



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
JOSÉ MARTÍ PÉREZ

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES

## TRABAJO DE DIPLOMA

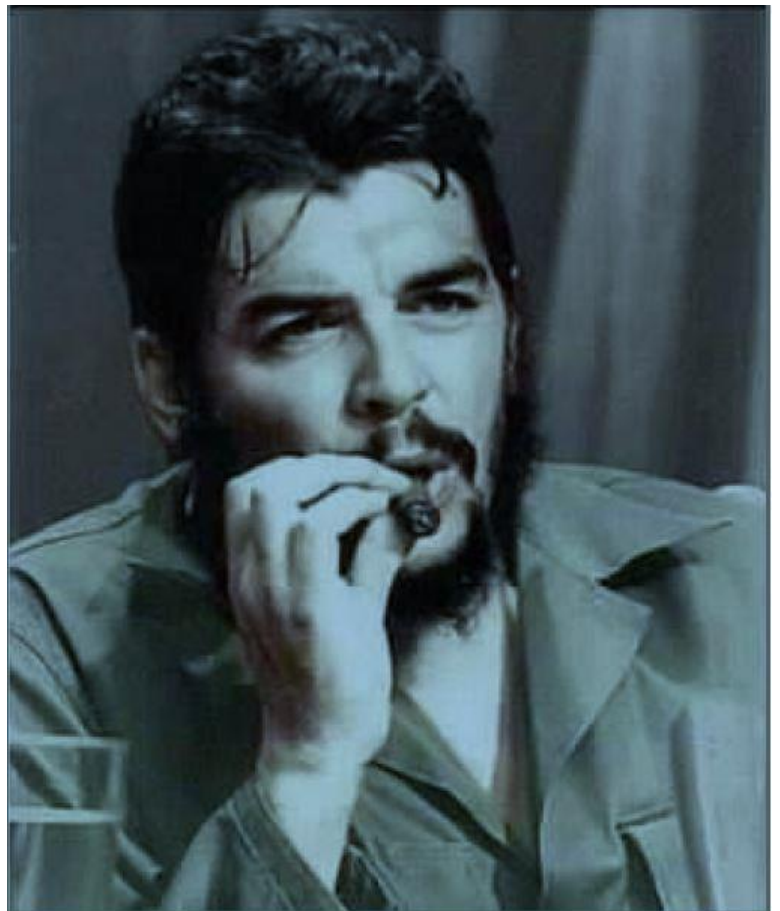
TÍTULO: Acciones para aumentar las utilidades en la  
Sucursal 5152 del BPA en el municipio de Trinidad.

Autor: Anabel María Cadalso Roque.  
Tutores: MSc. Leodanis Gerónimo Miranda.  
Ing. Ernesto de Ávila León.

Sancti Spíritus Junio de 2019  
"Año 61 de la Revolución"

## PENSAMIENTO

El Che, luego de asumir el cargo de Ministro Presidente del Banco en 1962 expresó: (...)”Tenemos que hacer análisis de costos, cada vez más detallados que nos permitan aprovechar hasta las últimas partículas de trabajo (...) No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos; si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, si no hay una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. De manera que esta sea su tarea esencial.” (...).



## DEDICATORIA

A mi madre, por desvelarse junto a mí durante estos seis años.

A mi abuela María, por su constante preocupación por mis exámenes.

A mi padre por estar orgulloso de mi superación.

A mi novio por su apoyo y comprensión.

A mis amigos por insistir en mi desarrollo como profesional.

A mis especiales amigas y compañeras de aula.

## AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que contribuyeron con la realización de esta investigación, en especial:

A mis tutores, por regalarme su tiempo y dedicación.

A los profesores.

A los amigos y familiares que alguna vez confiaron en mí sus computadoras o soportes digitales para la realización de algún trabajo.

Y a todas las personas que a lo largo de todos estos años, contribuyeron de manera emocional o profesional con la realización de este sueño.

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN   | 1         |
| 1. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SUCURSAL 5152 DEL BPA EN TRINIDAD.....  | 8         |
| 1.1 Sucursal 5152 del Banco Popular de Ahorro en Trinidad. Características.....  | 8         |
| <b>1.1.1 Estructura organizativa de la sucursal 5152.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.1.2 Misión.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.1.3 Visión.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.1.4 Objetivos Estratégicos:.....</b>  | <b>16</b> |
| 1.2. Análisis Económico-Financiero en los años 2016 - 2017. ....   | 17        |
| <b>1.2.1 Estado de Situación:.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>1.2.2 Participación de los activos.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>1.2.3 Participación de los pasivos.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>1.2.4 Indicadores de eficiencia.....</b>  | <b>19</b> |
| 2. IDENTIFICACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS CINCO DEBILIDADES DE LA SUCURSAL 5152.....   | 20        |
| 2.1 Representación gráfica de las debilidades Identificadas. ....  | 26        |
| 2.2 Relación entre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas.....                             | 29        |
| CONCLUSIONES PARCIALES .....   | 30        |
| 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA CONTRIBUIR A ELEVAR LOS INGRESOS CON EL OBJETIVO DE OBTENER GANANCIAS EN LA SUCURSAL 5152 DEL BANCO POPULAR DE AHORRO DE TRINIDAD..... | 31        |
| 3.1 Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con las debilidades identificadas. ....  | 31        |
| 3.2 Aplicación de las soluciones (innovaciones) técnicamente fundamentadas en los ámbitos económico y financiero. ....   | 33        |
| 3.3 Selección y fundamentación de la propuesta de innovación. ....   | 34        |
| <b>3.3.1 Indicadores de impacto propuestos para medir el aumento de ingresos en la Sucursal 5152 del BPA de Trinidad.....</b>  | <b>39</b> |
| 3.4 Plan de Actividades para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, según la Instrucción 1/2004. ....   | 40        |
| 3.5 Actividades del Plan que se refieren al proyecto de solución .....   | 44        |
| <b>3.5.1 Evaluación económica financiera de la solución propuesta.....</b>   | <b>46</b> |
| CONCLUSIONES PARCIALES .....   | 49        |
| CONCLUSIONES GENERALES.....  | 50        |
| RESULTADOS ESPERADOS.....  | 51        |
| RECOMENDACIONES.....   | 52        |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 53        |
| ANEXOS .....   | I         |

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en la Sucursal 5152 del Banco Popular de Ahorro del municipio Trinidad, tomando como bases fundamentales los indicadores económicos y financieros de los años 2016 y 2017.

El objetivo principal del trabajo que se realizó fue proponer soluciones a los problemas detectados en la organización, donde se llevó a cabo un diagnóstico que permitió conocer cuáles eran las principales debilidades de la institución, y el impacto que tienen las mismas afectando el cumplimiento de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC.

Después de consolidados los resultados del diagnóstico, se determinó que la debilidad que más afectaba la entidad era los insuficientes ingresos que el Banco obtenía, por lo que se elaboraron propuestas de acciones a llevar a cabo para revertir esta situación: darle movimientos a la cartera de pasivos, basados en una política crediticia hacia las personas naturales y jurídicas con el objetivo de aumentar dichos ingresos por concepto de cobro de intereses de los financiamientos otorgados.

## INTRODUCCIÓN

En la economía interactúan entidades económicas superavitarias y deficitarias en recursos financieros. Para las primeras los ingresos corrientes derivados de sus operaciones superan los gastos corrientes, las inversiones y las amortizaciones de pasivos previamente contratados. En contraste, las unidades deficitarias presentan flujos de ingresos que en determinados períodos no alcanzan para cubrir sus desembolsos corrientes incluidas sus necesidades de inversión y amortización de obligaciones. Es natural, entonces, que estas últimas busquen financiamiento a través de terceros, en este caso intermediarios financieros que, en las condiciones de nuestra economía, fundamentalmente son los bancos comerciales.

La modalidad de banca comercial se dedica a actividades de intermediación (captación y colocación de recursos de y/a terceros), y a prestar servicios financieros como el apoyo en operaciones de comercio exterior, cobros por cuentas de terceros y negocios fiduciarios por solo mencionar algunos.

En la actualidad cuando la competencia es total y el mercado cada vez más inestable son los clientes quienes determinan si la empresa sobrevive o se extingue, es entonces la empresa quién tiene que realizar operaciones y estrategias que le permitan sobrevivir.

El sexto congreso del partido 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. En diciembre del 2012 se aprobó el Decreto-Ley No. 289 y tres resoluciones complementarias del Banco Central de Cuba (BCC), que constituyen la base jurídica para la implementación de los lineamientos de la política económica y otros servicios bancarios para las personas naturales. A partir de esta fecha se inició la concesión de créditos a las personas naturales para la realización de acciones constructivas por esfuerzo propio en sus viviendas, para los pequeños agricultores, las Cooperativas no Agropecuarias y los Trabajadores por Cuenta Propia.

El Banco Popular de Ahorro que hasta ahora concentraba sus esfuerzos en captar los recursos monetarios libres de la población a los más grandes plazos, logrando una

cartera de pasivos suficiente para otorgar millones de pesos a través de créditos al sector estatal y no estatal, con tasas similares a las que se pagan por las cuentas de ahorro, se impone la necesidad de lograr aumentar los ingresos por conceptos de intereses y ser más rentables.

