos como los de Moreno Fragnals e Iglesias; al transporte ferroviario, del que se han ocupado Zanetti, García Álvarez y Santamaría García; o al comercio exterior, abordado por Zanetti en una de sus últimas investigaciones. Sin embargo, apenas se han realizado esfuerzos por conocer el funcionamiento del sector financiero ni los problemas monetarios de aquella economía. Entre las escasas incursiones en esa compleja problemática, es preciso mencionar los estudios de Pulido y Moreno Fragnals, Marrero, Collazo, García Álvarez e Iglesias, o los de Turu, Maluquer, Piqueras, Susan Fernández y Roldán de Montaud. Pese a los esfuerzos de estos y otros investigadores, se sabe todavía muy poco sobre las dimensiones y el comportamiento del sector financiero en las Antillas españolas y sobre el papel que desempeñó en el desarrollo económico. Se carece incluso de un censo de las entidades existentes y se ignora todo lo relativo a la cantidad de dinero en circulación.

Con independencia de la escasa atención prestada al estudio del sistema financiero colonial, resulta especialmente llamativo que ni siquiera una entidad de la importancia del Banco Español de La Habana, único banco emisor que operó en Cuba durante la etapa colonial, haya despertado interés, no ya de los historiadores de la economía, sino incluso de quienes se han ocupado de las relaciones políticas existentes entre España y sus territorios ultramarinos. Es igualmente llamativo el hecho de que los historiadores de las finanzas en España se hayan desentendido de la existencia de un sistema de bancos emisores en el

⁴ García López (1996), pp. 268 y 274; Ely (2001) y Roldán de Montaud (1999)

⁵ Bergad (1990), p. 206, y Fernández (1987), pp. 75-85.

ámbito colonial. Esta despreocupación contrasta con la atención que otras historiografías, particularmente la anglosajona y la francesa, pero también la portuguesa y la holandesa han prestado al tema de la banca, el crédito y la moneda en Ultramar.

Para comprender la forma en que España procuró resolver estos problemas es preciso tener presente el modo en que fueron abordados por otros Estados. El mundo colonial se vio también inmerso en el debate propio de la época sobre las ventajas de los bancos libres frente a los de gobierno⁶. En los países en los que se optó por un modelo de bancos.

El Banco Nacional de Cuba (BNC). Institución bancaria del Estado cubano, 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 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. Fue creado mediante la Ley Número. 13, el 23 de diciembre de 1948, como Banco Central del Estado, 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 Banco Nacional de Cuba 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 Banco Nacional de Cuba, 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 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 Banco Nacional de Cuba en correspondencia con las medidas económicas ejecutadas por la Revolución, y con posterioridad se sucedieron otras transformaciones estructurales y funcionales. Entre los

⁶ Marichal (1994), pp. 147-154.

presidentes del Banco Nacional de Cuba 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 Banco Central de Cuba (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 Banco Central de Cuba, se conformó en nueve bancos comerciales siendo uno de ellos el Banco Nacional de Cuba, y trece instituciones financieras no bancarias.

En 1998, como parte del proceso de reestructuración del sistema financiero, se promulgó el Decreto-Ley Numero. 181, 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.

El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para actualizar el modelo económico cubano, en ellos se definen los correspondientes a la Política Monetaria del país. Entre los lineamientos referidos a las políticas macroeconómicas, específicamente el Número. 51 plantea: "Prestar los servicios bancarios necesarios, que incluyan el otorgamiento de créditos al sector que opera bajo formas de gestión no estatal, para contribuir a su adecuado funcionamiento, estudiando la creación de cuentas de capitalización para la adquisición de equipamiento y otros destinos".

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, y "su objetivo primordial es hacerlo coherente con las transformaciones que han tenido y tienen lugar en nuestra economía y permitirle desempeñar las funciones que le son inherentes en condiciones de un evidente reforzamiento de la actividad monetario-crediticia del país".⁷

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:

⁷ Soberón F. Conferencia en el Congreso Internacional de Contabilidad y Finanzas CONTAHABANA, 97. Palacio de las Convenciones. 27 de febrero de 1997.

1. Establecer un Sistema Bancario de dos niveles: el Banco Central en Cuba, 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 Generalidades.

Con la puesta en vigor del Decreto Ley Número. 289 en noviembre del 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 Cooperativas no Agropecuarias, los Trabajadores por Cuenta Propia, los Usufructuarios de Tierras Ociosas 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 trabajadores por cuenta propia y de otras formas de gestión no estatal, 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.

A tales efectos se entenderá por:

Banco: Dependencias que conforman el Banco de Crédito y Comercio en todos sus niveles, que actuando 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, asumiendo 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 - OFGNE.

Servicios financieros: Todos aquellos que brinde el banco al TCP - OFGNE, según lo regulado por el Banco Central de Cuba.

Deuda renegociada: Aquella cuyos plazos de amortización han sufrido corrimiento, manteniendo las mismas tasas de interés sin aplicar la capitalización de los intereses.

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, asumiendo 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.

El Banco otorgará créditos a partir de un importe mínimo de 1 000,00 pesos (cup) en 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.

Excepcionalmente la Presidenta del Banco podrá autorizar que se concedan créditos por importes inferiores y plazos superiores a los establecidos en la RS 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.

A los efectos de lo regulado, Otras Formas de Gestión no Estatal (OFGNE) se refiere a todas las personas naturales que realizan una actividad económica distinta a la estatal, partiendo de la premisa de que sean contribuyentes de la ONAT, directamente o mediante la entidad que las representa. En lo adelante, las instancias gubernamentales correspondientes podrán definir nuevas figuras que clasifiquen en esta categoría, que a medida de su entrada en funcionamiento y autorización se irán incorporando a lo aquí regulado.

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.

Los plazos de amortización se fijaran teniendo 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, definiendo 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: Saldo de los créditos otorgados a los TCP y OFGNE que se encuentran dentro de los términos pactados para su amortización. Incluye aquellos préstamos que hayan sido objeto de renegociación y reestructuración.

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

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 – OFGNE", 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.

Para la renegociación o reestructuración de deudas no pagadas a su vencimiento o vencidas, debe aplicarse lo establecido.

Al menos una vez al mes, los Comités de Crédito analizarán la cartera de los préstamos vencidos, precisando las posibles acciones a tomar para lograr su recuperación en el menor plazo posible.

A partir del momento en que un plazo de amortización cae en vencido se comenzarán a ejecutar acciones encaminadas a recuperar la estabilidad de los pagos, para lo cual se deberá contactar con el prestatario, realizar visita a local donde se desarrolla la actividad, entre otras acciones. De no alcanzarse una solución inmediata, se evaluarán las opciones con el deudor para la reestructuración o renegociación del saldo adeudado.

