



**Universidad de Sancti Spíritus
"José Martí Pérez"
Facultad de Contabilidad y Finanzas**

TRABAJO DE DIPLOMA

***Título: Evaluación Económico Financiera de la Sucursal
5251 BANDEC Sancti Spíritus.***

Autor: Lisbey García Mutis

Tutor: Msc. Mariela Cantero García

***Junio de 2012
"Año 54 de la Revolución"***

PENSAMIENTO



"...es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza, por fin, a sintetizar y dirigir la economía hacia su meta, la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad comunista".

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, fruto de muchos años de estudio a todas aquellas personas que han compartido junto a mí los buenos y malos momentos de la vida, en especial:

A quienes perdonan todas mis faltas porque ven mis virtudes por encima de mis defectos.

A quien han sido siempre mi guía y que amo con todo el corazón: mi madre.

A mi hermano y esposo por hacer mi vida más feliz.

A mis amigas por apoyarme y quererme.

AGRADECIMIENTOS

Son tantas las personas que han aportado su granito de arena, que sería necesario utilizar varias páginas para colocar sus nombres. A ustedes les agradezco infinitamente. En este momento tan bonito quisiera darle:

Gracias a mi mamá que es parte de cada camino que he recorrido y de los que he de recorrer en el futuro, a mi hermano por su apoyo y comprensión.

A mi esposo que se encuentra lejos pero he recibido un apoyo incondicional.

Ralmente le agradezco a mis amigas que a lo largo del tiempo que ha durado la investigación se han preocupado sinceramente por que todo tuviese un final feliz: Yaimelys y Sahiris.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo en el transcurso de la realización de la tesis.

A la Revolución por darme la posibilidad de formarme como profesional.

Sin más, a todos aquellos que han tenido que ver con la realización de esta investigación

Muchas Gracias

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus, tomando como referencia los resultados económicos-financieros, alcanzados durante los años 2010 y 2011. El objetivo fundamental a perseguir fue proponer las posibles vías de solución a las debilidades detectadas en la Gestión Organizacional de la sucursal. En esta tesis se aborda un diagnóstico de la situación de la entidad a través de sus Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultado), además se determinan las principales debilidades y la influencia en ellas de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se sintetizan los resultados de las técnicas aplicadas en el diagnóstico, proponiéndose la aplicación de una innovación que permite perfeccionar la gestión empresarial de la oficina, toda vez que genera un nivel de ingresos considerables para la sucursal y permite que se preste un nuevo servicio demandado por el cliente, con la calidad requerida. La debilidad que más impacto tiene en la gestión empresarial es: Plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas, servicio este, muy demandado por los clientes y beneficioso para el banco. Por lo explicado anteriormente se propuso como innovación que: Un Gestor A de Negocios Provincial realizara el análisis del Crédito, el Comité de Crédito Provincial aprobara el mismo, siempre con supervisión del Director o Gerente Contable de la sucursal, y esta última se encargará de la formalización, contratación, entrega, verificación y recuperación total del financiamiento. Para aplicar esta innovación solo es necesario verificar que no se violen las acciones de control establecidas en el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del BANDEC, llegando a la conclusión que es muy impactante y factible.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Diagnóstico de la organización Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus.	
1.1. Características generales de la organización.....	10
1.2. Análisis Económico - Financiero de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus en los años 2010 y 2011.....	12
1.3. Identificación y fundamentación de las 5 debilidades de la sucursal 5251 BANDEC.....	19
1.4. Relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas.....	29
Capítulo II. Propuestas de soluciones para el perfeccionamiento de la gestión organizacional de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus.	
2.1. Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización, en relación con las debilidades identificadas.....	33
2.2. Selección y fundamentación de la innovación.....	36
2.3. Aplicación de las soluciones (innovaciones) técnicamente fundamentadas en los ámbitos económicos financieros, de dirección, calidad, logística, mantenimiento, recursos humanos, innovación tecnológica, mercadotecnia, ambientales y otras que lo requieran las debilidades.....	39
2.4. Plan de Actividades para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, según Instrucción 1.....	41
2.5. Actividades del Plan que se refiere al proyecto de solución.....	43
2.6. Evaluación económica – financiera de las soluciones propuestas.....	44
Conclusiones.	45
Recomendaciones.	46
Bibliografía.	47
Anexos.	49

INTRODUCCION

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

Se impone trabajar y preservar con **orden, disciplina y exigencia** por hacer realidad los Lineamientos de la Política Económica y Social, igual que los Objetivos aprobados en este evento, dejar atrás el lastre de la vieja mentalidad y forjar con intencionalidad transformadora y mucha sensibilidad política la visión hacia el presente y futuro de la patria, sin abandonar, ni por un instante, el legado martiano y la doctrina del marxismo leninismo que constituyen el principal fundamento ideológico de nuestro proceso revolucionario. (Raúl Castro, Primera Conferencia Nacional del Partido).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC, plantean que para enfrentar problemas tan complejos, se requiere de una visión estratégica a mediano y largo plazos que incluya: eliminar el déficit de la balanza de pagos, el aumento de las exportaciones y la sustitución de importaciones, incrementar la eficiencia económica, el uso eficiente del potencial humano y elevar la competitividad en las producciones tradicionales y de servicios con un alto valor agregado (VI Congreso del PCC, 2011).

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

La empresa estatal socialista juega un papel central en el desarrollo de la economía cubana, y la adopción de sistemas de dirección y gestión en las condiciones actuales, como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano, incluyen la conformación de relaciones con las demás formas de gestión estatales y no estatales, con vistas a generar una economía nacional altamente eficiente y eficaz (Acevedo, 2011).

Lo anterior evidencia la necesidad e importancia de perfeccionar la gestión del sistema empresarial cubano, a la luz de la Política orientada para los próximos años, por los lineamientos del PCC. Vinculado a ello los directivos deben dotarse de herramientas,

métodos y estilos de trabajo, que induzcan a elevar la eficiencia de las organizaciones que dirigen.

Un impacto importante en ese sentido lo jugará sin lugar a dudas la preparación y aplicación de conocimientos relacionados con las nuevas formas a adoptar dentro del Modelo Económico Cubano, los enfoques de dirección orientados a crear una cultura organizacional superior donde el liderazgo y la participación de los trabajadores, permitan un uso más eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos y se logren resultados más eficaces y competitivos a través de la innovación y la optimización de los procesos logísticos de las entidades estatales.

La necesidad de fortalecer las relaciones financieras con las empresas agrícolas, comerciales e industriales del país, exigen que las funciones que en este sentido tenía el Banco Nacional de Cuba sean asumidas por una nueva entidad: el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC de aquí en adelante).

Así, este Banco, creado en 1997, hereda la infraestructura territorial que hasta la Reforma poseía el Banco Nacional, o sea las direcciones provinciales y la casi totalidad de las 220 sucursales en todo el país. Es un banco estatal, autónomo, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, en similares condiciones de las demás entidades bancarias del Sistema.

El BANDEC está autorizado a desarrollar funciones inherentes a la banca universal o de múltiples servicios y en consecuencia a realizar todo tipo de operaciones y negocios de intermediación financiera, en moneda nacional y en divisas, en el territorio nacional, en el centro bancario extraterritorial (off shore), zonas francas, parques industriales y en el extranjero.

Es necesario señalar que esta nueva Institución nace con una indiscutible fortaleza: la experiencia de su personal en las relaciones con los clientes empresas y su reconocido prestigio dentro de este segmento del mercado. Sin embargo, dentro de sus nuevas funciones se encuentra la oferta de depósitos y el establecimiento de todo tipo de operaciones con la población, lo cual hasta la Reforma estaba reservado exclusivamente al Banco Popular de Ahorro.

Las operaciones del BANDEC, en sus inicios, se piensa tengan su mayor volumen en Moneda Nacional. No obstante, la tendencia es incrementar sus recursos y operaciones en Moneda Libremente Convertible, de tal forma que en un futuro pueda convertirse en un

Banco sólido para desarrollar cualquier tipo de producto o servicio en ambas monedas y para todo el universo de clientes, tanto personas jurídicas como físicas.

La economía cubana posee un sector bancario moderno, ágil y con potencialidad para financiar su desarrollo. BANDEC se inserta en él con plenas facultades que se le brinda y en circunstancias donde se hace necesario el reordenamiento del sector y la búsqueda de nuevas formas de gestión financieras.

BANDEC, es una institución financiera bancaria constituida mediante el acuerdo 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, el 12 de noviembre de 1997, como consecuencia de la nueva reestructuración del sistema bancario en nuestro país

Es un banco joven pero, nacido de la experiencia del Banco Nacional de Cuba, de quién heredó la amplia red de sucursales a lo largo y ancho del país. El mismo consta con licencia Universal concedida por el Banco Central de Cuba, en la cual autoriza a BANDEC a realizar todo tipo de negocio de intermediación financiera en Moneda Nacional y Librementemente Convertible en el territorio nacional y en el extranjero, en centros bancarios extraterritorial, zonas francas y parques industriales. Está facultado para desarrollar funciones inherentes a la Banca Universal o de múltiples servicios.