Tomando como referencia la intervención del presidente de Banco Popular de Ahorro, Horacio Navas Fernández en el balance del cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2013, expresó:

*“...El Banco Popular de Ahorro debe dejar de ser un banco perdedor, no es posible tener una cartera de pasivos tan sana, virgen y planificarse pérdidas, es hora de obtener ingresos suficientes para ser rentables a través de financiamientos al sector Estatal y no Estatal, para llegar a ser la gran Empresa que todos deseamos...”*

Es precisamente realizando una labor por parte del consejo dirección involucrando a todas las áreas encaminada a otorgar créditos a clientes naturales y jurídicos por grandes montos y a largos plazos, que se podrá mejorar la obtención de ingresos en la sucursal y cumplir con lo planificado según los objetivos estratégicos que se vienen trazando desde el año 2014, los que se refieren fundamentalmente a aplicar una política crediticia dirigida a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generando ingresos, garantizando el desarrollo económico y social del país, así como incrementando los niveles de utilidad del banco.

### **Caracterización General del Banco Popular de Ahorro.**

El Banco Popular de Ahorro se creó en 1983 mediante la promulgación del Decreto Ley 69, con el propósito de realizar la captación de recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como de conceder créditos personales a corto, mediano y largo plazo, para la compra de artículos de uso duradero, la reparación y construcción de viviendas, el pago del derecho perpetuo de superficie, entre otros, por concepto de bienes y servicios. Durante toda esta etapa y hasta el año 1997 el banco estaba estructurado por una dirección de ahorro y otra de créditos a la población.



A partir de 1997, como parte del proceso de reestructuración del Sistema Bancario Nacional, le fue otorgada al BPA una nueva licencia para que adicionalmente a las funciones ya reguladas en el Decreto-Ley de 1983, desarrolle todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, realizadas entre el Banco Popular de Ahorro y los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero. Esta nueva licencia le atribuyó al BPA funciones de banca universal, por lo que las agencias de población se convirtieron en sucursales bancarias.

**Las operaciones fundamentales que amparan esta licencia son:**

- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término.
- Conceder préstamos, líneas de crédito y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantía o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazo u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como de tramitar cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisándolas o interviniendo en su negociación.
- Obtener, recibir y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las

gestiones de administración, en asambleas de accionistas u otros para los que esté debidamente apoderado.

- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de factibilidad de mercado y en general, asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.
- Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero y otras modalidades de financiamiento.
- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualquier otro medio avanzado de pago.
- Suscribir acuerdos de cooperación y otras modalidades de asociación e integración económica con entidades nacionales y extranjeras, designar agentes o corresponsales dentro y fuera del país.
- Actuar como corresponsal de bancos extranjeros y nacionales y ostentar la representación de los mismos cuando así lo convengan.
- Realizar otras operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Nacional de Cuba.

El Banco Popular de Ahorro, tiene un gran reto con la implementación de los lineamientos en busca de mejorar la situación económica de la población, por la necesidad de otorgar mayor cantidad de financiamientos a los trabajadores estatales y las Nuevas Formas de Gestión no Estatal (NFGNE), pequeños agricultores y Empresa Estatal Socialista. El banco cuenta con una cantidad de pasivos captados de los recursos libres de la población sin colocar y ante la necesidad de disminuir las pérdidas por concepto de pago de intereses a personas naturales, se hace necesario colocar estos pasivos para obtener ingresos por concepto de intereses y ser más rentables, atendiendo a que la cartera de créditos sociales que a partir del 2006 era la principal fuente de ingresos y se liquida a un ritmo de medio millón de pesos mensuales y que para finales del 2019 dejaría de estar vigente, si el capital existe se hace imprescindible buscar alternativas para financiar al que

lo necesite y se utilice en su vivienda o negocio. Debido a la gran importancia que tiene la economía para el país, se hace necesario tener un banco más rentable, por lo que una prioridad para lograr esta meta reside en el otorgamiento de créditos ya sea a personas naturales o jurídicas.

### **Situación Problemática:**

La Sucursal 5152 del BPA del municipio Trinidad tenía a partir del 2006 una cartera de créditos sociales de 20 mil deudores con un importe de 90 millones de pesos con un interés del 2 y 3% que otorgaba una ganancia de 3 millones de pesos que constituía la principal fuente de ingresos para el banco, actualmente se tiene en dicha cartera la cantidad de 9 millones de pesos que representa una ganancia muy poco significativa. El flujo de amortización de los créditos sociales va a un ritmo anual de 6 millones de pesos por lo para el segundo semestre de 2019 esa cartera se liquidaría quedando el banco sin esta fuente de ingresos.

Existen otras carteras para Ley General de la Vivienda, Bienes y Servicios y Arrendamientos cuyo importe es ínfimo, contamos además con una cartera de pasivos al cierre de diciembre de 2017 de 133 millones de pesos, de ellos a plazo fijo tenemos 76 millones de pesos con tasas de 2 al 7% el resto, cuentas a la vista y formaciones de fondo el importe total de gastos por concepto de interés es 4 667 900.00 pesos.

Los gastos generales ascienden a 931 200.00 pesos de ellos 599 815.00 son por concepto de salario y los gastos de administración alcanzan los 360 005.00 pesos, por lo que el 80 % de todos los gastos que incurre la sucursal están dados por los pagos realizados a los clientes por concepto de interés recibido por tener sus pasivos en nuestra entidad.

Las tasas y el cobro de comisiones aún son bajas y no se ajustan al servicio que se presta en la institución, además el servicio de pago de remesas posee comisiones muy bajas.

Después de realizar un análisis de la situación antes descrita se obtuvo como problema a resolver: ¿Cómo aumentar los ingresos en la Sucursal 5152 del BPA de Trinidad? El

**Objetivo General** de la investigación: Elaborar acciones para aumentar la obtención de ingresos en la Sucursal 5152 del BPA en Trinidad.

**Objetivos Específicos:**

- Realizar la revisión bibliográfica actualizada que sustente el Marco Teórico Referencial de la Investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la Sucursal 5152 del BPA en Trinidad con énfasis en la obtención de ingresos.
- Elaborar acciones que permitan aumentar los ingresos de la sucursal 5152 del BPA de Trinidad.

**Idea a defender:**

La propuesta de acciones permitirá aumentar las utilidades en la Sucursal 5152 del BPA de Trinidad.

**Los principales resultados esperados son:**

- Análisis de los estados financieros de la sucursal 5152 del BPA en Trinidad al cierre de diciembre de 2017.
- Propuesta de acciones a realizar, con énfasis en la obtención de ingresos en la sucursal 5152 del BPA de Trinidad.

El informe de investigación se estructura en introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y se plasman los anexos necesarios.

La investigación se inicia con la caracterización general de la Sucursal objeto de investigación, con exposición de los resultados económico-financieros obtenidos en los años 2016 y 2017.

Además, se exponen las fundamentales debilidades identificadas que afectan a la entidad y su relación con las áreas de resultado clave con los lineamientos de la política económica y social del país.

Se proponen acciones para aumentar la obtención de ingresos en la sucursal 5152 del BPA de Trinidad, así como para solucionar las debilidades identificadas, empleando diferentes matrices, tablas y gráficos que fundamentan la selección realizada y finalmente la propuesta de actividades.

Además, el informe ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad en el proceso del aumento de las utilidades, basado en la obtención de ingresos.

## DESARROLLO

### 1. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SUCURSAL 5152 DEL BPA EN TRINIDAD.

#### 1.1 Sucursal 5152 del Banco Popular de Ahorro en Trinidad. Características.

La Sucursal 5152 del Banco Popular de Ahorro se encuentra ubicada en la calle Colón No. 187 entre Francisco Peterssen y Miguel Calzada en la ciudad de Trinidad. Cuenta con 4 cajas de Ahorro subordinadas y dos cajeros automáticos, estas oficinas están ubicadas en asentamientos poblacionales distantes de la sucursal tutelar, estas son: San Pedro, Condado, Caracusey, Casida y una unidad anexa en la localidad de Topes de Collantes.

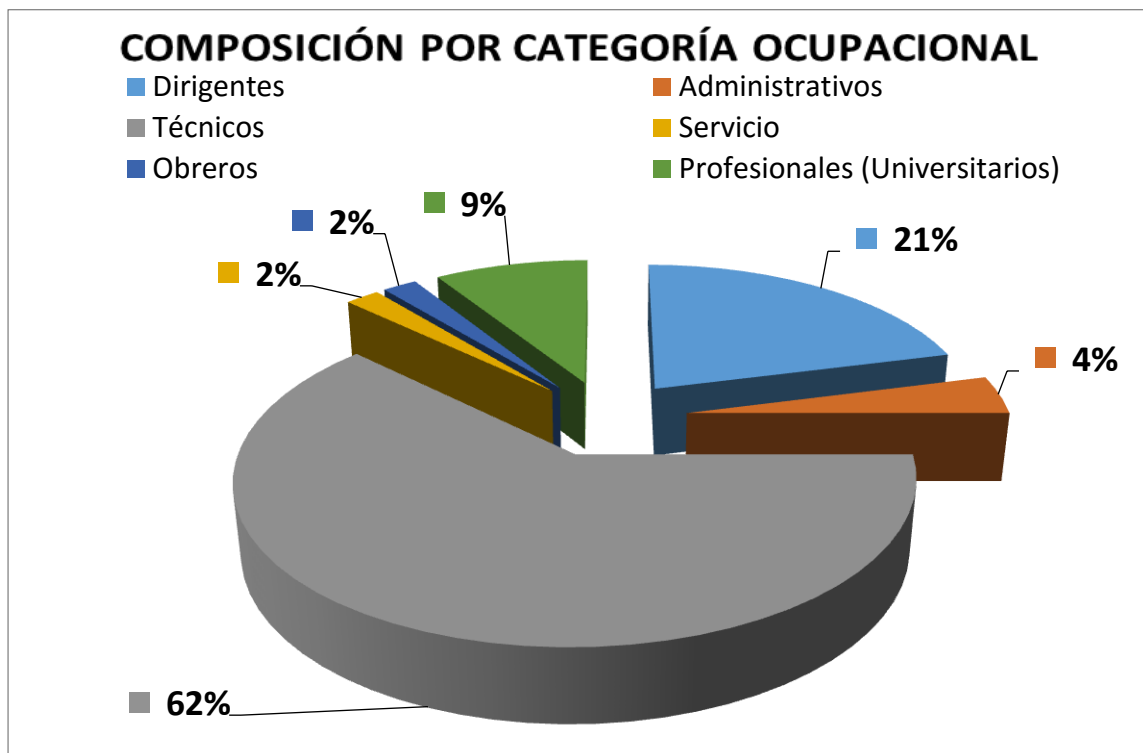
Cuenta con una plantilla aprobada de 56 trabajadores, la cual se encuentra cubierta al 100%, de ellos 47 son mujeres el 84 % y 9 son hombres el 16 % respectivamente y una integración política a las filas de la UJC del 9% y un 39 % en las filas del PCC. Posee 12 cuadros, de los cuales el 50% tiene nivel Superior.