Se notificará a los fiadores de la situación de la deuda con el objetivo de mantenerlos informados de la evolución del estado de la misma y de la posibilidad de ejecución de las garantías pactadas.

Durante los 60 días posteriores al vencimiento del primer plazo no pagado se desarrollarán las acciones de cobro y verificarán posibilidades de renegociar el adeudo.

De no lograrse la liquidación de lo adeudado en este período, en los 30 días subsiguientes (de 60 a 90 días), se desarrollarán las acciones requeridas para la ejecución de las garantías. De haberse pactado garantías reales (líquidas), se cobrará el monto total adeudado, tanto lo vencido como lo que pudiera permanecer en vigente. De contarse con fiadores, se procederá a formalizar la deuda en nuevos plazos, reevaluando las garantías. Si el deudor regularizara su situación y honrara los plazos antes de los 90 días posteriores al primer incumplimiento, no se materializará la ejecución de las garantías. Sin embargo, si durante los 180 días posteriores a la liquidación de estos saldos se reitera el incumplimiento, se procederá a la ejecución de las garantías, sin esperar los 90 días.

El Banco ejercerá el control y el seguimiento sistemático de los financiamientos entregados mediante la comprobación física y documentada de la utilización de los mismos, así como el cumplimiento de las condiciones acordadas en los contratos correspondientes y de los procedimientos establecidos en este subgrupo.

El seguimiento tiene entre sus objetivos detectar y prevenir dificultades financieras del cliente, garantizar la recuperación de los financiamientos entregados y complementar el análisis y clasificación anual de los activos de riesgo.

El control y seguimiento se ejercerá a partir de la aprobación de los financiamientos y hasta su liquidación, debiendo incluirse los siguientes aspectos:

- Vigilancia del cabal cumplimiento de los términos y condiciones establecidos en el Contrato de financiamiento y de los procedimientos establecidos por el Banco en las distintas etapas de la entrega y

recuperación de los préstamos, incluyendo el cobro de las comisiones e intereses bancarios, según el cronograma de pagos autorizado.

- Comprobaciones documentarias para verificar el destino de los fondos otorgados.
- Situación legal del cliente
- Situación financiera del cliente. Deberá evaluarse periódicamente el comportamiento de los ingresos depositados en la cuenta del prestatario y si se corresponden con lo esperado o declarado en el momento del análisis para el otorgamiento del crédito. De no tener cuenta se realizarán visitas al TCP para analizar el nivel de ingresos de su actividad
- Evaluación de las actividades del cliente.
- Situación actual de las garantías recibidas. La validez y calidad de las garantías deberá revisarse semestralmente.

Para el control y seguimiento de los aspectos tratados anteriores, se utilizarán las informaciones contenidas en el modelo "Conozca a su cliente-TCP", los términos y condiciones fijados en el Contrato de Financiamiento firmado con el cliente y los documentos archivados en el expediente de crédito correspondiente.

Las comprobaciones físicas y documentales se realizarán con una mayor frecuencia en aquellos financiamientos vencidos o de alto riesgo, en la periodicidad que considere conveniente la Dirección de la Sucursal o por indicaciones específicas de otras instancias del Banco.

Las verificaciones físicas a estos prestatarios se incluirán en el plan de verificaciones físicas que desarrolla la sucursal y provincia, debiendo incorporarse a partir del plan este segmento de clientes.

Los aspectos a cumplimentar en cada verificación, como mínimo, serán los siguientes:

- Comprobar los pagos efectuados a partir de los financiamientos, los que deberán corresponderse con el destino autorizado.
- Valorar la gestión de ventas, acorde con la programación analizada en la evaluación del financiamiento aprobado.

- Visitar el local donde realiza su actividad y efectuar verificación física de los inventarios y medios financiados, con vistas a observar si se mantienen las condiciones iniciales de cuando se aprobó el préstamo o si se han modificado algunas.
- Analizar el comportamiento semestral de los ingresos estimados por el cliente, a partir de los registrados en su cuenta corriente. Verificar si los créditos recibidos en la cuenta corriente se corresponden con el nivel de comercialización que se aprecia en el negocio.

El análisis de los aspectos mencionados deberá dejarse constancia por escrito de la ejecución de cada uno de ellos, incluyendo las acciones tomadas por los funcionarios de la sucursal en los casos que correspondan.

Semestralmente las Sucursales informarán a la Dirección Provincial el cumplimiento del Plan de Verificaciones realizados a los TCP - OFGNE.

Las Direcciones Provinciales, a partir de las informaciones recibidas de las sucursales, realizarán un análisis del estado de esta cartera en los comités de crédito, informando a la Oficina Central de cualquier situación detectada. Informarán semestralmente a la Oficina Central un resumen del cumplimiento del plan anual de las verificaciones físicas y documentarias, de la forma que se instruya por la Dirección Banca Empresa. En caso de detectarse que el financiamiento se haya utilizado en fines diferentes a los aprobados, o que el prestatario incumpla otros términos y condiciones establecidos en el contrato de préstamos con el Banco, se procederá a declarar la deuda como vencida.

De comprobarse que la situación financiera del prestatario se ha deteriorado, con el riesgo de que el préstamo no pueda ser pagado a su vencimiento, se tomarán las siguientes acciones: La Dirección del Banco correspondiente, de conjunto con el prestatario, analizará las causas que provocan el deterioro financiero de este último.

De proceder, el prestatario formalizará la renegociación o reestructuración de la deuda vigente con el Banco.

De no proceder la renegociación o reestructuración de la deuda, el Banco puede suspender, disminuir o posponer las entregas pendientes o reducir el límite de crédito autorizado

De no ser suficientes las acciones señaladas anteriormente para que el prestatario pueda pagar el préstamo a su vencimiento, el Banco, de común acuerdo con el prestatario, debe recuperar anticipadamente la deuda con los ingresos que reciba este último a partir de ese momento o ejecutar las garantías.

A los efectos de definir el nivel de riesgo de crédito en la calificación de la cartera de créditos a los TCP y OFGNE se valorarán:

- ↳ 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.

Estos elementos mínimos del sistema de clasificación se aplican a partir de la Matriz de Clasificación.

Teniendo en cuenta la relación existente entre el comportamiento de los pagos al Banco y la capacidad de pago del deudor y sus garantes, las características específicas de cada una de las categorías aplicables a las personas naturales y sus fondos de provisiones, según las instrucciones correspondientes de la Superintendencia del Banco Central de Cuba, son las siguientes:

MINIMO

Corresponde a aquellos deudores que al momento de su evaluación cumplen oportunamente sus obligaciones con el Banco y su capacidad de pago para cubrir sus obligaciones futuras es muy buena, al no estar afectada por ninguna

consideración y ser superior al importe de los plazos de amortización o mensualidades, siendo sus garantías suficientes.

Fondo de Provisiones: 0% .