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

BANDEC, como banco comercial dentro del Sistema Bancario Nacional, está autorizado a conceder créditos a corto y largo plazo, revolvente y/ó no revolvente, destinados a la actividad fundamental de la entidad que lo solicita, que en el caso que nos ocupa es para el financiamiento del Capital de Trabajo y otorgado por la modalidad de crédito revolvente, que consiste en el tipo de crédito por el cual el acreditado puede disponer del crédito en la forma convenida y hacer liquidaciones parciales del saldo, para así poder nuevamente disponer del crédito dentro del plazo pactado.

La Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus, es una institución bancaria con alcance nacional, vinculada fundamentalmente a la centralización de todos los servicios bancarios únicamente a los oficiales, miembros, retirados y trabajadores civiles del MININT, además

disminuir paulatinamente el volumen de operaciones y de clientes en la sucursal 5241 Sancti Spíritus.

Dentro de la gama de servicios que se prestan se destacan:

- Trámites de los Depósitos Judiciales.
- Atención a clientes (naturales y jurídicos).
- Creación, Depósitos y Extracciones en todas las modalidades de Cuentas de Ahorro, en MN y MLC.
- Actividad de Formalización y amortización de Créditos Personales y Sociales.
- Apertura de cuentas a personas jurídicas con todos los tipos de servicios que lleva el área de Cuentas Corrientes.
- Préstamos a las entidades para todos los segmentos.
- Pago a jubilados.

LA MISIÓN del Banco responde a que el 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.

LA VISIÓN pretende 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.

Su estructura organizativa actual está constituida por las siguientes funciones:

- Función de Dirección.
- Función del Área de efectivo.
- Función del Área Comercial (Banca Empresa-Agropecuaria y Banca Personal).

- Función del Área Contable.
- Función del Área de Capital Humano.
- Función del Área Procesamiento de Operaciones.
- Función del Área Seguridad y Protección.
- Función del Área de Seguridad Informática.

Cuenta con 11 trabajadores, todos directos, como se detalla:

Composición por Categoría Ocupacional			
Categoría	Cantidad	%	Total mujeres
Dirigentes	2	18%	1
Funcionarios	1	9%	1
Técnicos	8	73%	8
Total	11	100%	10

Composición por Edades			
Edades	Cantidad	%	Total mujeres
Hasta 35 años	6	55%	5
De 36 a 45 años	1	9%	1
De 46 a 55 años	4	36%	4
Total	11	100%	10

Teniendo un papel fundamental su capital intelectual en la gestión del conocimiento y la respuesta eficaz de sus servicios, con el propósito de generar ventajas competitivas

sostenibles en el tiempo. En ello constituyen elementos claves, los conocimientos de las personas, la satisfacción de los empleados y de los clientes y el know-how de la institución, como activos de su valoración para su introducción en el mercado.

Con un volumen promedio anual de 56 594.5 MMP de efectivo manipulado en ambas monedas, con un índice de cero diferencias y un volumen de utilidad de 242.2 MP, sus objetivos estratégicos (BANDEC 2010) fundamentales se orientan a:

1. Mantener un nivel de utilidad y el índice de ausentismo por debajo del 3%.
2. Garantizar el aseguramiento técnico y material para cumplir con calidad los volúmenes de servicios planificados.
3. Avalar la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes y la formación, integración y motivación de nuestros empleados.
4. Desarrollar un programa integral de atención al hombre encaminado a retener la fuerza de trabajo calificada y elevar su desempeño.
5. Permanecer asimilando de los avances tecnológicos.
6. Desarrollar la actividad de información científico técnica en el 90% de los trabajadores para alcanzar mayores competencias en los mismos.
7. Rentabilizar al máximo los recursos disponibles en el banco.
8. Honrar estrictamente nuestros compromisos financieros y de otra índole.
9. Mantener la austeridad y buen uso de los recursos materiales, humanos y financieros.
10. Promover el trabajo en equipo.
11. Trabajar permanentemente en la disminución y eliminación de los hechos delictivos.
12. Aplicar un enfoque de dirección estratégico.

Actualmente la entidad cuenta con capacidad de dirección para asumir la prestación de los servicios, gestionar los medios y recursos necesarios para cumplir en tiempo cantidades contratadas y realizar los controles de calidad durante el proceso de ejecución de los servicios, mantener actualizados los medios y soportes informáticos para realizar las diferentes funciones.

La situación problemática fundamental está dada por:

1. La plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco.
2. La falta de instalación de un grupo electrógeno en la entidad.
3. El Consejo de Dirección con poca experiencia de dirección (4 años).
4. Inexistencia de aterramiento físico en la oficina.
5. Deterioro del falso techo del Área Comercial.

Por ello se plantea como **problema a resolver** ¿Cómo perfeccionar la gestión organizacional en la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus?

La tesis persigue como **objetivo general**: Proponer vías de solución a las debilidades detectadas en la gestión organizacional de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus, para contribuir a la prestación de un servicio eficiente, eficaz y efectivo al MININT.

Como objetivos específicos:

1. Realizar la revisión de la bibliografía actualizada que sustente la investigación.
2. Diagnosticar la situación organizacional actual de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus.
3. Elaborar una propuesta de soluciones dirigidas a perfeccionar la gestión organizacional de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus.

El trabajo tiene significación práctica, por haber estudiado y propuesto soluciones encaminadas a resolver los problemas fundamentales que tiene la entidad objeto de estudio y donde se ha tenido en cuenta la participación de todos los trabajadores en la tormenta de ideas, el criterio y consenso de los miembros del Consejo de Dirección, tanto en el diagnóstico, como en la proyección lograda, para dar respuesta a las principales debilidades que se tienen en cuenta.

Su estructura consta de dos capítulos que se detallan como sigue:

- Capítulo I, de diagnóstico, donde se exponen las características generales de la sucursal, el análisis económico-financiero, la identificación de las cinco debilidades fundamentales que tiene la entidad y 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 II, de proyección, de las soluciones en la organización objeto de estudio, que contiene el análisis de las posibles innovaciones y su aplicación, el empleo de diferentes matrices y diagramas que fundamentan técnicamente la selección adecuada desde diferentes puntos de vista (económico-financiero, de dirección, calidad, etc.) y finalmente la propuesta de un plan de actividades y la evaluación económico –financiera de la innovación.

Además el trabajo consta de conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Los principales resultados obtenidos son:

- Definición de los Lineamientos más frecuentes y de mayor impacto sobre las debilidades actuales más significativas de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus.
- Evaluación de la eficiencia de la empresa, basada en su análisis económico – financiero (Balance General y Estado de Resultado).
- Propuesta de innovaciones para cada una de las debilidades identificadas y su fundamentación técnica.
- Plan de actividades para el proyecto de innovaciones seleccionadas, considerando aspectos económico-financieros, de dirección, calidad, logística, capital humano y otros.
- Análisis costo-beneficio de las innovaciones propuestas.

Para la elaboración del trabajo se consideraron como textos fundamentales:

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Victoria Estratégica de Castro, F., Logística Moderna en la Empresa de Acevedo J. A., Contabilidad y Finanzas para empresarios de Borrás F., Diseño de organizaciones eficientes de Mintzberg H., Guía de evaluación integrada de la innovación de Delgado M., CD Curso de Logística de la CUJAE, Normas ISO sobre Calidad y Medioambiente, así como las conferencias de los cursos contenidos en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, impartidos por profesores de la UNISS José Martí y el CETAD.

CAPÍTULO 1: Diagnóstico de la organización Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus

1.1 Características generales de la organización.

La Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus, es una institución bancaria con alcance nacional, vinculada fundamentalmente a la centralización de todos los servicios bancarios únicamente a los oficiales, miembros, retirados y trabajadores civiles del MININT, perteneciente al Sistema Bancario Nacional, posee una plantilla aprobada y cubierta de 11 trabajadores, subordinada a la Dirección Provincial 5301 BANDEC en Sancti Spíritus. Cuenta con un amplio objeto social, definido en el Acuerdo No. 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y en la resolución # 1/1997 de Banco Central de Cuba, capaz de dar respuesta a todos sus clientes, los cuales pertenecen a la delegación Provincial del MININT en Sancti Spíritus. Todos los servicios que se prestan se encuentran en integración y armonía con el medio ambiente.

Dentro de la gama de servicios que se prestan se destacan:

- Trámites de los Depósitos Judiciales.
- Atención a clientes (naturales y jurídicos).
- Creación, Depósitos y Extracciones en todas las modalidades de Cuentas de Ahorro, en MN y MLC.
- Actividad de Formalización y amortización de Créditos Personales y Sociales.
- Apertura de cuentas a personas jurídicas con todos los tipos de servicios que lleva el área de Cuentas Corrientes.
- Préstamos a las entidades para todos los segmentos.
- Pago a jubilados.

La misión de nuestro Banco responde a que el 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.

Como visión pretende 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.