El Consejo de Dirección consta de 9 miembros: el director, 7 gerentes, 1 subgerente y la secretaria. Son invitados permanentes: El Auditor, el Oficial de Cumplimiento, los 4 jefes de Cajas de Ahorro, el secretario del sindicato, el secretario del núcleo del PCC y un informático.

La composición por categoría ocupacional es la siguiente:

| <b>Composición por Categoría Ocupacional</b> |                 |          |
|--|-----------------|----------|
| <b>Categoría</b>                             | <b>Cantidad</b> | <b>%</b> |
| <b>Dirigentes</b>                            | 12              | 21       |
| <b>Administrativos</b>                       | 2               | 4        |
| <b>Técnicos</b>                              | 35              | 62       |
| <b>Servicio</b>                              | 1               | 2        |
| <b>Obreros</b>                               | 1               | 2        |
| <b>Profesionales (Universitarios)</b>        | 5               | 9        |
| <b>Total</b>                                 | 56              | 100,00   |

**Tabla 1 Composición por Categoría Ocupacional**



**Figura 1: Gráfico de Composición por Categoría Ocupacional.**

La edad promedio de los trabajadores es de 32 años.

La sucursal presta horario de servicio de 8 horas de lunes a sábado desde las 8.00 a.m. hasta las 3.00 p.m. y las cajas de ahorro de lunes a viernes de 8.00 a.m. hasta las 3.00 p.m. Existen 11 cubículos de caja y 9 especialistas comerciales, 4 especialistas de negocios que trabajan directamente con los clientes, además de 2 Cajeros Automáticos que funcionan las 24 horas todos los días de la semana.

#### 1.1.1 Estructura organizativa de la sucursal 5152.

Su estructura organizativa está conformada por cuatro áreas de trabajo, 4 cajas de ahorro subordinadas y un área anexa:

- Área Comercial.
- Área Efectivo.
- Área Recuperación.
- Área Contable.

El **Director** apoyado en los gerentes y en los demás miembros del consejo de dirección es el responsable de hacer cumplir las misiones que tiene la sucursal, en lo fundamental referido a la prestación y calidad del servicio y lograr la rentabilidad de la Sucursal y garantizar que todo el trabajo de la Sucursal funcione adecuadamente, dentro de las funciones del mismo se encuentran:

- Supervisar todo el trabajo de la Sucursal y en especial el buen servicio al cliente.
- Estudiar la documentación, así como las informaciones e instrucciones nuevas que reciba.
- Supervisa la marcha del cumplimiento de los objetivos.
- Intercambia con los ejecutivos del Centro en el análisis de problemáticas relacionadas con la atención al cliente y la gestión empresarial.
- Organiza mensualmente un Consejo de Dirección.
- Atiende la protección física de la Sucursal y la debida atención a las actividades de la defensa.
- Cumple visitas y citaciones con empresas para asuntos de negocios.
- Asiste a reuniones con organizaciones externas al organismo (políticas o del Gobierno).
- Vela porque se cumpla la rotación de los cuadros, especialistas, reserva de cuadros y trabajadores en general, así como la captación de nuevos trabajadores para integrar la reserva de cuadros.
- Garantiza el desarrollo y evaluación periódica de la reserva de cuadros.
- Atiende las quejas y reclamaciones de la población.
- Ayuda al Sindicato en su labor y vincularse con el trabajo que lleva a cabo.

El **Área Comercial** compuesta por 4 Gestores C de Negocios Bancarios, y una Subgerente Comercial tiene como función fundamental la prestación de servicio en dicha área, todos supervisados por un Gerente Comercial tiene como misión:

- Atender las necesidades comerciales de los clientes, adaptando la oferta de servicios del Banco.
- Promover los productos y servicios y tramitar las operaciones que se derivan de los mismos, con la mayor eficacia y profesionalidad.



- Desarrollar la comercialización de productos y servicios financieros al segmento de personas naturales y jurídicas en la provincia, con la agilidad requerida por el cliente, un mínimo de riesgo y buscando la máxima rentabilidad.
- Desarrollar la organización interna de la Banca de Particulares y la Banca de Empresas, así como la preparación de su personal, implementando técnicas utilizadas en el mundo financiero moderno.

Entre las funciones de esta área se tienen:

- Garantiza una óptima calidad en el servicio a los clientes.
- Segmenta el mercado objetivo y detecta las necesidades de los clientes activos y potenciales.
- Promueve la captación de recursos a través de productos y servicios que brinda el Banco en moneda nacional y divisas.
- Realiza las aperturas de cuentas en moneda nacional y divisas.
- Atiende las notificaciones de extravío de documentos bancarios, así como la modificación y/o revocación de designación de beneficiarios.
- Tramita con los Clientes todo lo relacionado con las solicitudes y gestión de los Créditos Personales.
- Tramita las solicitudes de transferencia de propiedad de las viviendas.
- Atiende integralmente las operaciones con las Entidades que tienen trabajadores con deudas con el banco y Cuentas de Ahorro para la Formación de Fondos.
- Supervisa el análisis y evaluación de las solicitudes de financiamiento a Empresas, a través del sistema de análisis de Riesgos de Empresas que luego se llevan a consideración del Comité de Créditos.
- Realiza el análisis del tarifario, garantizando el cobro de todas las comisiones pactadas en el mismo, tanto a la Banca de Particulares, como la Banca de Empresas.

El **Área de Efectivo** está compuesta por 11 cajeros bancarios, 1 Cajero de Cajeros Automáticos, 2 custodios del Fondo Operativo en Bóveda, 1 Oficial de Salón todos bajo la supervisión de un Gerente de Efectivo, esta área tiene como función:

- Garantizar el servicio de Caja y control del efectivo con la mayor calidad.
- Dentro de sus funciones se encuentra:
- Aprueba los pagos que se efectúan a beneficiarios y herederos.
- Controla y mantiene los límites de efectivo tanto en poder de los cajeros como en poder del Fondo Operativo en Bóveda.
- Vela porque los Fondos Operativos se mantengan con los niveles necesarios de efectivo para enfrentar las solicitudes de efectivo que se presenten.
- Garantiza los fondos monetarios suficientes para el servicio de Caja.
- Dominar y aplicar las normas Básicas del Control Interno para el efectivo.
- Realiza pruebas y revisiones por sorpresa.
- Realiza la revisión de todos los documentos procesados previo a la entrega para su archivo.
- Revisa Caja, verificando las operaciones efectuadas en cada moneda.
- Supervisa el trabajo de los cajeros y en especial el cumplimiento de las medidas de control sobre el efectivo, la seguridad y la atención al cliente.
- Vela por el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos.
- Sirve de veedor para la confección de las remesas.
- Sirve de veedor en el momento de reaprovisionar los Cajeros Automáticos.  
Revisa todas las operaciones realizadas por Cajeros Automáticos o Terminales de Puntos de Venta.  
Efectúa la apertura y cierre del local y/o bóveda.

- Tendrá en su poder la primera combinación o llave de candado de los cofres de los cajeros de línea.

El **Área de Recuperación** está conformada por 2 Investigadores, 2 Gestor de Negocios, 3 Gestor Cobrador bajo la supervisión de un Gerente de recuperación, tiene como misión:

- Garantiza la mantención en niveles adecuados de la recuperación de los créditos otorgados por la Oficina.

Esta área tiene como funciones:

- Atender, asesorar, controlar y verificar el trabajo de los Gestores Cobradores y Gestores de Negocios (investigadores) y consecuentemente de la utilización de los modelos 02-16; conciliar los cobros realizados fuera de las Sucursales Bancarias; garantizar la recuperación, la calidad del servicio y el Control Interno.
- Interactuar con los centros de pago, hacer cumplir la Resolución No. 26 del 2007, del BCC, y suspender los servicios bancarios a los centros de pago que la incumplan; verificar in situ, mediante las nóminas de los centros de pago, aquellos impagos reportados en un mes.
- Controlar las deudas de jubilados y pensionados a los que les cobra la Empresa de Correos de Cuba, verificar los casos de beneficiarios de la Seguridad Social a los que Correos de Cuba les haya cobrado la deuda y no la haya liquidado al Banco, conciliar la deuda vigente con Correos de Cuba y reclamarla.
- Participar en los Grupos de Trabajo Municipales creados para la recuperación del valor de los artículos.