BAJO

Corresponde a aquellos deudores que al momento de su evaluación solo incumplen una (1) mensualidad o plazo de amortización y su capacidad de pago es satisfactoria, al cubrir los plazos de amortización del préstamo, no estar afectada por ninguna consideración y las garantías son reales hasta el 50% del importe del préstamo

Fondo de Provisiones: 1% hasta el 10%

MEDIO

En esta categoría se ubican aquellos deudores que incumplen sus plazos de amortización o mensualidades hasta dos (2) veces, y su capacidad de pago es buena, porque aunque ha sido afectada con posterioridad al otorgamiento del préstamo por diversas causas, las garantías son reales hasta el 50% del importe del préstamo.

Fondo de Provisiones: 11% hasta el 20% .

MEDIO ALTO

Se incluyen en esta categoría a aquellos deudores que incumplen sus plazos de amortización o mensualidades hasta tres (3) veces, y su capacidad de pago es regular, al no cubrir el 100 % de las mensualidades por haberse afectado por diversas causas con posterioridad al otorgamiento del préstamo, siendo sus garantías no reales suficientes.

Fondo de Provisiones: 21% hasta el 30% .

ALTO

Corresponde a deudores que presentan más de tres (3) mensualidades de atrasos en sus pagos al Banco y su capacidad de pago es insatisfactoria, al no

cubrir el 100% de las mensualidades y las garantías no se pudieron ejecutar al momento de la clasificación por determinados factores.

Fondo de Provisiones: 31% hasta el 50%.

IRRECUPERABLE

Están comprendidos en esta categoría los deudores que presentan más de tres (3) mensualidades de atrasos en sus pagos con el Banco, la capacidad de pago es insatisfactoria, al no cubrir el importe de las mensualidades, y las garantías no se pudieron ejecutar por ser insuficientes u obsoletas. Además, el análisis de riesgo del cliente se deteriora por determinadas razones.

Fondo de Provisiones: 100%.

Los créditos devengarán intereses desde la fecha de su otorgamiento hasta su total amortización. Los intereses se calcularán sobre la base de los saldos deudores de las cuentas de crédito. Todas las operaciones relacionadas con los financiamientos otorgados a los TCP - OFGNE, están sujetas al devengo de intereses a partir de la fecha de su contabilización.

Las comisiones a aplicar por las sucursales en los financiamientos que se otorguen a los TCP - OFGNE, 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 Banco Central de Cuba.

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 (1) 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 reflejando 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 como sigue:

- ◊ 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.

Las Direcciones Provinciales actuarán en correspondencia a lo indicado para las sucursales en los casos que les corresponda evaluar y aprobar las solicitudes de crédito que son de su competencia conforme a lo establecido en las facultades conferidas al Comité de Crédito a ese nivel, prestando especial atención a las modificaciones que se apliquen a las tasas de interés ordinario, siendo consecuentes con las aprobaciones que se autoricen.

1.3 El crédito bancario. Aspectos básicos.

El crédito bancario es 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).

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, obteniendo 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 rembolsados 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 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, afectando 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 rembolsados únicamente en pesos cubanos (CUP).

Los tipos de riesgos relacionados anteriormente están presentes en los créditos otorgados mediante la Resolución Número. 99 del 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, teniendo que 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, etc.

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, incrementando 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, teniendo que destinar prácticamente todo el beneficio de sus negocios a pagarlas.

1.4 La política bancaria a partir del año 2011.

Con la actualización del modelo económico y tras la puesta en vigor del Decreto Ley Número. 289 se muestra por primera vez la figura del Trabajador por Cuenta Propia (TCP) como sujeto de crédito. Las experiencias anteriores de la Banca Cubana sobre financiamiento a personas naturales eran solamente en créditos para el consumo y para el sector cooperativo y campesino. Es decir, los nuevos

sujetos de crédito poseen características nuevas en cuanto al tipo de actividad que desarrollan, el mercado donde actúan, el riesgo de las mismas, entre otros aspectos. Por lo que la puesta en práctica de la nueva política bancaria significa un enorme reto no sólo para los trabajadores bancarios que no tienen experiencia con el sector privado, sino para los propios TCP que no tienen fomentada una cultura financiera que les permita acceder a los nuevos servicios. Este decreto-ley establece la posibilidad al sector no estatal del uso de cuentas corrientes, de utilizar medios de pago como los cheques, transferencias, carta de crédito local, letras de cambio, etc. Además de la posibilidad de acceso a crédito para financiar actividades productivas y de servicios.

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 servicios bancarios para las personas naturales y jurídicas; 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, 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, teniendo en cuenta la experiencia de las mismas en cuanto al análisis de riesgo y otorgamiento de créditos al sector estatal.

La resolución Número. 99 del 2011 establece que podrán acceder al crédito las personas naturales autorizadas a ejercer trabajo por cuenta propia (TCP) y otras formas de gestión no estatal (OFGNE) 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 (AP) 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 y OFGNE) 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. En una primera etapa, sólo se aceptaron garantías líquidas, es decir, saldos de cuentas de ahorro, cuentas a plazo fijo y de certificados de depósitos a término, las mismas, hasta 5000,00 CUP debían cubrir al menos el 50% del monto del crédito más los intereses devengados y de esa cifra en adelante hasta el 100%. Estos saldos quedarían congelados hasta tanto no se terminara de pagar el financiamiento. Los sujetos de crédito por lo tanto no encontraban lógico el hecho de solicitar un crédito, si tuvieran disponible esa cantidad de dinero, o alguna persona que accediera a que el banco inmovilizara la cuenta para servir de garantía.

Las Instrucciones Número. 1 y 2 del BCC, las Resoluciones Número. 80 y 32 del MEP⁸ 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

⁸ MEP: Ministerio Economía y Planificación

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.

El Decreto-Ley Número. 289 modificó el "Código Civil" para redefinir el contrato de préstamo bancario y agregar la hipoteca inmobiliaria, como garantía de cumplimiento y la "Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico", para dar fuerza ejecutiva a los contratos derivados de operaciones crediticias realizadas exclusivamente por las instituciones financieras, como títulos de créditos líquidos, vencidos y exigibles.

Una de las principales críticas a esta normativa y que pone en duda su aplicación práctica, radica en la subvaloración de los bienes inmuebles en la tasación oficial. Actualmente el valor de la venta de una vivienda en el mercado inmobiliario informal, supera al que puede constituirse mediante crédito hipotecario, frenando el uso de la misma por parte de los prestatarios.