En el año 2010 la empresa elabora objetivos de trabajo que forman parte de su estrategia de desarrollo para el quinquenio, los mismos reflejan la necesaria evolución que progresivamente debe llevar a la entidad hacia niveles superiores de organización, control y eficiencia en la gestión. Los objetivos son los siguientes:

1. Mantener un nivel de utilidad y el índice de ausentismo por debajo del 3%.
2. Garantizar el aseguramiento técnico y material para cumplir con calidad los volúmenes de servicios planificados.
3. Avalar la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes y la formación, integración y motivación de nuestros empleados.
4. Desarrollar un programa integral de atención al hombre encaminado a retener la fuerza de trabajo calificada y elevar su desempeño.
5. Permanecer asimilando de los avances tecnológicos.
6. Desarrollar la actividad de información científico técnica en el 90% de los trabajadores para alcanzar mayores competencias en los mismos.
7. Rentabilizar al máximo los recursos disponibles en el banco.
8. Honrar estrictamente nuestros compromisos financieros y de otra índole.
9. Mantener la austeridad y buen uso de los recursos materiales, humanos y financieros.
10. Promover el trabajo en equipo.
11. Trabajar permanentemente en la disminución y eliminación de los hechos delictivos.
12. Aplicar un enfoque de dirección estratégico.

1.2. Análisis Económico - Financiero de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus en los años 2010 y 2011.

Diagnóstico de la Organización.

Al realizar el análisis en una sucursal bancaria por la confidencialidad y el secreto bancario, no se pueden mostrar como anexos los Estados Financieros.

Si se realiza un breve análisis de la estructura del Balance General o Estado de Situación Financiera de la sucursal se denota la característica fundamental de las instituciones bancarias clasificada netamente como de servicios. La mayor parte de los recursos se encuentran en los Activos Circulantes, fundamentalmente en el efectivo, la cartera de préstamos y los intereses acumulados por cobrar. Es oportuno destacar que la sucursal es un banco comercial, es decir es la contrapartida del sector empresarial y privado.

En esta estructura se pone de manifiesto una de las características fundamentales de esta organización y es que su producto es el resultado del accionar del capital intelectual, por lo que no se necesitan grandes cantidades de medios, por tanto sus Activos Fijos Tangibles (AFT) principales están representados por los medios de informatización y el mobiliario de oficina.

Por otra parte los pasivos están representados en gran medida por las Obligaciones con el público y los intereses por pagar. Es necesario destacar que las sucursales bancarias el Activo y Pasivo se comportan con valores muy similares, pues las acciones principales de estas son, la captación de pasivos (que generan intereses por pagar) y el otorgamiento de préstamos tanto a personas jurídicas como naturales.

Evaluación de la eficiencia de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus

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

Clasificación de las Razones.

Según el criterio del Colectivo de autores del Material de Consulta del II programa de preparación de los cuadros, las razones están divididas en grupos básicos:

Razones de Liquidez.

Razón de solvencia.

Razones de Apalancamiento.

Razones de Actividad.

Razones de Cobro y Pago.

Razones de Rentabilidad.

Razones de Crecimiento.

Razones de Autofinanciación.

Fred Weston hace la siguiente clasificación:

Razones de liquidez: miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

Razones de apalancamiento: miden el grado mediante el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

Razones de actividad: miden el grado de efectividad con que la empresa está usando sus recursos.

Razones de rentabilidad: miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

Las razones se dividen en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad y razones de cobertura.

Posteriormente se realiza un análisis de cada una de las utilizadas en este trabajo.

Razones de liquidez:

La liquidez de una empresa se juzga por la capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones a corto plazo, incluyendo la habilidad para convertir en efectivo determinados activos circulantes.

Liquidez General o Razón Circulante.

Esta razón es una medida de liquidez de la empresa, además es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo circulante y el pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran

cubiertos por activos que se esperan se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al crecimiento de las obligaciones.

Para este análisis se seleccionan aquellos que brindan criterios sobre el nivel de liquidez, endeudamiento y rentabilidad:

Tabla 1. Indicadores de Liquidez

Indicador	2010	2011	Variación	
			Absoluta	Relativa%
Liquidez General	2.58	1.51	-1.07	59
Solvencia	1.02	1.02	0	0
Liquidez Inmediata o Prueba Acida	2.58	1.51	-1.07	59
Capital de trabajo (MP)	8 074.7	3 638.9	- 4 435.8	45

Fuente: Balance General comparativos: año 2011 – 2010 (sucursal 5251 BANDEC)

Como criterio valorativo del comportamiento de los indicadores de liquidez se adoptan como referencia los valores generalmente aceptados para el sector bancario, pues este es quien evalúa y mide el riesgo financiero, ya que es quien otorga los diferentes tipos de financiamientos al sector empresarial cubano.

La sucursal objeto de análisis constituye una entidad especializada que brinda servicios específicos a MININT en Sancti Spíritus.

A partir de la determinación de las principales razones de liquidez se aprecia que la sucursal tiene capacidad suficiente para satisfacer sus obligaciones (fundamentalmente con el público) a corto plazo, incluyendo la habilidad para convertir en efectivo el 100% de su activo circulante, destacando que gran parte de este activo lo constituye el efectivo en sí.

Además se aprecia un margen de seguridad para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas que intervienen en el activo circulante y pasivo circulante, al observar que el activo circulante es superior al pasivo circulante. Por tanto mediante este análisis de estos indicadores podemos concluir que en la sucursal los derechos de acreedor a corto plazo, se encuentran cubiertos por activos, que se convierten en efectivo igual o menor periodo que el crecimiento de las obligaciones (se analizan

mediante la captación del pasivo en las diferentes modalidades de ahorro, con tasas de interés inferiores a las establecidas para los disímiles otorgamientos de créditos; tanto para personas jurídicas como los personales y sociales).

Durante el año 2010, son significativos los comportamientos de la liquidez general y la prueba ácida, los mismos se mantuvieron por encima de 2, originado por la explosión de entregas de artículos por la Batalla de Ideas de la Revolución, provocando un incremento en la cartera de préstamos de la entidad. Es importante señalar que es la única sucursal del BANDEC que realiza estas funciones en provincia.

Por otra parte la solvencia refleja comportamientos casi constantes toda vez que el activo total va en proporción con el pasivo total, siendo el primero siempre mayor. Por tanto se puede decir que la entidad dispone de 1.02 pesos por cada peso de deuda, es decir tiene capacidad para solventar las deudas a corto y largo plazo con terceros.

Otro elemento de suma importancia para la empresas o entidades de la economía lo constituye la evaluación y el comportamiento del Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra, como la diferencia entre la disponibilidad de recursos líquidos financiados con recursos ajenos y/o con recursos propios. Como se ha venido haciendo referencia, la sucursal trabajo más de tres millones de pesos de Capital de Trabajo, resaltando el 2010, por la causa explicada anteriormente referente a la Batalla de Ideas de la Revolución.

Indicadores de Actividad:

Para evaluar la actividad en la sucursal, se debe tener en cuenta que la misma no presenta saldos de cuentas por cobrar, ni cuentas por pagar. Las compras de insumos, Activos Fijos Tangibles (AFT) (mobiliarios, medios informáticos, de transporte), combustibles, etc, se realizan a través de la Dirección Provincial que presenta una estructura organizativa y personalidad jurídica para desarrollar estas funciones. Posteriormente se transfiere el cargo por el total del gasto en ambas monedas a la sucursal.

Por otra parte cuando se analiza el comportamiento del endeudamiento en miles de peso (MP), como refiere su fórmula dividiendo el total de pasivo entre el total de activo, como muestra la tabla:

Tabla 2. Endeudamiento (MP)

Indicador	2010	2011	Variación
Pasivo Total	13 002.2	10 604.1	-2 398.1
Activo Total	13 260.7	10 860.8	-2 399.9
Endeudamiento	0.98	0.98	

Fuente: Balance General comparativos: año 2011 – 2010 (sucursal 5251 BANDEC)

Se puede apreciar un comportamiento constante, pero con un alto valor, esto es el resultado de que todas las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad, es decir, la situación está amparada con el nivel de captación y entregas de préstamos, con la diferenciación de las tasas de interés.

Tabla 3. Rentabilidad

Indicador	2010	2011	Variación
Rentabilidad Financiera (RF)	84	94	10
Rentabilidad Económica (RE)	1.64	2.23	0.59

Fuente: Balance General comparativos: año 2011 – 2010 (sucursal 5251 BANDEC)

$$RE = \frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total} \cdot 100$$

$$RF = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio} \cdot 100$$

De manera general los indicadores de rentabilidad demuestran que la entidad obtiene, en ambos períodos de análisis, altos márgenes de beneficio, siendo el rango más significativo lo relacionado con el financiamiento propio, cuestión dada fundamentalmente por el bajo valor que representa el patrimonio en relación con los

altos niveles de beneficio que se obtienen por la entidad en la venta de sus y servicios.

Como criterio valorativo al analizar la relación entre los beneficios y los capitales invertidos podemos afirmar que la entidad está siendo manejada con eficiencia. La Rentabilidad Económica muestra que más de un peso del activo con respecto al total de la inversión ha sido productivo. Ha su vez la Rentabilidad Financiera arroja altísimos valores al medir la utilidad neta que se obtiene por cada peso de patrimonio, es oportuno destacar que el total del patrimonio es productivo.