Proponer la aplicación de la garantía presupuestaria en el caso de los créditos sociales irrecuperables y conformar los expedientes con los elementos necesarios.

- Entregar a los deudores conciliaciones del saldo de sus deudas y conciliar las mismas.
- Controlar los traslados de deudas recibidos y enviados, con especial atención los que sean de Sucursales de BANMET y BANDEC.
- Elaborar y trabajar con la información gerencial necesaria para esta tarea.

La sucursal cuenta con 5 Cajas de Ahorro:

- 5152-1 Condado
- 5152-3 Casilda.
- 5152-4 San Pedro.
- 5152-5 Caracusey.
- Unidad Anexa Topes de Collantes.

Son controladas y visitadas por el Gerente de Cajas de Ahorro quien tiene como misión:

- Garantizar y preservar los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos del organismo.
- Controlar el servicio de Cajas de Ahorro.

Entre las funciones del mismo se encuentra:

- Proponer, para su aprobación, a la Dirección de la Sucursal el Plan Mensual de Visitas a las Cajas de Ahorros tuteladas.
- Aplicar la Guía de Control.
- Verificar y realizar las coordinaciones necesarias para que las Cajas de Ahorro reciban los materiales y modelos que necesitan para el desarrollo del trabajo que realizan diariamente.

Controlar la estabilidad de la línea de caja en las Cajas de Ahorro, proponiendo las posibles soluciones ante cualquier situación.

Verificar el cumplimiento de las normas de control interno establecidas para las Cajas de Ahorro, alertando a la Dirección de la Sucursal ante posibles violaciones de lo estipulado.

- Realizar arqueos sorpresivos a los cajeros de línea y a la subreserva.
- Revisar que la custodia de la bóveda de efectivo, se cumpla, así como la única custodia de los cajeros sobre el efectivo que poseen. Observar cómo se realizan los cierres y aperturas de bóvedas de forma aleatoria
- Supervisar cómo se realiza el cierre de operaciones en las Cajas de Ahorro y el tratamiento que se le da al dispositivo que contiene los datos, garantizando que el mismo llegue a la Sucursal tutelar con la información necesaria.

- Conocer de las quejas y reclamaciones que se formulen de las Cajas de Ahorro que tutela la Sucursal participando en la respuesta y entrevistas con los clientes que la formulan.
- Conocer de los resultados de las auditorías efectuadas a las Cajas de Ahorro y chequear que se cumplan los planes de medidas elaborados como resultado de ello.
- Revisar y Controlar que se cumpla todo lo relacionado con la Protección, Seguridad y Defensa en las Cajas de Ahorro.
- Revisar y Controlar la actualización de los Manuales en el sistema, versiones, anexos de Instrucción y Procedimientos y demás.
- Controlar los créditos asignados para su recuperación o vinculación, así como su sistematicidad en las Cajas de Ahorro.
- Controlar el Plan de Vacaciones de los trabajadores que conforman la plantilla de las Cajas de Ahorro.

#### 1.1.2 Misión

El Banco Popular de Ahorro es la entidad financiera del estado cubano con la mayor red de oficinas en el territorio nacional, para satisfacer las necesidades económicas financieras de gran parte de la población y de importantes clientes corporativos, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible. Con alcance nacional e internacional y proyectado a garantizar la calidad del servicio, se inserta en amplios programas sociales y contribuye al desarrollo económico del país.

#### 1.1.3 Visión

El BPA pretende consolidarse como la institución financiera preferida por la población cubana con una cartera corporativa fidelizada y significativa como resultado de la eficiencia en el desempeño del negocio de la banca, con entidades nacionales y extranjeras. En un ambiente de estricto control interno y contabilidad confiable, aspira a mantener la mayor red de oficinas en el país, dotadas de un sistema informático de avanzada, utilizado por un personal capacitado en temáticas financieras y comprometido con la prestación de un servicio de calidad, sobre la

base de valores sólidos y principios éticos, en función de impulsar el desarrollo económico y social de la nación.

#### 1.1.4 Objetivos Estratégicos:

- Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la política bancaria.
- Promover la cultura del ahorro en la población logrando una mayor captación de los recursos libres en los mayores plazos.
- Aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción, generen ingresos y garanticen el desarrollo económico social.
  - Garantizando el otorgamiento de financiamientos al sector estatal y no estatal con el mérito del crédito y el nivel de riesgo de los clientes.
- Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.
  - Logrando una colocación de financiamientos en el sector de personas naturales y jurídicas que por concepto de intereses cobrados por los préstamos logre sobrepasar lo pagado por el banco a los clientes que tienen aquí sus cuentas de ahorro.
- Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores.
- Mediante estrategia aprobada, intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción.
- Concluir el proceso de perfeccionamiento contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía a partir de las transformaciones económicas, objetivos de trabajo y la implementación de los lineamientos.

## 1.2. Análisis Económico-Financiero en los años 2016 - 2017.

La sucursal no emite el balance general ni estado de resultado, sólo emite un balance de comprobación de saldos, que se envía a la Dirección Provincial, la cual tampoco realiza balance general ni estado de resultado de manera oficial, estos sólo se brindan a nivel de la institución, es decir a nivel de la oficina central del BPA, no obstante, existe un sistema de información contable que aporta la información necesaria para tener el control del movimiento de los activos y pasivos de la institución.

### 1.2.1 Estado de Situación:

A continuación, se muestra la comparación del estado de situación de la Sucursal al cierre del mes de diciembre del 2017 con igual período del año 2016. Los activos productivos crecieron en más de 20 millones de pesos, mientras los pasivos con costo aumentaron en solo 2 millones, aunque la cartera asciende a más de 132 millones de pesos lo que trae como consecuencia que se pague por este concepto 3.5 millones de pesos, por su parte los ingresos obtenidos por cobro de interés por financiamientos a Personas Jurídicas y Naturales ascendieron a 3 millones de pesos, que sumado con el importe de la colocación nacional y diferencial de tasas, ascendieron a 5.5 millones, obteniendo una utilidad de 3 millones de pesos solo asociado a las actividades relacionadas a los financiamientos entregados.

UM: MMP

| PARTIDA                | dic-16         | dic-17         | Variación      | Variación (%) |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Activo productivo      | 54 285 790,00  | 66 608 600,00  | 12 322 810,00  | 122.70        |
| Activo improductivo    | 5 925 331.67   | 4 400 198.00   | - 1 525 133.67 | 74.26         |
| Activo Inmovilizado    | 397 608.28     | 547 885.21     | 150 276.93     | 137.80        |
| TOTAL ACTIVOS          | 60 608 729.95  | 71 556 683.21  | 10 947 953.26  | 118,06        |
| Pasivos con costo      | 131 100 900.00 | 132 895 400.00 | 1 794 500.00   | 101.37        |
| Pasivos sin costo      | 7 254 433.11   | 9 940 061.54   | 2 685 628.43   | 137.02        |
| TOTAL PASIVOS          | 138 355 333.11 | 142 835 461.54 | 4 480 128.43   | 103.24        |
| CAPITAL                | -77 746 603.16 | -71 278 778.33 | -6 467 824.83  | 112,30        |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 60 608 729.95  | 71 556 683.21  | 10 947 953.26  | 118,06        |

Tabla 2 Estado de Situación

Fuente: Estructura Estado de Situación Sucursal 5152 Trinidad

### 1.2.2 Participación de los activos

Los activos productivos presentan una situación favorable para la institución al cierre del 2017, pues hubo un crecimiento con relación al año precedente de más de 12 millones, motivado por los intereses cobrados en las amortizaciones de los financiamientos a TCP y NPB, no comportándose de igual manera los activos improductivos mostrando un decrecimiento de 25.7 % entre el 2016 y el 2017.

UM: MMP

| PARTIDA              | dic-16      | dic-17      | Variación   | Variación (%) |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Activo productivos   | 54285790.00 | 66608600.00 | 12322810.00 | 122.7         |
| Activo improductivos | 5925331.67  | 4400198.00  | -1525133.67 | 74.26         |
| Activo Inmovilizados | 397608.28   | 547885.21   | 150276.93   | 137.8         |
| TOTAL ACTIVOS        | 60608729.95 | 71556683.21 | 10947953.26 | 118.06        |