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 (10) años desde el momento de su otorgamiento, hasta su total amortización, anterior a diciembre del 2013 el plazo máximo era cinco (5) años, este plazo se extendió teniendo en cuenta que existen algunas inversiones cuyos períodos de recuperación no permiten amortizar el crédito en cinco (5) años, además, en casos de negocios nuevos, se podrán otorgar hasta doce (12) 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 modalidades de crédito contempladas en la Resolución Número. 99 del 2011 son el Préstamo Bancario, conocido como Crédito Simple (el banco pone a disposición del solicitante, una suma de dinero de una sola vez) y la Apertura de Crédito conocida como Línea de Crédito (el banco se obliga a poner a disposición del solicitante una suma de dinero, en varias tomas, para que el prestatario haga uso del crédito concedido, en la forma, términos y condiciones convenidos).

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.

Estos instrumentos de política monetaria se conocen como instrumentos directos, los controles directos aplicados en Cuba, unido a la asignación de una sucursal bancaria para cada sujeto de crédito, según su ubicación, frenan en gran medida la competencia entre los bancos comerciales, limitando la eficiencia del sistema bancario.

La Circular Número. 2 del 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.

1.5 El trabajo por cuenta propia en la economía cubana.

La actividad privada en Cuba ha pasado por varias etapas desde el triunfo de la Revolución, a pesar de las reformas económicas llevadas a cabo a partir de 1959 siempre existieron en mayor o menor medida actividades no estatales, fundamentalmente campesinos individuales. En el año 1978 se dictó el Decreto Ley Número.14 que autoriza el trabajo por cuenta propia en servicios tales como: peluqueros, sastres, jardineros, taxistas, fotógrafos, electricistas, carpinteros, mecánicos, etc.

Luego de la desaparición del campo socialista fueron tomadas una serie de medidas encaminadas a salvar la economía del país, una de ellas fue la implementación del Decreto-Ley Número.141 de 1993, donde se autorizó el Trabajo por Cuenta Propia con el objetivo de contribuir a la oferta de bienes y servicios de consumo, entre los que se han destacado la elaboración de alimentos y el transporte, además de constituir una alternativa de empleo.

El Trabajo por Cuenta Propia abarca un conjunto de actividades económicas heterogéneas, desarrollado por una parte de la población muy variada en cuanto a edades, sexo, raza, origen social, etc. Dichas actividades dan respuesta a demandas acumuladas, por lo que se considera que gran parte de la población acude o ha acudido en un momento determinado a los productos y servicios que ofrecen las mismas, ya que no solo ven en estas ofertas la solución a sus problemas, sino que en ocasiones son ofrecidas a menor precio y con mejor calidad que en los establecimientos estatales. Se estima que estas actividades no sólo han constituido una fuente emergente de empleo, sino que complementan la actividad estatal y la oferta de bienes y servicios que no existen en otros mercados, adicionalmente constituyen una vía de ingresos importante para la familia.

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, etc. 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:

- Se permite 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.
- 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.

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.

1.6 Consideraciones finales del capítulo:

Tomando en consideración el nivel de desarrollo de los procesos organizacionales y las profundas transformaciones que han tenido y tienen lugar en la economía para perfeccionar el modelo de socialismo y mantener la independencia, hoy se hace necesario más que nunca, que todos los que están vinculados a este esfuerzo se adentren en el análisis de diferentes aspectos de la esfera económica y de manera más significativa de temas bancarios y financieros, pues la batalla que se libra en el campo de la economía y las finanzas es demasiado trascendental para que se pueda sustraer del esfuerzo que implica tener que profundizar en estas materias, de manera tal que los análisis sean cada día más rigurosos y efectivos.

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.

En el próximo capítulo se caracteriza la entidad objeto de estudio y se diagnostica el estado del tema investigado, relacionado con la información, las bases de la metodología y su elaboración, analizando la gestión de la administración en el otorgamiento de financiamientos bancarios.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN SUCURSAL 5241 BANDEC, SANCTI SPIRITUS.

En este capítulo se expone una caracterización de la Sucursal 5241 del Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spiritus, el diagnóstico de la situación de los principales problemas económicos que afectan la gestión en los créditos bancarios, así como el diseño de acciones para incentivar el otorgamiento de créditos bancarios y a su vez lograr liderazgo en la calidad y eficiencia en los servicios, incrementando la cartera de financiamientos y los ingresos por concepto de intereses.

2.1 Características Generales de la Sucursal

El Banco de Crédito y Comercio, fue constituido como banco comercial mediante el Acuerdo Número. 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 12 de noviembre de 1997 y posee Licencia General otorgada por el Banco Central de Cuba, mediante Resolución Número. 1 de 1997, por lo que lo faculta a desarrollar funciones de banca universal. Está representado en todas las provincias y municipios del país.

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.

Misión

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.

Visión

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.

El Banco de Crédito y Comercio, fue constituido como banco comercial mediante el Acuerdo No. 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 12 de noviembre de 1997 y posee Licencia General otorgada por el Banco Central de Cuba, mediante Resolución No. 1 de 1997, por lo que lo faculta a desarrollar funciones de banca universal. Está representado en todas las provincias y municipios del país. Se encuentra ubicada en la calle Lepanto No 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, contando 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 siguientes figuras se muestra la clasificación de los trabajadores de la Sucursal 5241 del BANDEC, teniendo en cuenta el nivel escolar, sexo, categoría ocupacional.

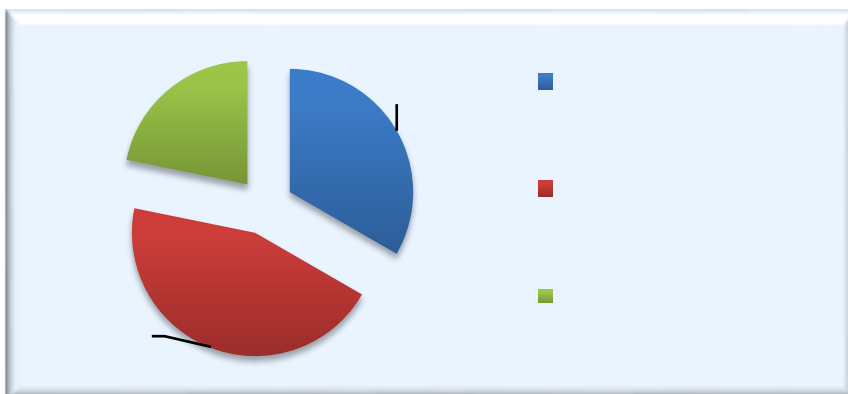


Figura1: Clasificación de los trabajadores de la Sucursal 5241 del BANDEC por nivel escolar

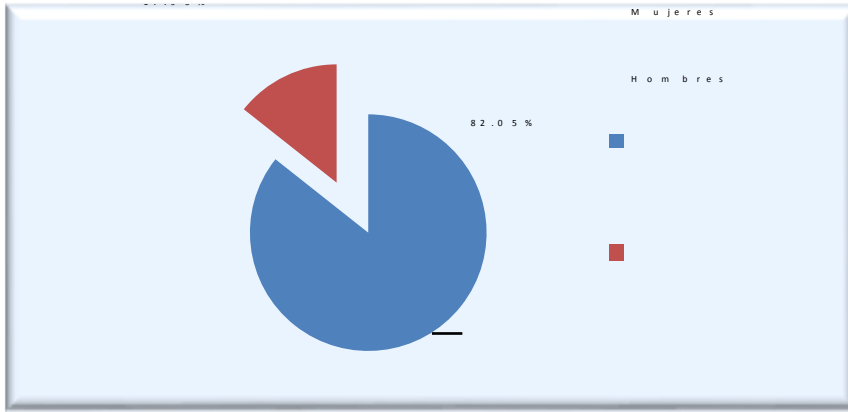


Figura 2: Clasificación de los trabajadores de la Sucursal 5241 BANDEC por sexo.