Este aspecto se origina por las tasas de interés establecidas para los servicios que se ofrecen dando al traste con los altos márgenes de utilidad. Lo anterior repercute, directamente, en indicadores económicos como la alta Productividad del Trabajo ¹, Ingresos por Trabajador (19 850.06) y Utilidad por Trabajador(10 974.14).

Al cierre de 2011 la sucursal se encuentra en Consolidada o en Desarrollo (**Ver Anexo3**), posición que denota que se obtienen utilidades y se genera suficiente efectivo por actividades de operación para pagar las deudas.

- En el gráfico se relacionan los resultados de la solvencia y la rentabilidad económica de la organización, permitiendo identificar de forma rápida cual es la verdadera situación en cuanto a estas dos metas fundamentales.

Como criterio valorativo de los resultados de la Sucursal 5251 BANDEC se tomaron como referencia los resultados que se brindaron en el Balance Anual de BANDEC al cierre de 2011, en el cual se expusieron un grupo de resultados en la rama en que se desempeña la entidad (por la confidencialidad de los Estados Financieros bancarios no se pueden plasmar los datos) y de lo que se desprenden las siguientes deducciones:

Durante los períodos de análisis, la entidad presentó un comportamiento superior a la media nacional del resto de su tipo (sucursales para MININT), no solo representado en los niveles de ingreso, sino también por los niveles de captación de pasivos, el índice de morosidad por debajo del planificado a nivel de país y la inexistencia de créditos inmovilizados. De esta forma se tiene:

- Los ingresos por servicios prestados de la Sucursal 5251 BANDEC cerraron al cierre de los períodos contables de 2010 y 2011 en el orden de los 353.8 y 413.6 MP, muy por encima de la media nacional, de lo cual se desprende la realización de grandes aportes por concepto de utilidades.

- Consecuentemente con lo anterior, y dado a que el sistema de pagos se asociaba a los resultados y cumplimiento eficiente de los indicadores y objetivos de trabajo, los trabajadores percibieron como promedio salarios por 0.9 MP mensual, lo que se mantiene acorde con las entidades de su tipo en el país.
- Como consecuencia de la incidencia de los gastos de administración y salarios el indicador Gasto por peso de Ingreso se comporta por debajo de la media nacional, no obstante se considera satisfactorio en el orden de los 0.43 y 0.42 pesos.

Conclusiones del análisis económico financiero (Ver anexo 4)

Al efectuar una revisión general se denota que es una entidad consolidada económica y financiera, aunque con la inclusión de un nuevo servicio se alcanzarían diferentes objetivos, tales como:

- Incrementar el capital de Trabajo.
- Aumentar la posición financiera.
- Satisfacción al Cliente.
- Incremento de Beneficios.
- Desarrollo Profesional.
- Disminución de costos.
- Diversificación de servicios.
- Liderazgo en el sector.
- Expansión.
- Servicio al Mercado

1.3. Identificación y fundamentación de las cinco debilidades de la sucursal 5251 BANDEC.

Para la identificación de las cinco debilidades principales que afectan actualmente a la sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus, se realizó una tormenta de ideas con todos los trabajadores y posteriormente se reunió a su Consejo de Dirección y a través de consenso entre sus miembros se determinaron las siguientes:

1. La plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco.
2. La falta de instalación de un grupo electrógeno en la entidad.
3. El Consejo de Dirección con poca experiencia de dirección (4 años).
4. Inexistencia de aterramiento físico en la oficina.
5. Deterioro del falso techo del Área Comercial

Como parte del proceso de identificación de las 5 debilidades se elaboraron varias matrices (Portuondo, 2011) que permitieran relacionar cada una de ellas con las áreas de responsabilidad de la empresa, lo cual se muestra a continuación:

En la matriz 1 es evidente que la debilidad relacionada con la plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco, impacta por su alcance en varias áreas de responsabilidad de la entidad, mientras la Dirección es responsable con la solución de las cinco debilidades identificadas, siendo significativo además la implicación importante del área contable-financiero.

Tabla 4. Matriz de relación de debilidades detectadas con las áreas de responsabilidad de la sucursal 5251 BANDEC.

<div style="text-align: center;">Áreas</div> <div style="text-align: center;">Debilidades</div>	Dirección	Contable Financiero	Capital Humano	Comercial
La plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco.	X	X		X
La falta de instalación de un Grupo Electrónico en la entidad.	X	X		
El Consejo de Dirección con poca experiencia de Dirección (4 años).	X		X	
Inexistencia de Aterramiento físico en la oficina.	X	X		
Deterioro del falso techo del Área Comercial	X	X		

Por cada debilidad se definen asimismo aquellos problemas que más inciden u obstaculizan la misma por áreas de responsabilidad como se muestra a continuación:

Tabla 5. Matriz de principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad: La plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco.

Áreas de Trabajo	Dirección	Contable Financiero	Capital Humano	Comercial
Dirección		Aprobar los diferentes APP y ficheros para introducir al sistema SABIC.	Capacitar a los trabajadores para la realización del servicio de Préstamos Empresariales	Crear las condiciones para la atención y asesoramiento de los nuevos clientes
Contable – Financiero	Influye en la toma de decisiones, por la generación de ingresos			Interrelación de nueva documentación y transacciones
Capital Humano	Organización de las funciones.	Incremento del volumen de ingresos		Interviene en la gestión de documentación
Comercial	Medios informáticos necesarios para desempeñar	Interrelación de nueva documentación y transacciones		

Tabla 6. Matriz de principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad: La falta de instalación de un Grupo Electrónico en la entidad.

Áreas de Trabajo	Dirección	Contable Financiero	Capital Humano	Comercial
Dirección		Aprobación del gasto necesarios	Mejoras de condiciones laborales	Incremento de la calidad y satisfacción al cliente
Contable – Financiero	Toma de decisiones			
Capital Humano	Incremento de la productividad			Satisfacción al cliente
Comercial	Calidad en el servicio			

Tabla 7. Matriz de principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad:

El Consejo de Dirección con poca experiencia de Dirección (4 años).

Áreas de Trabajo	Dirección	Contable Financiero	Capital Humano	Comercial
Dirección		Capacitación del personal	Toma decisiones de	Planificación, organización y control
Contable – Financiero				
Capital Humano	Estilo dirección de	Control		Control
Comercial				

Tabla 8. Matriz principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad:
Inexistencia de Aterramiento físico en la oficina.

Áreas de Trabajo	Dirección	Contable Financiero	Capital Humano	Comercial
Dirección		Aprobación del gasto necesarios	Mejoras de condiciones laborales	
Contable – Financiero	Toma de decisiones			
Capital Humano				
Comercial				

Tabla 9. Matriz principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la debilidad:

Deterioro del falso techo del Área Comercial

Áreas de Trabajo	Dirección	Contable Financiero	Capital Humano	Comercial
Dirección		Aprobación del gasto necesarios	Mejoras de condiciones laborales	Mejoras en la prestación del servicio
Contable – Financiero				
Capital Humano				
Comercial				

Al evaluar el impacto de las situaciones existentes por áreas de trabajo (matrices 4-9) se observa que el área de Dirección y Contable-Financiero, acumulan la mayor cantidad de problemas como se muestra en el Gráfico 1.

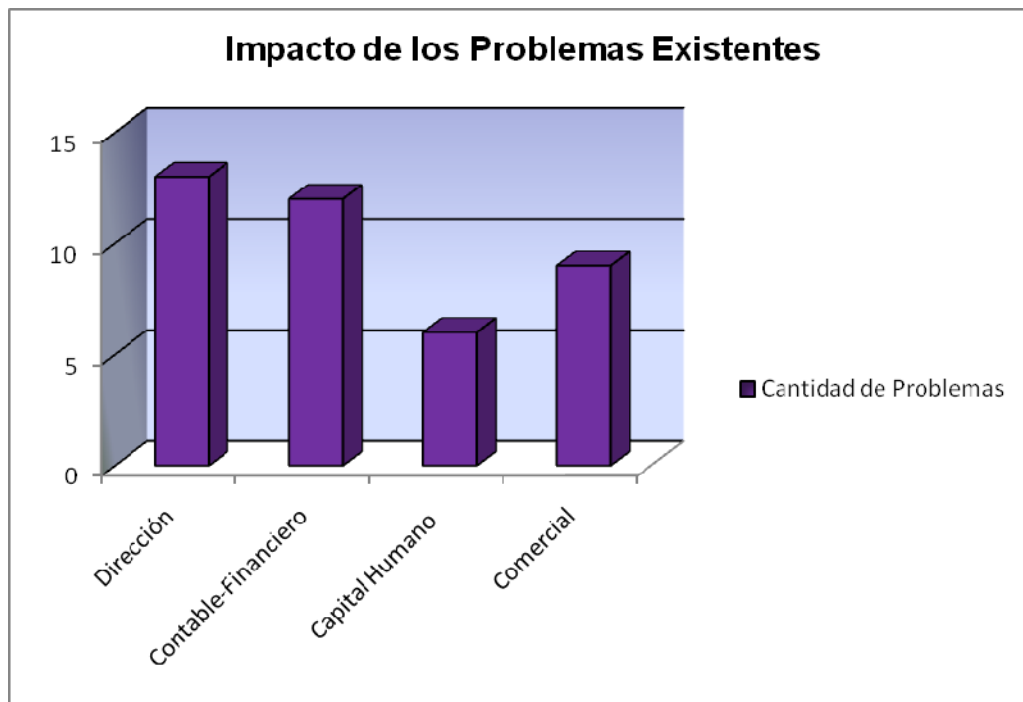


Gráfico 1. Impacto de los problemas existentes por áreas de trabajo.