Tabla 3 Participación de los activos productivos

Fuente: Estructura del Activo Sucursal 5152 Trinidad

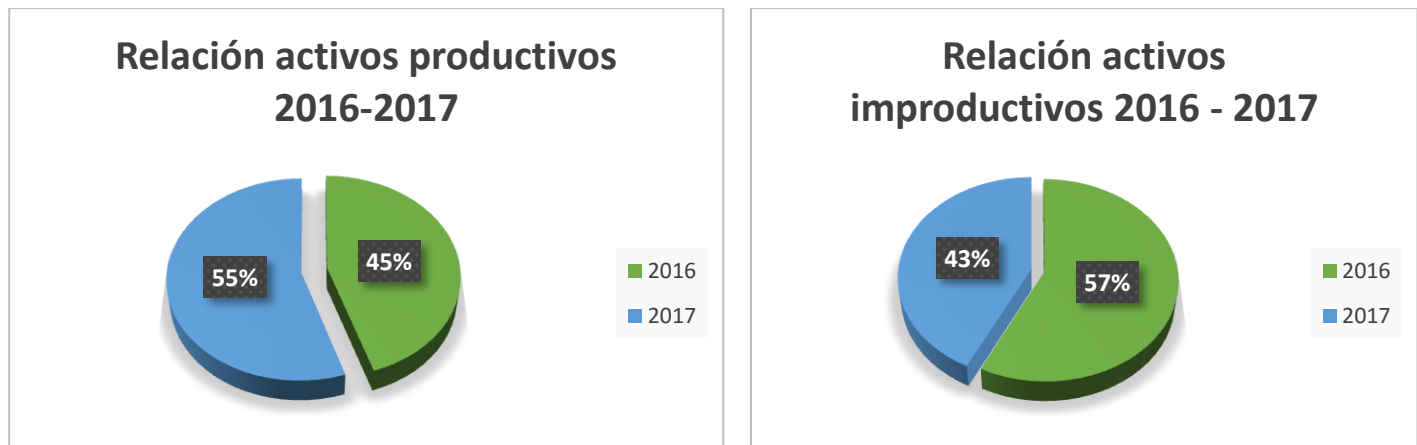


Figura 3 Relación entre los activos en los años 2016 y 2017

### 1.2.3 Participación de los pasivos

En la tabla que se presenta a continuación se muestra la participación de los pasivos con costos en los años analizados, como se puede observar existe una diferencia de 1 794 500.00 pesos originado por el poco crecimiento experimentado en la captación del ahorro en la Sucursal; los pasivos sin costo aumentan en 2 685 628.43 ocasionado por la apertura de cuentas corrientes de Trabajadores por Cuenta Propia



(TCP). Los pasivos con costo representan como promedio en el período analizado el 93.9 % de los pasivos de la entidad, lo que ocasiona por un lado gastos enormes por concepto de pago de intereses y por el otro nos da la posibilidad de colocar este efectivo en financiamientos a TCP y empresas que posibilite la obtención de beneficios por este concepto.

UM: MMP

| PARTIDA              | dic-16              | dic-17              | Variación         | Variación (%) |
|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------|
| Pasivos con costo    | 131100900.00        | 132895400.00        | 1794500.00        | 101.37        |
| Pasivos sin costo    | 7254433.11          | 9940061.54          | 2685628.43        | 137.02        |
| <b>TOTAL PASIVOS</b> | <b>138355333.11</b> | <b>142835461.54</b> | <b>4480128.43</b> | <b>103.24</b> |

Tabla 4 Participación pasivos con costo.

Fuente: Estructura del Pasivo Sucursal 5152 Trinidad.

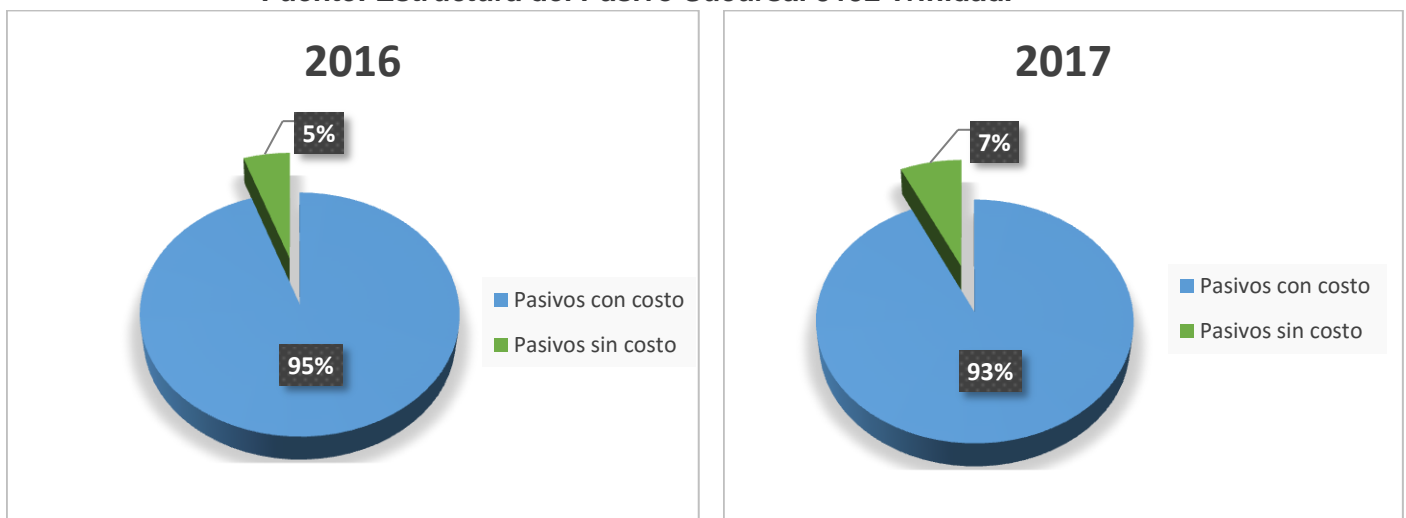


Figura 4 Relación entre los pasivos en los años 2016 y 2017

#### 1.2.4 Indicadores de eficiencia

Aquí quizás el indicador más abarcador es el gasto por peso de ingreso, pues relaciona los ingresos y gastos totales de la entidad mostrando su contribución al resultado final. Este índice en el 2017 se comporta de manera positiva con respecto al año anterior, pues los ingresos van en aumento superando los gastos en los que se incurrió por lo que estos años analizados se tuvo una utilidad de 1.7 MMP y 3.2 MMP respectivamente. El gasto por peso de ingreso indica que por cada peso que

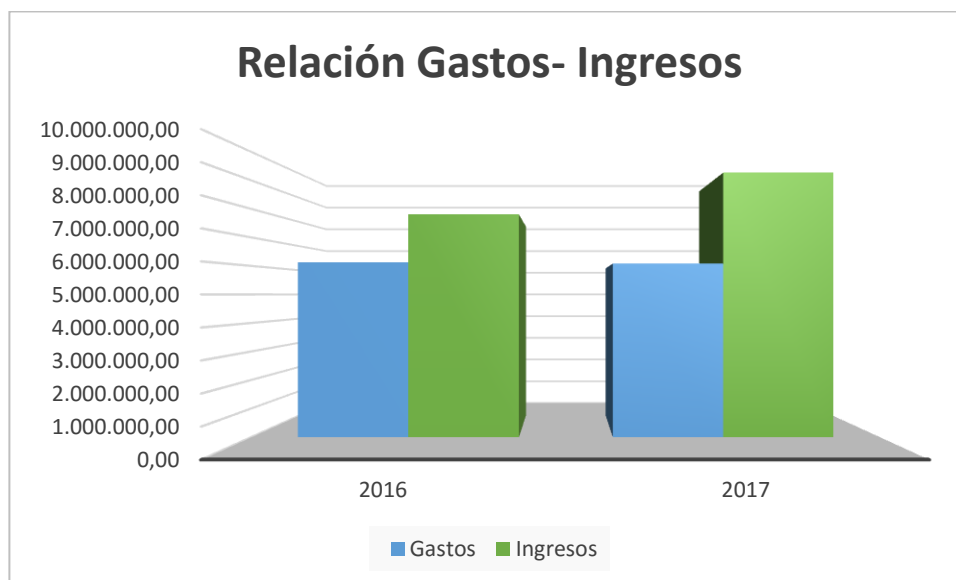
se ingresa, se invierte 0.79 pesos, siendo este resultado inferior al 2017 en 13 centavos, como puede observarse en la tabla siguiente:

*UM: MP*

| Indicadores               | dic-16  | dic-17  | Variación |
|---------------------------|---------|---------|-----------|
| Gastos                    | 6 128.4 | 6 078.8 | -49.6     |
| Total de Ingresos         | 7 804.5 | 9 267.6 | 1 463.2   |
| Gasto por peso de ingreso | 0.79    | 0.66    |           |

**Tabla 7 Gasto por peso de ingreso.**

**Fuente: Estado de resultado Sucursal 5152 Trinidad**



**Figura 5 Relación Gastos-Ingresos años 2016 y 2017**

## **2. IDENTIFICACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS CINCO DEBILIDADES DE LA SUCURSAL 5152.**

Para la identificación de las cinco debilidades principales que afectan actualmente la sucursal 5152 en Trinidad, se realizó una encuesta a dirigentes y trabajadores del área donde expusieron las que consideraron como las debilidades más importantes de la sucursal, con los resultados de estas se procedió a un proceso de conciliación, agrupándose los criterios por orden de coincidencias. Definidas las 5 debilidades, estas se plasmaron en una segunda encuesta donde se solicitó que expusieran nuevamente el orden de importancia y le asignaran los puntos a cada debilidad en

correspondencia con lo anterior y a través de consenso entre sus miembros, se determinaron las siguientes:

1. Insuficiente obtención de ingresos.
2. Insuficiente otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos.
3. Aumento de gastos por pago de intereses.
4. Falta de capacitación de los especialistas comerciales.
5. Exceso de documentación para la tramitación de los créditos.