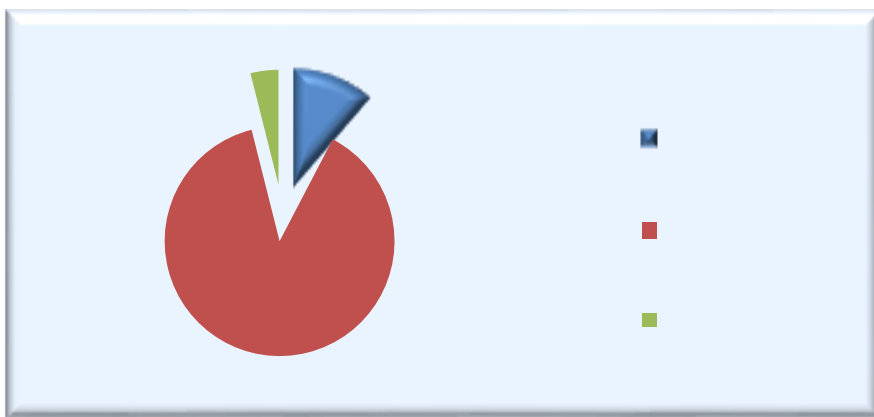


Figura 3: Clasificación de los trabajadores de la Sucursal 5241 del BANDEC por categoría ocupacional

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

A continuación mostramos la estructura en forma de gráfico.

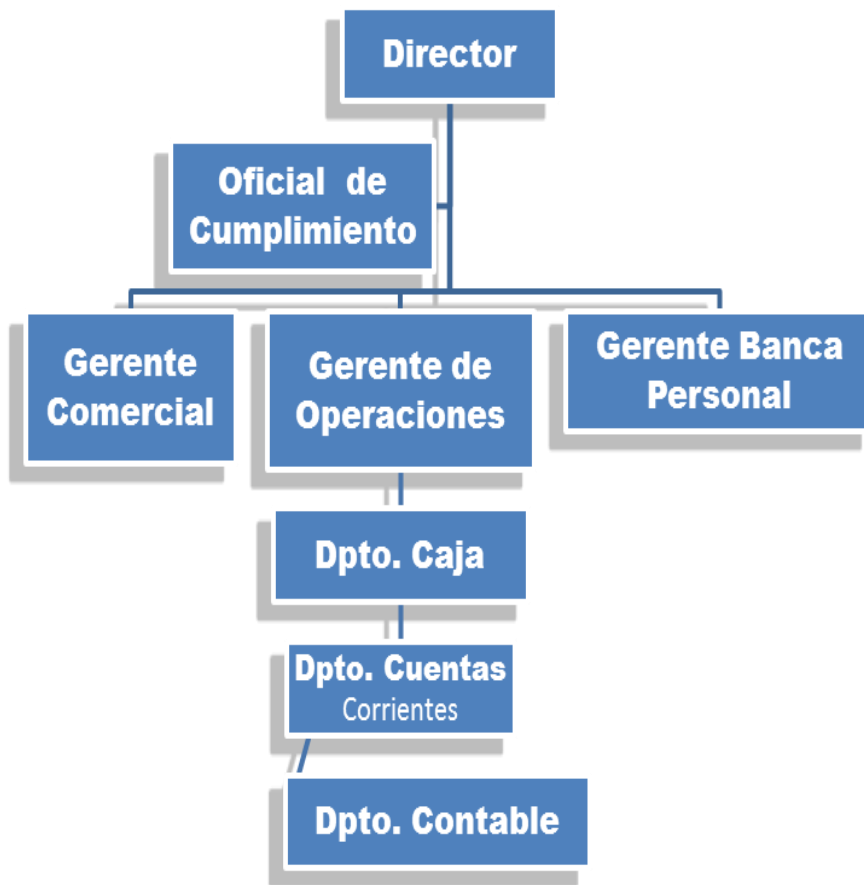


Figura 4: Estructura organizativa de la Sucursal 5241 BANDEC

2.2 Análisis Económico - Financiero de la Sucursal 5241 BANDEC, Sancti Spíritus en los años 2018 y 2019.

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 Banco Central de Cuba.

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 tributa al Banco Central de Cuba 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 Spíritus al finalizar el año 2018 muestra un contexto favorable por los indicadores cumplidos con respecto al plan, pero existen indicadores que se deterioran con respecto al 2017. (Ver Anexo Número 1, Tabla Número 1)

Los activos aumentaron en el 2018 en comparación con el 2017 en 19.8 millones de pesos debido fundamentalmente a los activos productivos, que representan los préstamos otorgados a los clientes, que aumentan en más de 8.4 millones, lo cual es consecuencia del proceso de reorganización empresarial, que ha concentrado la deuda en las empresas provinciales y nacionales, las cuales son clientes de la sucursal cabecera de la provincia, influye además la creciente demanda de créditos de entidades del sector agropecuario.

Los pasivos decrecen en más de 12 millones de pesos, debido al decrecimiento de los saldos disponibles en la cuentas de los clientes jurídicos, por la situación económico financiera de las entidades, por otra parte un grupo de empresas nacionales se convirtieron en UEB, con cuentas de ingresos y de gastos por lo que los saldos disponibles pasaron a las cuentas corrientes de la entidad matriz radicada en otras provincias. (Ver Anexo Número 1, Tabla Número 2)

Los activos presentan una situación muy favorable para la institución ya que más del 90% de los mismos son productivos y crecieron en el 2018 en comparación con el 2017 en 1.7%, lo cual es motivado por la alta cartera de préstamos que ha otorgado la sucursal fundamentalmente a las empresas estatales, UBPC, cooperativas agropecuarias y campesinos.

En la tabla Número 3 (Ver Anexo Número 1, Tabla Número 3) se muestra la participación de los pasivos con costos con respecto al total de pasivos, se observa un incremento de 140.0 millones, lo cual por una parte beneficia al Banco ya que dispone de recursos financieros para otorgar financiamiento a los clientes que lo requieran, pero por otra 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.