Los elementos expuestos en el análisis económico financiero son resultado de la gestión de la organización desde esta óptica. De esta forma se pone de manifiesto el impacto que las conclusiones del epígrafe anterior tienen en las debilidades y específicamente en la relacionada con la plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco. Para el logro de este servicio de manera efectiva, es necesario solucionar las causas que provocan la obstaculización del mismo.

Además como se señala en la matriz 5; esta debilidad relacionada con la plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco, impacta por su alcance en la casi totalidad de las áreas de responsabilidad de la sucursal.

Es por ello que para fundamentar su análisis, se utiliza como técnica la realización de una encuesta (ver anexo 2) a varios expertos de la organización, tomando como basamento

los principales problemas existentes por áreas de responsabilidad que más inciden en la citada debilidad (matriz 5). Asimismo con los resultados obtenidos, se elabora un diagrama de Pareto (ver gráfico 2), para definir las situaciones que por su peso y frecuencia inciden con más fuerza en la debilidad de la plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco.

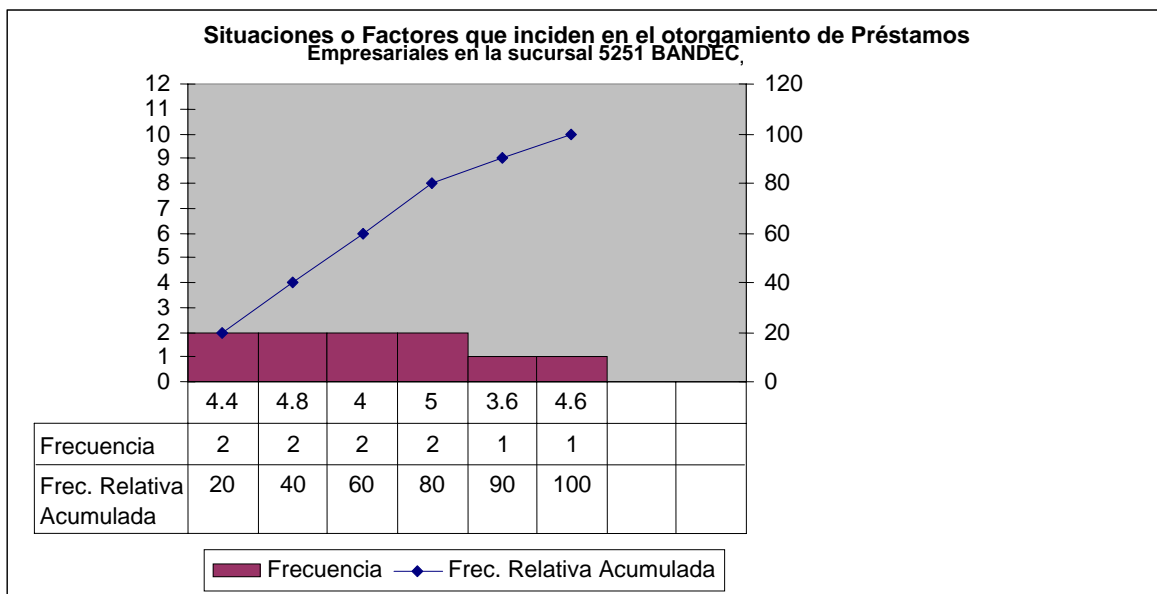


Gráfico 2. Diagrama de Pareto.

Del gráfico 2 se observa que en un primer orden dentro del total de situaciones, deben resolverse los siguientes:

- Aprobar los diferentes APP y ficheros para introducir al sistema SABIC.
- Capacitar a los trabajadores para la realización del servicio de Préstamos Empresariales.
- Crear las condiciones para la atención y asesoramiento de los nuevos clientes.
- Organización de las funciones, sin violar las medidas de Control Interno establecidas.
- Medios informáticos necesarios para desempeñar las funciones.

Por otra parte la aplicación de la guía de evaluación integrada de la innovación y el empleo de la herramienta BoxPlot (ver gráfico 3), permiten corroborar algunos elementos de

incidencia, para la solución de las debilidades de la sucursal 5251 BANDEC, como son los siguientes:

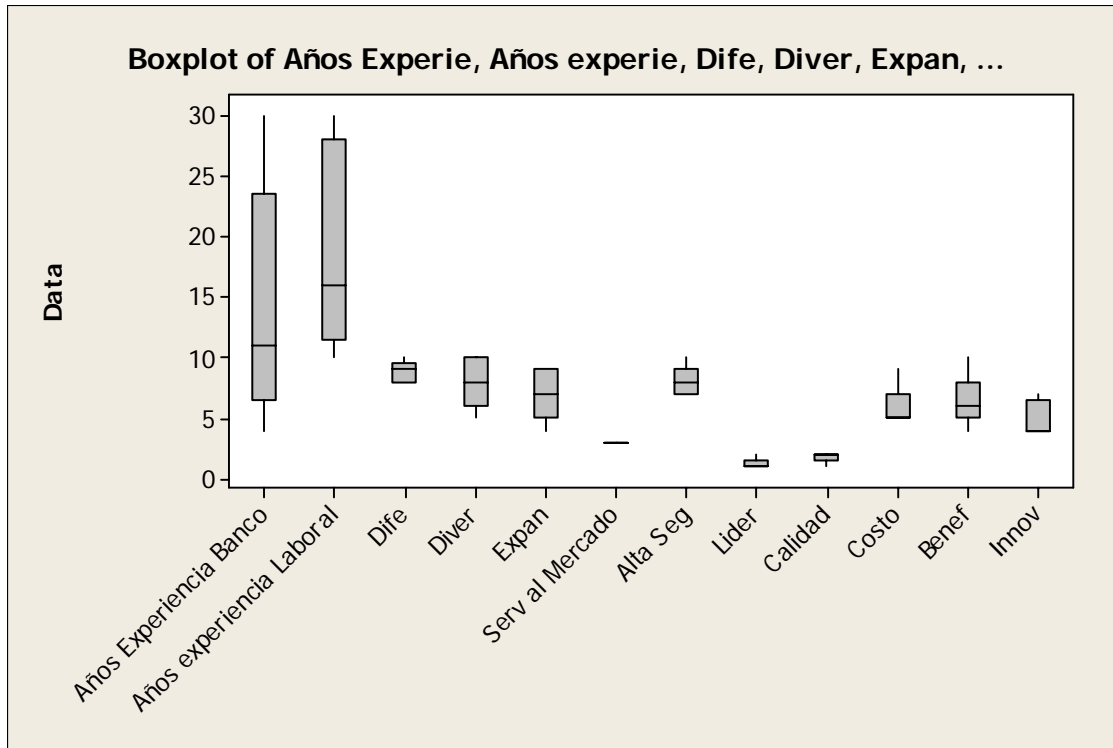


Gráfico 3. Herramienta Boxplot.

- La debilidad en la que se requiere mayor énfasis en la innovación es: La plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco, aspecto de gran importancia para que la entidad pueda lograr mayores volúmenes de ingreso y mayor satisfacción del cliente.
- Entre las estrategias genéricas presentes en la organización, con menos variabilidad o dispersión se encuentran: Servicio al Mercado, Liderazgo y la Calidad; las que se deben potenciar en la entidad. Aunque no se evidencia mucha dispersión en los criterios.
- Dentro de los objetivos de la actividad innovadora, según los resultados obtenidos de las encuestas, entre los más importantes para la sucursal está: la disminución de los costos y incrementos de ingresos.

- Entre las fuentes de ideas innovadoras, según los resultados obtenidos, se enmarca la capacitación, el entrenamiento de sus trabajadores y la creación de estrategias para incrementar la gama de servicios.
- Como parte de las competencias tecnológicas, la sucursal tiene como fortaleza: la capacidad de entrenar y capacitar a sus trabajadores, para mejorar sus habilidades técnicas y profesionales, existiendo en ello la habilidad para aplicar las nuevas tecnologías.
- Existe una fuerte capacidad para integrar las actividades de las áreas respecto a las estrategias de la entidad, estando la entidad actualizada en los avances tecnológicos del sector, sobre todo en medios informáticos.

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

Después de realizar un diagnóstico de la empresa fueron identificadas las siguientes debilidades:

1. La plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco.
2. La falta de instalación de un grupo electrógeno en la entidad.
3. El Consejo de Dirección con poca experiencia de dirección (4 años).
4. Inexistencia de aterramiento físico en la oficina.
5. Deterioro del falso techo del Área Comercial.