| <b>Debilidades Identificadas.</b>                                       | <b>Puntuación Media</b> | <b>Puntuación Acumulada</b> | <b>Frecuencia Absoluta %</b> | <b>Frecuencia Acumulada %</b> |
|---|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Insuficiente índice de ganancia.  | <b>33</b>               | <b>33</b>                   | <b>33</b>                    | <b>33</b>                     |
| Insuficiente otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos. | <b>27</b>               | <b>60</b>                   | <b>27</b>                    | <b>60</b>                     |
| Aumento de gastos por pago de intereses.                                | <b>20</b>               | <b>80</b>                   | <b>20</b>                    | <b>80</b>                     |
| Falta de capacitación de los especialistas comerciales.                 | <b>11</b>               | <b>91</b>                   | <b>11</b>                    | <b>91</b>                     |
| Exceso de documentación para la tramitación de los créditos.            | <b>9</b>                | <b>100</b>                  | <b>9</b>                     | <b>100</b>                    |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>              |                             | <b>100</b>                   |                               |

**Tabla 8. Debilidades identificadas en la Sucursal 5152**

| Área de Trabajo \ Área Debilidades | Dirección   | Área Comercial   | Área de Recuperación   | Área de Contabilidad y RRHH  |
|------------------------------------|---|--|--|--|
| Dirección                          |   | -Poco dominio de los objetivos de trabajo relacionados con aumentar los ingresos.  | -No existen mecanismos para controlar la efectividad en la gestión de cobro de deudas morosas e inmovilizadas. | -No se vincula el cumplimiento de este objetivo al cobro de la estimulación salarial a especialistas comerciales |
| Área Comercial                     | -Insuficiente flujo de información para la toma de decisiones.  |  | -Falta de mecanismos para identificar los problemas de idoneidad del personal que realiza este trabajo.        | -Falta de comunicación sobre la marcha de la recuperación de intereses, tasas y comisiones.                      |
| Área de recuperación               | -No existe planificación de tareas relacionadas con el aumento de los ingresos para evaluar la efectividad de la gestión. | -No se controla eficientemente la gestión de recuperación de deudas.               |  | -Inexperiencia del personal del área para proponer vías para obtener mayores ingresos.                           |
| Área de Contabilidad y RRHH        | -Poco seguimiento a los ingresos para ser rentables.  | -Falta de comunicación sobre cifras pendientes de lograr para mejorar la ganancia. | -Falta de sistemas y normas para vincular el cobro de la estimulación al resultado de la gestión de ingresos.  |  |

**Tabla 9. Debilidad No1 Insuficiente índice de Ganancia**

| Área de Trabajo \ Área Debilidades | Dirección   | Área Comercial   | Área de Recuperación   | Área de Contabilidad y RRHH   |
|------------------------------------|---|--|--|---|
| <b>Dirección</b>                   |   | -Exceso de documentación para el proceso y evaluación de las solicitudes de los financiamientos.<br>-Insuficiente tiempo para el estudio y capacitación. | -Ausencia de mecanismo para evaluar el cumplimiento del objetivo en el terreno (visitas a TCP).  | -No se vincula el cumplimiento de este objetivo al cobro de la estimulación salarial de los jefes y especialistas.                    |
| <b>Área Comercial</b>              | -Poca información para la toma de decisiones.<br>-Poca experiencia de Jefes y subordinados.<br>-No se involucra a las demás áreas y Cajas de Ahorro con la gestión. |  | -Falta de iniciativas de los gestores e investigadores.<br>-Poca capacitación para ofertar los productos con ventajas para los clientes. | -Falta de un sistema o mecanismo para evaluar las aptitudes del personal que realizará la tarea, (Empatía-comunicación-perseverancia) |
| <b>Área de recuperación</b>        | -No existe planificación de tareas relacionadas con el otorgamiento de créditos.<br>-Falta de experiencia para orientar a clientes.                                 | - No se visitan clientes potenciales.<br>- Poca divulgación de los productos que oferta el banco.  |  | -Inexperiencia del personal del área para proponer normas y sistemas reguladores.   |
| <b>Área de Contabilidad y RRHH</b> | -Falta de mecanismos para examinar los problemas de idoneidad del personal que realiza este trabajo.  | -Falta de sistemas y normas para vincular el cobro de la estimulación al resultado en el otorgamiento de créditos.                                       | -No existe un mecanismo para evaluar la eficiencia en la oferta de financiamientos.  |   |

**Tabla 10. Debilidad No2 Insuficiente otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos**

| Área de Trabajo             | Dirección  | Área Comercial                                     | Área de Recuperación  |
|-----------------------------|--|--|---|
| Área Debilidades            |  |  |   |
| <b>Dirección</b>            |  | -Personal de nuevo ingreso y falta de experiencia. | -Falta de un mecanismo para evaluar el por ciento de colocación de pasivos con costo. |
| <b>Área Comercial</b>       | -Falta de elementos organizativos en el área comercial, para conocer los datos y actuar en consecuencia. |  | -Poco apoyo de la especialista de recuperación en el otorgamiento de financiamientos. |
| <b>Área de recuperación</b> | - Desconocimiento de datos necesarios para aumentar los ingresos.  | -Insuficiente gestión para otorgar financiamientos |   |

**Tabla 11. Debilidad No 3. Aumento de gastos por conceptos de intereses.**

| Área de Trabajo             | Dirección  | Área Comercial  | Área de Recuperación  | Área de Contabilidad y RRHH   |
|-----------------------------|--|---|---|---|
| Área Debilidades            |  |   |   |   |
| <b>Dirección</b>            |  | -Poca capacitación a los especialistas sobre necesidad de otorgar financiamientos a los clientes. | -Falta de preparación del personal que visita clientes para ofertar los nuevos productos. | No se planifican estudios para la organización del trabajo.<br>-Insuficiente preparación de los trabajadores. |
| <b>Área Comercial</b>       | -No existe un programa de capacitación en el puesto de trabajo.<br>-Insuficiente tiempo para el estudio. |   | -Poca capacitación para ofertar los productos con ventajas para los clientes que visitan. | -No existe un programa de capacitación en el puesto de trabajo.   |
| <b>Área de recuperación</b> | -Falta de preparación del personal para divulgar las ventajas de los créditos.                           |   |   |   |

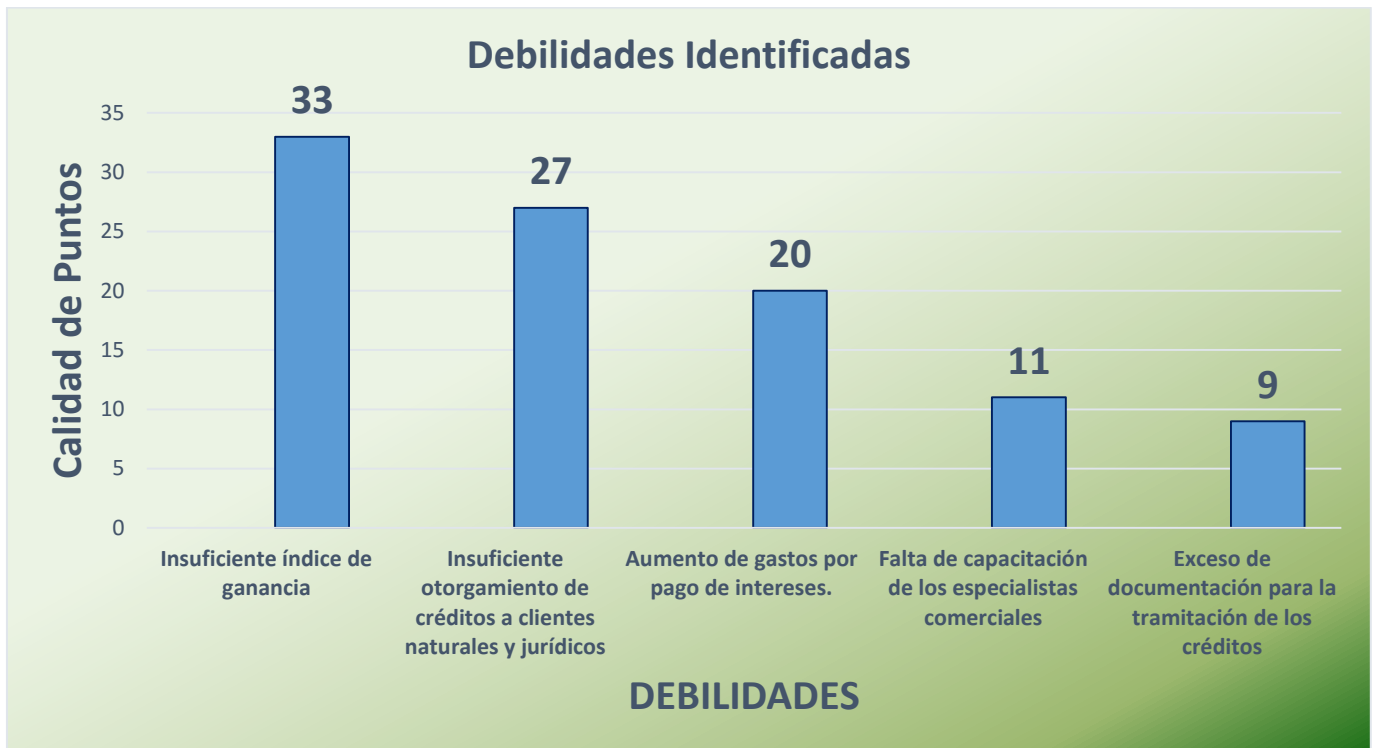
|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p><b>Área de Contabilidad y RRHH</b></p> | <p>Implementación de un programa de capacitación, sobre otorgamiento de créditos a clientes.</p> | <p>- Falta incluir en el diagnóstico de necesidades la preparación en NPB.</p> |  |  |
|---|--|--|--|--|