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 se comporta de manera negativa al decrecer respecto al pasado año, como puede observarse este indicador decrece en 0.06 centavos, debido al crecimiento de los pasivos con costo. (Ver Anexo Número 1, Tabla Número 4).

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. Esta relación muestra un índice de 3.67, lo cual se considera muy favorable. (Ver Anexo Número 1, Tabla Número 5). En el caso de los bancos, este indicador se puede considerar como muy bueno al ser mayor que 1% .

En los Gastos por peso de ingreso, este índice al cierre del 2018 muestra un aumento de 0.07 con respecto al 2017 provocado por el aumento de los gastos en intereses que se les paga a los ahorristas, a pesar de ello es muy favorable porque el plan es de 0.20 para la sucursal y la media provincial es de 0.40 centavos. (Ver Anexo Número 1, Tabla Número 6). El resultado de este indicador muestra hasta qué punto la administración ha tenido éxito en el control de sus gastos.

Cumplimiento del Plan al cierre de Diciembre de 2018.

Al cierre del mes de diciembre de 2018 el plan de ingresos y gastos de la sucursal presenta un grado de cumplimiento muy bueno, al estar sobre cumplidos la mayoría de los epígrafes de ingresos, mientras los gastos están por debajo de los niveles planificados. La unión de estos factores hace que se alcance una utilidad de 18.4 millones de pesos superior al plan en 5.1 por ciento.

El gasto por peso de ingreso es de 0.11 centavos, lo que es igual a lo planificado. Por su parte el gasto de salario por peso de ingresos es de \$ 0.02 centavos, este resultado es el mejor alcanzado por una sucursal en la provincia.

Los resultados anteriores se han logrado por el sostenido incremento de la cartera de préstamos otorgados a los clientes, a pesar de que a partir de junio de 2018, por indicaciones del MINAL la Empresa Río Zaza y PESCAPIR pasaron a operar con el BPA. (Ver Anexo Número 2, tabla Número 7).

2.3 Identificación y fundamentación de las 5 debilidades de la Sucursal 5241 BANDEC.

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 (5) debilidades que se sometieron para su aprobación al Consejo de Dirección, las cuales son:

1. Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE.
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 Spiritus, 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.

Los resultados de las encuestas aplicadas permitieron determinar la importancia que le concedían a las debilidades, calificando del 1 al 5, donde el 5 es la más importante. Ver Anexo Número 3. (Dos papeles de trabajo).

El resultado de las encuestas fue el siguiente:

Tabla Número. 8 Puntuación de las encuestas.

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	T O T A L
D 1	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	46
D 2	4	3	3	2	3	5	4	3	3	3	33
D 3	5	2	3	5	1	2	3	2	5	3	31
D 4	2	3	5	1	3	1	5	2	2	1	25
D 5	3	2	1	5	2	3	1	1	1	1	20
											155

Fuente: Elaboración Propia.

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

Tabla Número.9 Frecuencia de las debilidades.

Debilidades	Frecuencia	
	Absoluta	Acumulada
D 1	29	29
D 2	21	50
D 3	20	70
D 4	17	87
D 5	13	100

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos se aplicó la técnica de Pareto, obteniendo como resultado, 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 y OFGNE. Ver Anexo número 4 figura 5. Dándole continuidad al proceso de identificación de las cinco debilidades 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 Número 10 Relación de las debilidades con las áreas de responsabilidades.

Áreas de Trabajo Debilidad	Dirección	Área Comercial	Banca Personal	Dpto. de Caja	Dpto. Contabilidad Recursos Humanos	Dpto. Cuentas Corrientes.
Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE.	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

Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse la debilidad relacionada con la Insuficiente viabilidad para tramitar créditos a TCP y OFGNE 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.

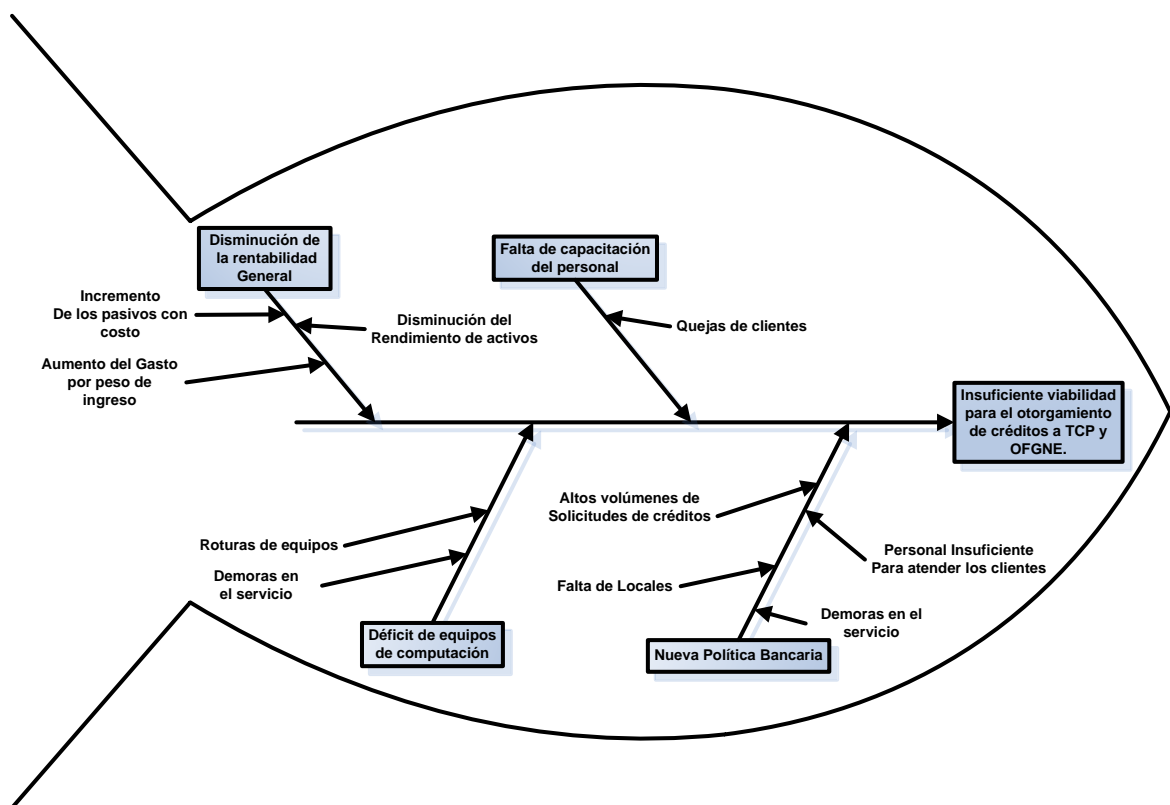


Figura Número 6. Diagrama Ishikawa. Fuente: Elaboración propia.