Tabla 10. Matriz de la relación existente entre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, La Revolución y las 5 debilidades identificadas.

Capítulo Lineamientos	Debilidades					Suma	Peso Específico	Lineamientos más frecuentes
	1	2	3	4	5			
I	1,4,5,10, 11, 20,23	1,23	1			10	0.14	1, 23
II	38,39,45, 47, 50,51,52, 53, 54	40,41, 52	50, 51, 52,53	41	40,41	19	0.27	52
III								
IV		116,117, 118, 112, 123,124, 125		116,117, 118,123, 124	116,117, 118,123, 124,125	18	0.26	116,117, 118,123, 124
V	129,130, 132		137,138, 139			6	0.09	
VI	142,	142,	142, 153,169, 170, 171, 172	142	142	10	0.14	142
VII	208	208	208		208	4	0.06	208
VIII		258		258		2	0.03	258

IX					291	1	0.01	291
X								
XI								
XII								
Suma	21	15	15	8	11	70		
Peso Específico	0.30	0.21	0.21	0.11	0.16		1.0	

Después de analizar la matriz se arriba a la conclusión de que la celda que mayor énfasis requiere en la innovación es la II.1 relacionada con la debilidad: La plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco, cuyo peso específico es de un 0.30. Los lineamientos más aplicables son el 50, 51 y 54, los cuales expresan la necesidad de que el sistema bancario brinde todos servicios a las personas jurídicas y naturales; además que ofrezca la herramienta al sector empresarial para que logren operar con eficiencia, eficacia y organización. Además, las empresas que muestren sostenidamente en sus balances pérdidas financieras, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, pueden utilizar el crédito, bancario como una fuente de financiamiento externa.

Otro aspecto que la sucursal debe tener en cuenta a la hora de proyectar su estrategia de trabajo es que en la debilidad número 2, relacionada con la falta de instalación de un grupo electrógeno en la entidad, impactan 6 capítulos con 15 lineamientos y un peso específico de un 0.21. Esto indica que dentro de las innovaciones que se propongan hay que tenerla muy en cuenta, pues sin lugar a dudas es un eslabón importante para la materialización de la innovación que se propone relacionada con la debilidad II-1.

CAPITULO2: Propuestas de Soluciones para el perfeccionamiento de la gestión organizacional de la sucursal 5251 Bandec, Sancti Spíritus

2.1. Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con las debilidades identificadas

En el Capítulo I fueron diagnosticadas las principales debilidades que tiene la entidad y su impacto en la aplicación de los lineamientos. Se definen ahora cuáles son las posibles innovaciones a desarrollar en la sucursal que sirvan de solución a los problemas encontrados para elevar la eficiencia y eficacia de la entidad. A continuación se muestra una tabla que relaciona las debilidades con las posibles innovaciones a desarrollar:

Tabla 11. Relación Debilidades- Innovación (I).

No	Debilidad	Innovación
1	La plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco.	<p>(I) Implantar la estrategia diseñada para que el análisis y aprobación de los Créditos a Empresas, se realice por parte de la Dirección Provincial de BANDEC.</p> <p>(II) Instaurar los procedimientos para que la sucursal se encargue de la formalización, contratación, entrega, verificación y recuperación total del financiamiento.</p> <p>Distribuir las funciones de los trabajadores dentro de la sucursal, para ni incurrir en ninguna violación del Control Interno, ni del Manual de Instrucciones y Procedimientos, establecido para el BANDEC.</p>
2	La falta de instalación de un Grupo Electrónico en la entidad.	<p>Incluir en el Plan de Reparaciones Energéticas de la Dirección Provincial.</p> <p>Contratar con la Empresa especializada para realizar el montaje y la puesta en marcha.</p> <p>Deducir el gasto estimado de los Estados Financieros.</p>

3	El Consejo de Dirección con poca experiencia de Dirección (4 años).	<p>Insertar a los miembros del consejo en cursos, postgrados y diplomados de Dirección.</p> <p>Realizar en acciones de capacitación para los cuadros.</p> <p>(I) Implementar el proyecto diseñado por la entidad, para efectuar encuentro y debates con cuadros de más experiencia en el sector trimestralmente.</p> <p>Agregar, para verificación y control, los temas de Dirección en sus objetivos de trabajo.</p>
4	Inexistencia de Aterramiento físico en la oficina.	<p>Incluir en el Plan de Reparaciones Energéticas de la Dirección Provincial.</p> <p>Contratar con la Empresa especializada para realizar el montaje.</p> <p>Deducir el gasto estimado de los Estados Financieros.</p>
5	Deterioro del falso techo del Área Comercial.	<p>Incluir en el Plan de Reparaciones Capitales de la Dirección Provincial.</p> <p>Contratar con la Empresa especializada para realizar las reparaciones.</p> <p>Deducir el gasto estimado de los Estados Financieros.</p>

Con las innovaciones se propone poner en práctica nuevos métodos organizativos en la entidad y en la organización del trabajo. Las innovaciones propuestas se pueden clasificar como de tipo organizacional, (Manual de OSLO), según se muestra en la siguiente matriz:

Tabla 12. Matriz clasificación de las Innovaciones propuestas para la solución de las debilidades

Tipo de Innovación	Debilidades	
	1	3
Producto		
Proceso		
Organizacional	X	X
Comercialización		

Analizando las innovaciones propuestas se pueden integrar algunas que están interrelacionadas quedando de la siguiente forma:

1. Implantar la estrategia diseñada para que el análisis y aprobación de los Créditos a Empresas, se realice por parte de la Dirección Provincial de BANDEC y que la sucursal se encargue mediante sus procedimientos, de la formalización, contratación, entrega, verificación y recuperación total del financiamiento.
2. Implementar el proyecto diseñado por la entidad, para efectuar encuentros y debates con cuadros de más experiencia en el sector trimestralmente.

Para medir cualitativamente el impacto en la organización y la factibilidad en la ejecución de las innovaciones organizacionales propuestas, se empleará una matriz que relaciona estos aspectos y que permite medir a través de un índice la de mayor aplicación inmediata:

Tabla 13. Matriz relación impacto-factibilidad

Innovación	Impacto(I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (IxF)
1	10	10	10
2	8	8	64

2.2. Selección y fundamentación de la innovación.

Teniendo en cuenta el impacto en la gestión de la entidad, su factibilidad de aplicación y su relación con los lineamientos seleccionamos la innovación:

“Implantación de la estrategia diseñada para que el análisis y aprobación de los Créditos a Empresas, se realice por parte de la Dirección Provincial de BANDEC y que la sucursal se encargue mediante sus procedimientos, de la formalización, contratación, entrega, verificación y recuperación total del financiamiento”.

Con la implantación de la innovación seleccionada la sucursal persigue como objetivo principal generar un incremento en su nivel de ingresos, aumentar la satisfacción al cliente, ofertar un nuevo servicio al mercado, incrementar el liderazgo, la diferenciación, la expansión y la calidad, dentro de sus homólogas y contrarrestar los costos. Se nutre para la realización de la innovación de las necesidades de los clientes, la alta dirección y la capacitación y el entrenamiento del personal. Para materializar la innovación propuesta solo es necesario verificar la distribución de las funciones de los trabajadores dentro de la sucursal, para evitar la violación de las Normas del Control Interno y las del Manual de Instrucciones y Procedimientos, establecido para el BANDEC. Dicha innovación permitirá incrementar la centralización de todos los servicios bancarios que se le brindan a su único cliente MININT, Sancti Spíritus. Lo cual dotará a la dirección de la entidad de las herramientas necesarias para la toma de decisiones, permitiendo incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Tabla 14. Lista de Control para la evaluación de proyecto a la innovación seleccionada

“Implantar la estrategia diseñada para que el análisis y aprobación de los Créditos a Empresas, se realice por parte de la Dirección Provincial de BANDEC y que la sucursal se encargue mediante sus procedimientos, de la formalización, contratación, entrega, verificación y recuperación total del financiamiento”.