**Tabla 12. Debilidad No 4. Falta de capacitación de los especialistas comerciales.**

| <p>Área de Trabajo</p>      | <p>Dirección</p>  | <p>Área Comercial</p>   | <p>Área de Recuperación</p>   |
|-----------------------------|---|---|---|
| <p>Área Debilidades</p>     |   | <p>-Exceso de documentos para realizar el análisis de riesgo.<br/>-Documentos que no aportan datos de peso para la evaluación del riesgo.</p> |   |
| <p>Dirección</p>            | <p>- Solicitudes de documentos que no definen la aprobación del financiamiento.</p> |   | <p>-Falta de experiencia en el otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos.</p> |
| <p>Área Comercial</p>       | <p>-Inadecuadas normas de procedimiento.</p>  | <p>-Exceso de documentos que aumentan el plazo de otorgamiento de créditos.</p>   |   |
| <p>Área de recuperación</p> |   |   |   |

**Tabla 13. Debilidad No 5. Exceso de documentación para la tramitación de los créditos.**

## 2.1 Representación gráfica de las debilidades Identificadas.



**Figura 6. Gráfico de las debilidades.**

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se procede aplicar como herramienta el Diagrama de Pareto, lo cual expresó según los resultados mostrados en el gráfico, que los insuficientes ingresos de la sucursal, insuficiente otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos, aumento de gasto por pago de intereses, la falta de capacitación de los especialistas comerciales y el exceso de documentos para la tramitación de créditos, son las causas principales o debilidades en la sucursal, que atentan contra la rentabilidad de la institución con un 91 de frecuencia acumulada.



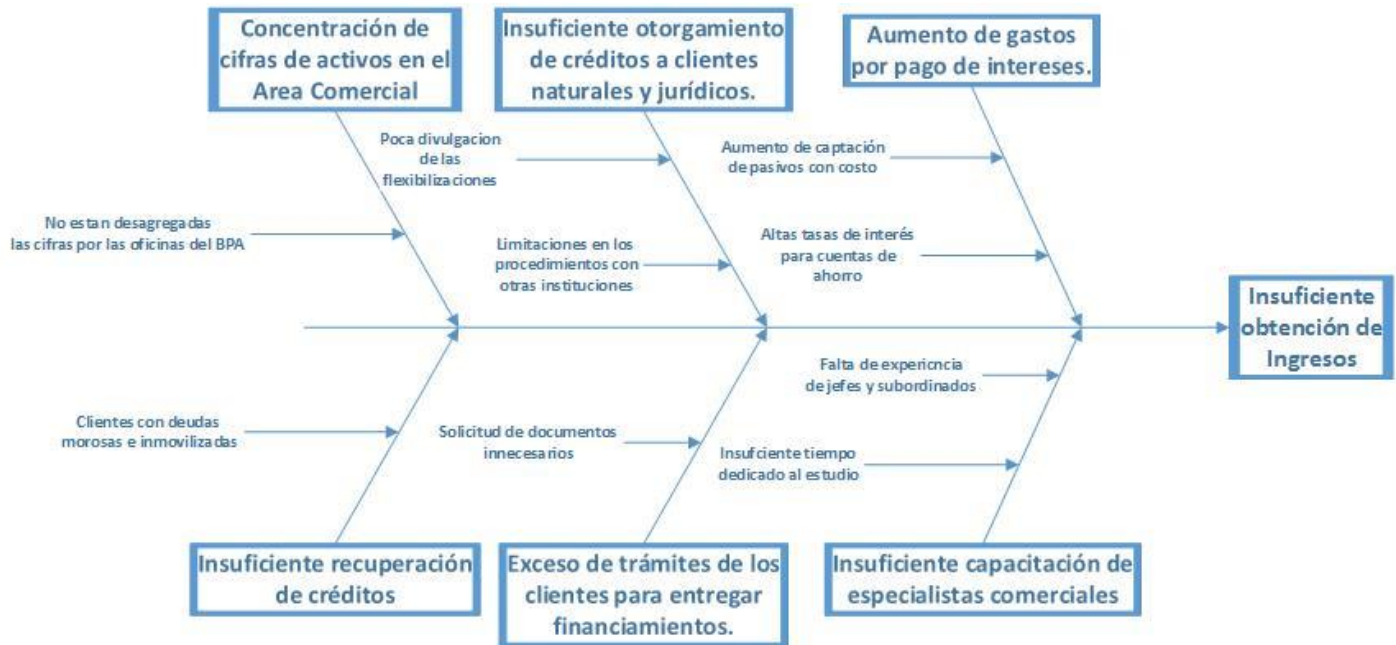


Figura: 7 Diagrama de Ishikawa.

Como se puede apreciar en el diagrama las causas que inciden en el **insuficiente obtención de ingresos** son, el **aumento de gastos por pago de intereses** a cuentas de ahorro captadas a plazos fijos con altas tasas, que representa el mayor porcentaje de pérdidas de la sucursal, el **insuficiente otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos** fundamentalmente por poca divulgación de las constantes flexibilizaciones que el banco va definiendo, en aras de aumentar la afluencia de la población a efectuar dichas solicitudes así mismo incluyendo a las nuevas formas de gestión no estatal, tales como los trabajadores por cuenta propia quienes estén necesitando financiamiento para capital de trabajo e inversiones, aún existen dificultades operacionales en las condiciones necesarias para la entrega de los créditos que movilicen los pasivos con costos colocados, exigencias en los tipos de garantías que se deben presentar, escasa coordinación entre las entidades de las cuales depende el cliente y el Banco para materializar la solicitud. El **exceso de trámites** que tiene realizar el cliente por la solicitud de varios documentos, hace que tenga que visitar varias veces el banco, lo que provoca que se alargue el período entre el inicio del trámite y aprobación del crédito, los especialistas comerciales dificultan el proceso por insuficiente orientación al cliente, dando lugar a que termine

desistiendo o que presente quejas a lugar. La concentración **de las cifras a colocar como activos** para cumplir objetivos estratégicos del año, son responsabilidad del área comercial principalmente, ofertándole al cliente los diferentes servicios bancarios que se prestan con beneficios, así como involucrar a las demás áreas de la sucursal y las cajas de ahorro para que tributen con una cantidad que se corresponda con su entorno con respecto a las actividades por cuenta propia que se realizan en cada localidad. La **capacitación de los especialistas comerciales** también incide en los resultados de la sucursal, mientras más preparados estén más financiamientos se otorgarán, por lo que es necesario planificar mejor el tiempo, por brigadas, de forma tal que accedan a los manuales y sus actualizaciones.

La **lenta recuperación de créditos sociales**, hace que envejezca cada vez más la cartera de préstamos, debido a la gran cantidad de morosos e inmovilizados, trae como consecuencia que no se logre la obtención de los intereses planificados para cada año, no existe una coordinación entre las entidades y el Banco que a través de la orientación y revisión con los deudores, mejore la situación de la recuperación de créditos, todo lo anterior ocasiona la insuficiente adquisición de ingresos en la sucursal 5152 del BPA en Trinidad.

| Áreas Debilidades   | Dirección | Comercial | Contable | Recuperación |
|---|-----------|-----------|----------|--------------|
| Insuficiente índice de ganancia.  | X         | X         | X        | X            |
| Insuficiente otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos. | X         | X         | -        | X            |
| Aumento de gastos por pago de intereses.                                | X         | X         | X        | -            |
| Falta de capacitación de los especialistas comerciales.                 | X         | X         | X        | -            |
| Exceso de documentación para la tramitación de los créditos.            | X         | X         | -        | -            |

**Tabla 14: Relación de cada debilidad identificada con las áreas.**

Los principales problemas que inciden con la insuficiente adquisición de ingresos en la sucursal: son los relacionados con los ingresos por conceptos de comisiones e

intereses, estos últimos por las escasas acciones para aumentar el otorgamiento de financiamientos a clientes naturales y jurídicos, Así como el exceso de gasto por intereses pagados a las cuentas de ahorro a plazos fijos, que fueron identificados en el diagrama causa-efecto, pueden agruparse en dos tipos: organizativos y de dirección.

## 2.2 Relación entre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas.

A continuación, se presenta una matriz que expresa la relación existente entre los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución y las debilidades identificadas anteriormente, determinando cuales son los lineamientos más frecuentes y el peso específico de cada capítulo y debilidad existente.

| Capítulo<br>Lineamiento | Debilidades           |                       |            |     |               | Suma | Lineamiento<br>más<br>frecuente |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|------------|-----|---------------|------|---------------------------------|
|                         | 1                     | 2                     | 3          | 4   | 5             |      |                                 |
| I                       | 8, 12                 | 8, 12                 | 8, 12      |     |               | 2    |                                 |
| II                      | 49, 50, 51,<br>52, 53 | 49, 50, 51,<br>52, 53 | 50, 51, 52 | 51  | 50, 51,<br>52 | 5    | 51, 52, 53                      |
| VI                      |                       |                       |            | 142 |               | 1    |                                 |
| Suma                    | 7                     | 7                     | 5          | 2   | 3             | 24   |                                 |
| Peso<br>Específico      | 2.2                   | 2.2                   | 1.6        | 0.6 | 1.0           |      |                                 |

**Tabla 15: Relación entre los lineamientos y las debilidades encontradas.**

Del análisis de la matriz anterior se llega a la conclusión de que las celdas que mayor énfasis requieren en la innovación son la II.1 relacionada con la debilidad: Insuficientes ingresos y la II.2 relacionada con la debilidad: Insuficiente otorgamiento de créditos a la población, pues entre ambas tienen un peso específico de 4.4, de un total de 7.6, es decir, que en ellas se centra más de la mitad de la interacción del debilitamiento. Una de las causas fundamentales que inciden en el insuficiente índice de ganancia de la sucursal es precisamente el insuficiente otorgamiento de financiamientos a clientes jurídicos y naturales.