La dificultad fundamental que se presenta en cuanto a la Insuficiente viabilidad para el otorgamiento créditos a TCP y OFGNE 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 relacionando cada una de ellas con las diferentes áreas de responsabilidad de la Sucursal.

Tabla Número. 11 Relación de las debilidades con las áreas de responsabilidad.

Debilidad Número. 1 Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE en la Sucursal 5241 del BANDEC.

Áreas 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 NP B
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	

Fuente: Elaboración propia.

Debilidad Número. 2 Falta de capacitación del personal

Áreas de Trabajo	Dirección	Área Comercial	Banca Personal	Dpto. de Caja	Dpto. Contabilidad Recursos Humanos	Dpto. Cuentas Corrientes
Áreas de Trabajo						
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. de 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
Dpto. Cuentas Corrientes	Poca preparación para tramitar las operaciones por las transacciones					

	es no adecuadas en los programas					
--	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Debilidad Número. 3 Carencia de locales para ampliar los servicios

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		

Fuente: Elaboración propia.

Debilidad Número.4 Incorrecta visión de las prioridades del Banco en algunos trabajadores.

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

Fuente: Elaboración propia.

Debilidad Número. 5 Insuficientes equipos de computación.

Áreas de Trabajo	Dirección	Área Comercial	Dpto. Contabilidad Recursos Humanos	Dpto. Cuentas Corrientes
Áreas de Trabajo				
Dirección		Demoras en la tramitación del análisis y otorgamiento	Demora en la impresión de los cierres contables	Afectaciones en el servicio

		de créditos		
Área Comercial	Computadoras lentas y falta de impresoras, lo que provoca atrasos en las informaciones			
Dpto. Contabilidad Recursos Humanos	Carencia de impresoras adecuadas			
Dpto. Cuentas Corrientes	Roturas constantes por sobreexplotación de los equipos			

Fuente: Elaboración propia.

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 y OFGNE. 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 y OFGNE), 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 y OFGNE 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.

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

En el Anexo Número 5: Tabla Número 12 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.

Luego de analizada la matriz, se pudo concluir señalando que la celda que mayor necesidad requiere de innovación es la relacionada con la debilidad:

Insuficiente viabilidad para tramitar créditos a TCP y OFGNE 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 programada mente, 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.

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.

2.6 Conclusiones del Capítulo.

Las cinco debilidades principales definidas y su orden de importancia en la Sucursal muestran las vías a seguir para mejorar la situación en que se encuentra la institución. Se hace necesario un cambio de mentalidad, aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores, para mejorar la calidad de los servicios. Se necesita incentivar la movilización de los pasivos con costo, mediante una mejor gestión de venta, con el objetivo de que pase a ser la primera fuente de ingresos de la institución. Establecer mecanismos factibles para minimizar los trámites de solicitudes de créditos a los clientes, sobre todo el sector no estatal.

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

En el segundo capítulo de este trabajo investigativo se diagnosticaron las principales debilidades que afectan a la Sucursal 5241 del BANDEC en Sancti Spíritus y su impacto en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En este capítulo se especifican las propuestas de innovaciones con el objetivo de solucionar de forma total o parcial, las debilidades identificadas, lo cual tendrá un impacto positivo en la eficiencia y eficacia en el trabajo de la Sucursal.

3.1: Análisis de las posibles innovaciones a realizar 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 manar nuevo productos que con anterioridad no se brindaban en el BANDEC, por lo que han surgido un grupo de debilidades a las que debemos dar solución. Seguidamente se muestra la relación existente entre las debilidades y las posibles soluciones innovadoras que deben acometerse.

Tabla Número 13 Relación entre las debilidades y las posibles innovaciones.

No.	Debilidad	Innovación
1	Insuficiente viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE en la sucursal.	<ol style="list-style-type: none">1. Diseñar acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE en la sucursal 5241.2. Elaboración de un fichero con los datos de los TCP autorizados en el municipio de Sancti Spíritus en actividades afines a la contabilidad.3. Diseño de un plan de capacitación para la divulgación de los servicios bancarios con el objetivo de viabilizar el otorgamiento de los créditos.4. Rediseñar el manual de funcionamiento de los Gestores de

		Negocios, en la atención a los clientes, que soliciten créditos bancarios.
2	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.
3	Carencia de locales para ampliar los servicios.	6. Elaborar un plan de gestión para mejorar la distribución de los locales.
4	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.
5	Déficit de equipos de computación.	8. Diseñar un plan para la gestión de equipos de computación.

Fuente: Elaboración propia

Con las innovaciones que se proponen, la Sucursal obtiene nuevos métodos organizativos, que conllevan a mejorar la viabilidad para el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE, lo que contribuirá a mejorar y agilizar la calidad en la atención a estas nuevas tipologías y segmentos de clientes, logrando una mayor rapidez en la tramitación y aprobación de los créditos que se soliciten.

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

1. Diseñar acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE 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.

Teniendo en cuenta el impacto en la gestión de BANDEC en Sancti Spíritus, su factibilidad de aplicación y la relación con los lineamientos, se selecciona la innovación: Diseñar acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE 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 la innovación a llevar a cabo.

A partir del año 2011, el Banco Central de Cuba aprueba el otorgamiento de créditos bancarios a personas naturales dedicadas al trabajo por cuenta propia y a OFGNE. 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. Teniendo 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 usando diferentes técnicas se confirma la innovación siguiente:

- Acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE en la sucursal 5241 del BANDEC.

Con la implementación de la innovación 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.

La innovación contribuye además al cumplimiento de los objetivos del Banco de Crédito y Comercio, incrementando su liderazgo.

En este proceso se aplicó la guía integrada de innovación, mediante la realización de encuestas a cuadros y trabajadores con experiencia en la actividad bancaria. Para determinar 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 Número 5. Tabla Número 16).

La Sucursal 5241 del BANDEC en Sancti Spiritus, 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.

El gráfico Boxplot (Ver Anexo Número 7 Figura: Número 7) se muestra la experiencia de los trabajadores que fueron encuestados.

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 la figura Número 8 (Anexo Número 7) se muestra que 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.

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 la actividad innovadora más importantes y que mayor potencialidad hay que dedicarle, según los encuestados.

En cuanto a las fuentes de ideas innovadoras los encuestados coinciden que la mayor importancia la tienen los clientes, los competidores y la alta dirección.

Los factores que más obstaculizan las innovaciones dentro del Banco son la rigidez organizativa y la resistencia al cambio. Lo que significa que debemos trabajar con vistas a continuar avanzando en la mejora continua de la prestación de los servicios bancarios.

La innovación seleccionada: Acciones para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE 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 la innovación propuesta.