Factibilidad	VALORACIÓN					Peso o Valor Factibilidad	Valor IMR
	Muy Bueno	Bueno	Medio	Malo	Muy Malo		
Criterios de factibilidad técnica							4.0
1. Probabilidad de éxito técnico	10					10	1
2. Propiedad industrial						1	0
3. Posible desarrollo futuro	10					10	1

4. Efectos medio ambiente	10					10	1
5. Tiempo de desarrollo	10					9	1
Criterios de factibilidad comercial							9.8
1. Oportunidad o necesidad	10					10	1
2. Posición competitiva	10					5	1
3. Canales de distribución		8				8	0.8
4. Probabilidad de éxito comercial	10					8	1
5. Dimensión de mercado	10					8	1
6. Volumen de ventas posible	10					10	1
7. Cuota de mercado						10	0
8. Costos de lanzamiento	10					10	1
9. Efectos sobre productos actuales	10					10	1
10. Fijación de precio y aceptación	10					10	1
11. Vida del producto	10					10	1
Criterios financieros							2.8
1. Costo de I+D		8				8	0.8
2. Inversión de fabricación						1	0
3. Inversión de comercialización	10					6	1
4. "Cash-flow" flujo de caja						8	0
5. Tasa interna de rendimiento	10					10	1
Criterios de Producción							2.0
1. Nuevos procesos requeridos						1	0
2. Disponibilidad de personal de fabricación						6	0
3. Compatibilidad con la capacidad actual	10					6	1
4. Costo y disponibilidad de las materias primas						10	0
5. Costo y fabricación						10	0
6. Necesidad de nuevo equipo						1	0
7. Seguridad en fabricación						10	0
8. Valor añadido en la producción	10					8	1
Criterios institucionales							5.0
1. Historia de la empresa	10					7	1
2. Actitud de la empresa ante la innovación e innovación	10					10	1
3. Actitud de la empresa ante el riesgo	10					10	1

4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa	10					9	1
5. Clima laboral	10					10	1
Estructura de investigación							2.8
1. Instalaciones y (Equipos) Laboratorios	10					8	1
2. Equipo innovador	10					6	1
3. Tradición de innovación		8				8	0.8

Tabla 15. Índice de mérito global del proyecto

ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO	26.4
---	-------------

Escala evaluación del IMG	MB	B	Medio	Malo
	89%	11%	-	-

Dadas las características de la sucursal, la aplicación de la Guía de Control del proyecto arroja resultados satisfactorios: por una parte por la importancia que tiene para la misma la introducción y conclusión de la innovación propuesta, porque de ello se origina un incremento en los ingresos considerable y por otra parte logra la centralización de todos los servicios a su único cliente y la satisfacción del mismo.

En la tabla 16 se explican sobre que indicadores inciden la eficiencia y la eficacia de la organización.

Tabla 16. Matriz de la eficiencia y/o la eficacia de la organización

Indicador	Eficiencia	Eficacia
Incrementar niveles de Ingresos.	X	X
Satisfacción al cliente.	X	X
Acrecentar el Liderazgo y la Diferenciación en el sector		X
Mantener la cuota en el mercado por la credibilidad		X
Mejora de la calidad de los servicios		X
Adquisición de nuevas competencias profesionales en el personal	X	X

Aumento de Control Interno	X	
Disminución los costos	X	
Toma de decisiones certeras	X	X

2.3. Aplicación de las soluciones (innovaciones) técnicamente fundamentadas en los ámbitos económicos financieros, de dirección, calidad, logística, mantenimiento, recursos humanos, innovación tecnológica, mercadotecnia, ambientales y otras que lo requieran las debilidades.

La principal innovación donde la empresa empleará la mayoría de los recursos está relacionada con la “implantación de la estrategia diseñada para que el análisis y aprobación de los créditos a empresas, se realice por parte de la Dirección Provincial de BANDEC y que la sucursal se encargue mediante sus procedimientos, de la formalización, contratación, entrega, verificación y recuperación total del financiamiento (cobros)”. Para ello la sucursal solicitó la colaboración de la Jefa de Departamento del Área Comercial Provincial, invirtiendo en:

Salarios (mensual de los 2 implicados):	\$1175.00 CUP y 34 CUC
Materiales de Oficina:	74.20 CUC
Combustible:	20 CUC
Electricidad (450 Kw del mes):	\$121.50 CUP
Horas de conocimiento intelectual (estudio):	35\$/horas
Horas de capacitación al personal:	45\$/horas

En estos procesos hay personal implicado para la ejecución de los mismos que son los que se relacionan a continuación: Director, Gerente y J' Dpto. (Dirección), Especialista de Capital Humano, Negociador y Gestor de Documentos Bancarios (Marketing y Calidad), Encargado de Almacén (Logística) y Especialista en informática. Para alcanzar la innovación proyectada se requirió de instalación de los diferentes APP de Banca Comercial al Sistema SABIC.

De manera general la factibilidad de esta innovación permitirá generar un incremento en su nivel de ingresos, aumentar la satisfacción al cliente, ofertar un nuevo servicio al mercado, incrementar el liderazgo, la diferenciación, la expansión y la calidad, dentro de sus homólogas y contrarrestar los costos. Lo cual dotará a la dirección de la entidad de las herramientas necesarias para la toma de decisiones, permitiendo incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización.

2.4. Plan de actividades para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, según la Instrucción 1.

Tabla 17. Plan de actividades del proyecto de innovación.

No	Actividades	Meses												Dirige	Participan
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
CAPITULO II: Propuestas de soluciones para el perfeccionamiento de la gestión organizacional de la Sucursal 5251 BANDEC															
II.1. Implantación de la estrategia diseñada para que el análisis y aprobación de los Créditos a Empresas, se realice por parte de la Dirección Provincial de BANDEC y que la sucursal se encargue mediante sus procedimientos, de la formalización, contratación, entrega, verificación y recuperación total del financiamiento															
II.1.1	Estudio y análisis de las Instrucciones, Resoluciones, Circulares Bancarias y lo establecido en el Manual de Instrucciones y Procedimientos.			X	X									Director Sucursal J' Dpto Prov	Director, J' Dpto. Prov. y Gerente Contable
II.1.2	Creación y diseño del proyecto de Innovación, con los puntos de acción en el desarrollo de la misma.				X	X								Director Sucursal	Gerente Contable

II.1.3	Exposición y discusión de la estrategia de innovación ante el Comité de Crédito Provincial						X							Director Sucursal	Director Sucursal J' Dpto Prov
II.1.4	Deducir el presupuesto necesario para la capacitación del personal.					X								Gerente Contable	Contador D
II.1.5	Puesta en marcha					X	X							Director Sucursal	Gerente Contable Negociador de Documentos Bancarios
II.1.6	Controles sistemáticos.								X				X	Gerente Contable	Gestor Negocios Provincial y Negociador de Documentos Bancarios

2.5. Actividades del plan que se refiere al proyecto de solución

El plan de actividades para dar respuesta al proyecto de solución concibe lo siguiente:

Tabla 18. Plan de actividades en el 2012

PLAN DE ACCIÓN				
No.	Acciones	Fecha	Participantes	Responsable
1	Realizar convenios de trabajo con otras empresas del sector, universidades y centros científicos en materia de innovación.	Abril/ 2012	Especialista en capacitación y trabajadores	Director Sucursal Gerente Contable Capital Humano
2	Estudio y análisis de las Instrucciones, Resoluciones, Circulares Bancarias y lo establecido en el Manual de Instrucciones y Procedimientos.	Abril/ 2012	Especialista en capacitación y trabajadores	Director Sucursal Gerente Contable Capital Humano
3	Preparar al personal sobre los nuevos procedimientos.	Marzo, /2012 Abril	Especialista en capacitación y trabajadores	Director Sucursal Gerente Contable Capital Humano
4	En la planificación del año 2013 incrementar el presupuesto de capacitación e innovación.	Noviembre/ 2012	Gerente Contable	Director Sucursal Capital Humano
5	Introducción de APP de Banca Comercial, al sistema SABIC	Abril/2012	Informática Gerente Contable	Informática
6	Implementación y explotación de la estrategia	Junio/ 2012	Gerente Contable Neg. Doc. Bancarios	Director Sucursal
7	Controles y monitoreos	Septiembre, Diciembre/2012	Gestor Negocios Prov. y Neg. Doc. Bancarios	Gerente Contable
8	Exposición de los resultados ante el Comité de Crédito Provincial	Septiembre/2012	Gerente Contable	Director Sucursal

2.6. Evaluación económica - financiera de las soluciones propuestas

Al hacer referencia a la solución propuesta, se hace una evaluación financiera de la innovación seleccionada, para lo cual se tienen en cuenta la relación Costo - Beneficio, como criterio fundamental de aceptación de la misma, para ello entonces se determinan los Flujos de Efectivo:

Determinación de los Flujos de Efectivo:

Para la introducción de la Innovación se asumen un grupo de desembolsos iniciales o flujos de salida, ellos son: Salarios mensual de los 2 implicados en el diseño de la innovación, los materiales de oficina, el combustible, y el consumo de electricidad, además las horas de estudios utilizadas por los diseñadores y las de capacitación del personal que llevará a cabo. Para el análisis de las entradas de efectivo se debe tener en cuenta el incremento de los ingresos por intereses, que se generan automáticamente de la puesta en marcha de la innovación.

Tabla 17. Evaluación del proyecto de innovación

Valor de la Inversión	Co
Nominas	1175.00
Materiales de Oficina	74.20
Combustible	20.00
Electricidad	121.50
Costo de Capacitación	650.00
Total flujos de salidas estimados	-2040.70
Entradas Fundamentales	
Ingresos por Intereses	78000.00
- Costo fijos	-5400.00
Utilidad	72600.00

CONCLUSIONES

- 1- La revisión de la bibliografía permitió desarrollar los fundamentos teóricos acerca del análisis económico financiero.
- 2- Con la realización del diagnóstico se identificaron cinco debilidades principales, las cuales inciden en no poder prestar servicios con calidad.
- 3- Al analizar la relación existente entre los lineamientos y las debilidades se denota que la relacionada con la plantilla reducida de la sucursal, provocando que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco, es donde más impactan los lineamientos (21), siendo los más aplicables el 50, 51 y 54.
- 4- La innovación propuesta a través del plan de actividades permitirá fortalecer el sistema de control interno, que dotará a la dirección de la empresa de herramientas necesarias para la toma de decisiones, de forma tal que incremente la eficiencia y la eficacia de la organización.