Con la implementación de la innovación seleccionada se pretende lograr agilizar el tiempo de demora en la aprobación de los créditos que soliciten los clientes, elevando los niveles de calidad y satisfacción de los mismos, incrementando el liderazgo del BANDEC, así como un aumento de los ingresos por intereses. La innovación contribuye además al cumplimiento de los objetivos del Banco de Crédito y Comercio.

Para la aplicación de la innovación 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 la innovación.

Se determinaron una serie de indicadores Ver Tabla Número 18 (Anexo Número 8) que miden el impacto de la innovación propuesta, 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 innovación en la entidad. Anexo Número 6 Tabla número 14 clasificación de las innovaciones.

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.

3.5 Plan de Actividades para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, según Instrucción No. 1.

La planificación de las actividades para la implementación del proyecto de innovación se realiza según lo establecido en la Instrucción No. 1, ubicando las mismas en orden de prioridad y especificando el dirigente y los participantes. La etapa de implementación se concibe desde junio a diciembre de 2019.

Tabla Número. 114 Plan de actividades según Instrucción No.1.

Actividades	2019							Dirige	Participantes
	J	J	A	S	O	N	D		
1. Realizar la selección del grupo de trabajo para determinar la		x						Director	Gerente Comercial y Gestores

innovación.									
2. Efectuar la preparación del grupo de trabajo.		x						Director	Gerente Comercial 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 de innovación.						x		Gerente Comercial	Gestores de Negocios

11. Evaluar el impacto de la innovación en la calidad del servicio.						x		Director	Consejo Dirección
---	--	--	--	--	--	---	--	----------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

A continuación el plan que dará respuesta al proyecto de solución, que incluyen acciones para el segundo semestre del 2019.

Tabla No. 15 Plan de Acción.

PLAN DE ACCIÓN				
No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Responsables	Participantes
1	Seleccionar el grupo de trabajo para determinar la innovación.	11-14 de junio.	Director	Gerente Comercial y Gestores
2	Efectuar la preparación del grupo de trabajo.	18-21 de junio.	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.	10 de julio.	Director	Gerente Comercial y Gestores
4	Efectuar el diagnóstico del procedimiento actual para el tratamiento a las solicitudes de crédito de los clientes.	13-16 de agosto.	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.	9-13 de septiembre.	Director	Gerente Comercial y Negociadores
6	Crear un fichero con los datos de las personas seleccionadas.	8-11 de octubre.	Gerente Comercial	Informático
7	Capacitar a los TCP elegidos.	22- 25 de octubre.	Director	Esp. en Marketing y gestores
8	Realizar comprobaciones de la calidad del servicio mediante encuestas y visitas a los clientes.	4-8 de noviembre.	Director	Esp. en Marketing
9	Determinar el impacto	11-15 de	Director	Gerente de

	económico de la innovación	noviembre.		Operaciones
10	Evaluación de los resultados ante el Consejo	2 -6 de diciembre.	Gerente Comercial	Miembros del Consejo

Fuente: Elaboración propia

3.6: 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 la innovación teniendo 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 2.9 Gastos de la innovación.

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

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la innovación 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.

3.7 Conclusiones del capítulo.

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

- La revisión bibliográfica realizada a partir del estudio de los lineamientos y otras temáticas corroboraron la importancia y necesidad de profundizar en el tema relacionado con la elaboración de acciones **para viabilizar el otorgamiento de créditos a TCP y OFGNE** en la Sucursal 5241 de Sancti Spíritus.

- Se realizó un diagnóstico utilizando diferentes técnicas para la investigación, posibilitando las acciones previstas anteriormente y determinar las principales debilidades de la entidad.

- Se diseñó un procedimiento el cual concreta su aplicabilidad sin costos adicionales, por lo que con la introducción de la innovación se esperan resultados beneficiosos para la entidad.

Recomendaciones:

Recomendamos ejecutar la propuesta de innovación pues constituye una herramienta necesaria para la toma de decisiones, se evidenció que la misma es viable y económicamente factible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acevedo J. A., Gómez M. (2010). Logística Moderna en la Empresa. Editorial Félix Varela. La Habana.
2. Acevedo, J. A. (2011). El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana
3. Borrás F. y otros. (2011). Contabilidad y Finanzas para empresarios. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.
4. Castro, Fidel (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
5. Colectivo de autores. (2006). Libro sobre Ergonomía. Editorial Félix Varela. La Habana
6. Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editado Academia y Félix Varela. La Habana.
7. Cuesta, A. (2011). Gestión del capital Humano. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
8. Decreto Ley No. 172. (1997) Del Banco Central de Cuba. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.

9. Decreto Ley No. 173. (1997). Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
10. Decreto Ley No. 281. (2007). Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
11. Decreto Ley No. 281. (2011). Del Sistema de Información del Gobierno. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
12. Decreto Ley No. 289. (2011). De los Créditos a Personas Naturales y Otros Servicios Bancarios. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
13. Delgado, M. (2010). Guía de Evaluación Integrada de la Innovación. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
14. Delgado, M. (2011) Modelos de I+D+i y Generación de la Innovación. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
15. Díaz, A. (2011). Temas de Mantenimiento. Conferencia. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana..
16. Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba
17. Manual de Instrucciones y Procedimientos, BANDE
18. Materiales Docentes del Diplomado. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. (1ra y 2da Parte)
19. Tesinas ediciones de la 1ra a la 9na edición.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS: Resolución # 60/2011 Implementación de Control Interno. Manual de Instrucciones y Procedimiento, BANDEC, actualizado. Acevedo, J. A. (2011). El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana. Borrás F. y otros. (2011). *Contabilidad y Finanzas para empresarios*. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. La Habana. Castro, F. (2010). *La Victoria Estratégica*. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos (Dos Tomos)*. Ed. Academia y Félix Varela. La Habana. Cuesta, A. (2011). *Gestión del Capital Humano*. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana. Decreto No. 281. (2007). Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Delgado, M. (2010). *Guía de evaluación integrada de la innovación*. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana. Delgado, M. (2011). *Modelos de I+D+i y generación de la innovación*. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana. Díaz, A. (2011). *Temas de Mantenimiento. Conferencia*. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Ingeniería de Mantenimiento. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana. ECODIC. (2011). *Planeación Estratégica de la empresa ECODIC*. La Habana. Hernández, A. (2011). *Mercadotecnia en el Socialismo. Conferencia*. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de La Habana. La Habana. Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Edición del milenio. Madrid: Prentice-Hall. España. LOGESPRO. (2010). Manual de OSLO. (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*.

Michelena, E. (2011). *Gestión Integrada. Calidad – Ambiente. Conferencia. Índice 53*

Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana. Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo. Buenos Aires. NC ISO 9001. (2008). Requisitos del Sistema de Gestión de la calidad. NC ISO 14001. (2004). Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso. Portuondo, A. (2011). Curso de Dirección Empresarial. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana. VI Congreso del PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana. Weston, T.F. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Félix Varela. La Habana.