RECOMENDACIONES

- 1- Cumplir con el plan de actividades y por supuesto con todas las acciones que garanticen que las debilidades sean transformadas en fortalezas, además y se contribuya al fortalecimiento del sistema de control interno.
- 2- Continuar con el seguimiento a la implementación del resto de las acciones e innovaciones que se proponen para cada debilidad.

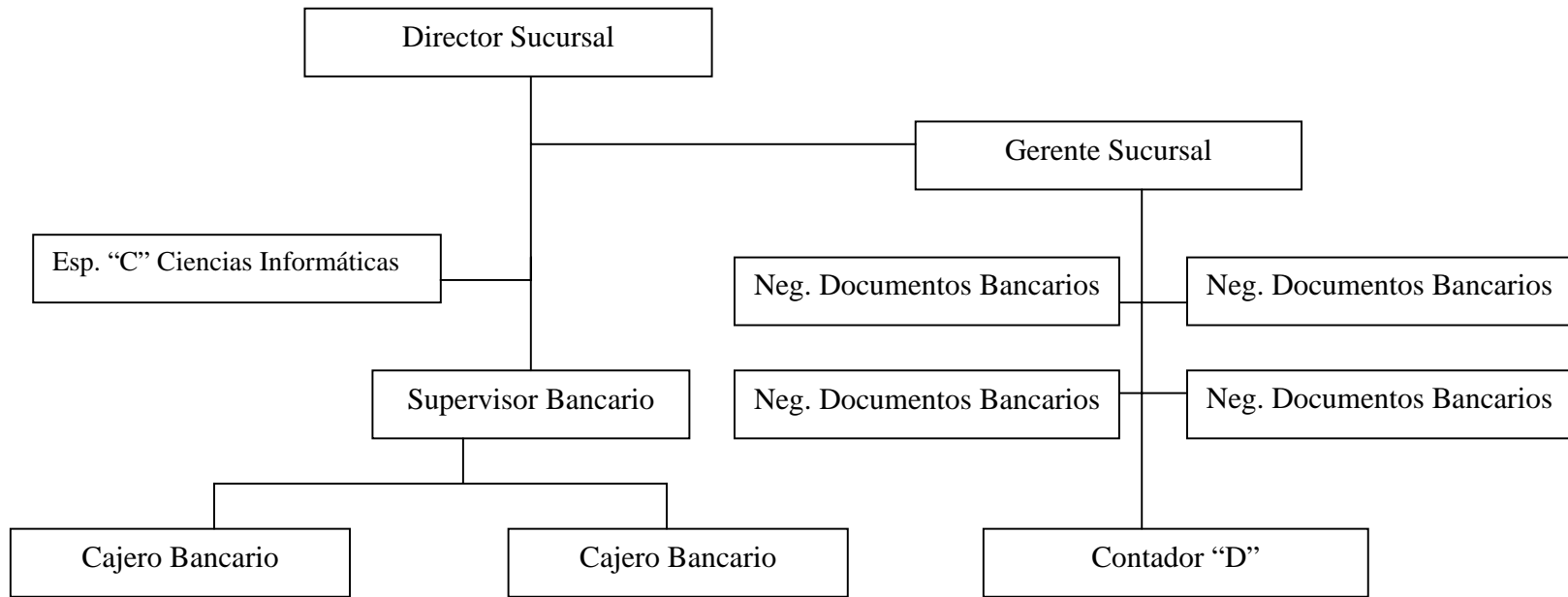
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Resolución # 60/2011 Implementación de Control Interno.
2. Manual de Instrucciones y Procedimiento, BANDEC, actualizado.
3. Acevedo, J. A. (2011). El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana.
4. Borrás F. y otros. (2011). *Contabilidad y Finanzas para empresarios*. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. La Habana.
5. Castro, F. (2010). *La Victoria Estratégica*. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
6. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos (Dos Tomos)*. Ed. 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 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.
9. Delgado, M. (2010). *Guía de evaluación integrada de la innovación*. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
10. 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.
11. 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.
12. ECODIC. (2011). Planeación Estratégica de la empresa ECODIC. La Habana.
13. Hernández, A. (2011). *Mercadotecnia en el Socialismo. Conferencia*. Diplomado de
14. Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de La Habana. La Habana.
15. Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Edición del milenio. Madrid: Prentice-Hall.

España. LOGESPRO. (2010).

16. Manual de OSLO. (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.*
17. Michelena, E. (2011). *Gestión Integrada. Calidad – Ambiente. Conferencia.* Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.
18. Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes.* El Ateneo. Buenos Aires.
NC ISO 9001. (2008). *Requisitos del Sistema de Gestión de la calidad.*
19. NC ISO 14001. (2004). *Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso.*
20. 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.
21. VI Congreso del PCC. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.* La Habana.
22. Weston, T.F. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera.* Editorial Félix Varela. La Habana.

Anexo 1. Organigrama de la Sucursal 5251 BANDEC, Sancti Spíritus



Anexo 2. Encuesta sobre las principales situaciones existentes por áreas de responsabilidad para la debilidad.

La plantilla reducida de la sucursal, provoca que no se otorguen préstamos a personas jurídicas; servicio este muy demandado por el cliente y beneficioso para el banco.

(Se plasma en el anexo los valores medios obtenidos para los 5 expertos encuestados en la sucursal 5251 BANDEC).

Área de Trabajo / Problemas Existentes.	Puntuación				
	5	4	3	2	1
Dirección					
Aprobar los diferentes APP y ficheros para introducir al sistema SABIC.		4.4			
Capacitar a los trabajadores para la realización del servicio de Préstamos Empresariales		4.8			
Crear las condiciones para la atención y asesoramiento de los nuevos clientes		4.8			
Contable financiero					
Influye en la toma de decisiones, por la generación de ingresos		4.0			
Interrelación de nueva documentación y transacciones		4.4			
Capital Humano					
Organización de las funciones, sin violar Control Interno	5				
Incremento del volumen de ingresos	5				
Interviene en la gestión de documentación			3.6		
Comercial					
Medios informáticos necesarios para desempeñar las funciones		4.6			
Interrelación de nueva documentación y transacciones		4.0			

Anexo 3. Productividad

Productividad=Valor de producción /Total de trabajadores

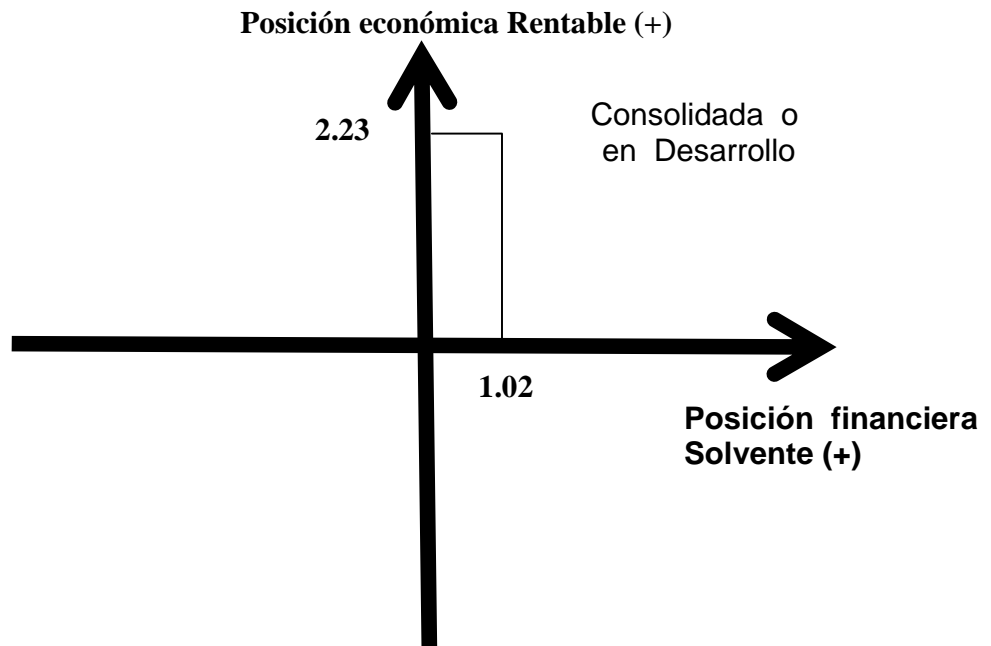


Gráfico 1. Cuadrante de Navegación indicando Posición Económico Financiera de Sucursal 5251 BANDEC al cierre del 2011.

Anexo 4. Diagrama Ishikawa. Inclusión de un nuevo servicio (Préstamos a Personas Jurídicas)