Los lineamientos relacionados directamente con la Debilidad No.1: insuficiente índice de ganancia son: el número 49 que se refiere a aplicar una política crediticia dirigida en lo fundamental a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de ingresos, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social, el número 50 que se refiere al estudio de las tasa de interés de las cuentas de ahorro, la creación de capitalización y ahorro con destino específico y el acceso a créditos personales para la compra de bienes y servicios. El número 51 que establece disponer los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos, el número 52 que regula lo relacionado con incrementar y diversificar la oferta de créditos a la población teniendo en cuenta garantías exigidas y el 53 que regula estos mismos aspectos, pero en relación con el sector no estatal.

### **CONCLUSIONES PARCIALES**

Las 5 debilidades principales definidas y su orden de importancia en la sucursal trazan la hoja de ruta 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 y contribuir al logro de los ingresos previstos en la Sucursal.
- 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, además de crear vínculos funcionales con otras entidades que permitan agilizar los mismos.
- Fomentar la comunicación con la población para que sea de conocimiento popular el trabajo del Banco, las flexibilizaciones y los servicios que se brindan.

### 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA CONTRIBUIR A ELEVAR LOS INGRESOS CON EL OBJETIVO DE OBTENER GANANCIAS EN LA SUCURSAL 5152 DEL BANCO POPULAR DE AHORRO DE TRINIDAD.

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

Como parte del diagnóstico integrado de innovación, en el primer capítulo fueron identificadas las principales debilidades que presenta la entidad en relación con el insuficiente índice de ganancia en la sucursal y su impacto en la aplicación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Se definen ahora cuáles son las posibles innovaciones a desarrollar en la entidad, que sirvan de solución al problema planteado, con el objetivo de elevar la adquisición de ingresos y que la institución comience a obtener ganancias. Proponer un sistema de acciones para mejorar el otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos de la sucursal 5152, como una de las vías fundamentales para cambiar la situación en que se encuentra dicha entidad.

| No | Debilidad   | Innovación  |
|----|---|---|
| 1  | Insuficiente índice de ganancia.  | Acciones para la obtención de ingresos mediante el otorgamiento de financiamiento a personas naturales y jurídicas y cobro de comisiones y otras tasas.   |
| 2  | Insuficiente otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos. | Diseño de parámetros para vincular el cobro de las estimulaciones a la gestión de otorgamiento de créditos de la sucursal y cajas de Ahorro. Diseño de estrategia para aumentar la divulgación acerca de las flexibilizaciones y las nuevas condiciones de los financiamientos. |
| 3  | Aumento de gastos por pago de intereses.                                | Creación de un plan de visitas dirigidas a potenciales clientes teniendo como objetivo ofertar financiamientos.   |
| 4  | Insuficiente capacitación de los especialistas comerciales              | Ceración de plan de capacitación para especialistas.  |
| 5  | Exceso de documentos solicitados para la tramitación de los créditos    | Acciones para la disminución de documentos relacionados con las solicitudes de financiamientos.   |

Tabla 16: Relación debilidades-innovación.

Después de realizar un análisis de las innovaciones propuestas, se aprecia que algunas están relacionadas por lo que pueden ser integradas quedando de la forma siguiente:

1. Acciones para la obtención de ingresos mediante el otorgamiento de financiamiento a personas naturales y jurídicas y cobro de comisiones y otras tasas.
2. Diseño de estrategia para vincular el cobro de las estimulaciones a la gestión de otorgamiento de créditos.
3. Creación de plan de capacitación de acuerdo al diagnóstico de los conocimientos sobre las flexibilizaciones de la nueva política bancaria de los especialistas.

Con las innovaciones se propone poner en práctica nuevos métodos organizativos en la entidad y en la organización del trabajo en la Sucursal lo cual posibilitará mitigar las debilidades diagnosticadas en el capítulo 1. Las mismas pueden ser clasificadas como de tipo organizacional (Manual de Oslo) según muestra la siguiente matriz.

| Tipo de Innovación | Debilidades |   |   |   |   |
|--------------------|-------------|---|---|---|---|
|                    | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Producto           |             |   |   |   |   |
| Proceso            |             |   |   |   |   |
| Organizacional     | x           | x | x | x | x |
| Comercialización   |             |   |   |   |   |

**Tabla 17: Matriz clasificación de las Innovaciones para la solución de las debilidades**

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: el insuficiente índice de ganancias

| Innovación | Impacto (I) (0-10) | Factibilidad (F) (0-10) | Índice (I x F) |
|------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| 1          | 10                 | 9                       | 90             |
| 2          | 9                  | 9                       | 81             |
| 3          | 7                  | 6                       | 42             |

**Tabla 18: Matriz relación Impacto-Factibilidad.**

### **3.2 Aplicación de las soluciones (innovaciones) técnicamente fundamentadas en los ámbitos económico y financiero.**

Las áreas del conocimiento que más se requiere usar es la de Innovación, Dirección y Calidad y los lineamientos más aplicados son los relacionados con la Nueva Política Bancaria (NPB) fundamentalmente con el otorgamiento de créditos (49-53). La innovación seleccionada tiene como objetivo proponer mejoras para aumentar los ingresos a través del otorgamiento de financiamientos a los clientes naturales y jurídicos con la recuperación de intereses a corto y mediano plazo que tributen a aumentar la obtención de ingresos de la sucursal 5152 del Banco Popular de Ahorro en el municipio de Trinidad.

Se necesita una integración de las áreas involucradas para la elaboración y funcionamiento adecuado de las estrategias que se llevarán a cabo, además de una fuerte preparación y capacitación con vistas a mejorar el servicio que hoy se presta, informar y orientar al cliente que llega a la institución para que el proceso de solicitud no sea tedioso y pueda realizarlo fácilmente, agilizar los procesos que se realizan para la entrega de financiamientos, informar a la población que no acude al Banco a través de los medios de difusión, a través de propaganda gráfica y de visitas a centros laborales sobre los servicios que se prestan en la entidad, las flexibilizaciones y los cambios que ocurren en la misma enfocados en la entrega de créditos. Esta innovación tributará directamente a uno de los objetivos fundamentales de la Sucursal, aumentar los ingresos para obtener ganancias incrementando la eficiencia y la eficacia de la institución.

Para la implementación de dicha innovación se contará con la participación de 80 trabajadores en turnos de trabajo de 8 horas, la jornada laboral comenzará a las 8:00 am y terminará a las 3:00 pm, se utilizarán para realizar la tarea 40 computadoras con 30 impresoras, realizando un análisis del costo de realización se obtuvo lo siguiente:

| <b>Salario por trabajador</b>   |                  |                      |                  |                |
|---|------------------|----------------------|------------------|----------------|
| <b>Básico</b>   | Estimulación CUP | Pago por Rendimiento | Estimulación CUC | Estipendio CUC |
| <b>373.75</b>   | 155.00           | 400.00               | 15.00            | 15.00          |
| <b>928.75</b>   |                  |                      | <b>30.00</b>     |                |
| <b>Total de Gasto de Salario correspondiente a 80 trabajadores en un mes.</b> |                  |                      |                  |                |
| <b>CUP</b>  |                  |                      | <b>CUC</b>       |                |
| <b>74 300.00</b>  |                  |                      | <b>2 400.00</b>  |                |

**Tabla 19: Gasto de salario mensual.**

| <b>Equipos - Costo</b>                       |              |
|--|--------------|
| <b>Equipos</b>                               | <b>Costo</b> |
| Computadora                                  | 827.27       |
| Impresora                                    | 270.96       |
| <b>Costo total de 40 PC y 30 impresoras.</b> |              |
| Computadoras                                 | Impresoras   |
| 33 090.80                                    | 8 100.00     |
| <b>Total General</b>                         |              |
| 41 190.80                                    |              |

**Tabla 20: Costo de equipos.**

### **3.3 Selección y fundamentación de la propuesta de innovación.**

Teniendo en cuenta el impacto en la gestión de la Sucursal, la factibilidad de su aplicación y su relación con los lineamientos, se seleccionó la innovación:

- Acciones para la obtención de ingresos mediante el otorgamiento de financiamiento a personas naturales y jurídicas y cobro de comisiones y otras tasas.

Los lineamientos más aplicados son los relacionados con la nueva política bancaria (49 al 53), tanto en el otorgamiento de los créditos como en su recuperación. La innovación seleccionada persigue aumentar los ingresos en la entidad con el objetivo de obtener mayores ingresos. Se requerirá una adecuada integración de las áreas de dirección, comercial, contabilidad y recuperación para la aplicación de las innovaciones propuestas. Esta innovación contribuirá directamente al cumplimiento a los objetivos de trabajo de la Sucursal: Conceder financiamientos y mayores montos de los mismos a las nuevas formas de gestión que están presentes en el municipio



con una incidencia del 25 % del total de la provincia, adquiriendo ingresos superiores a los gastos ocasionados por los pagos de intereses de las cuentas de ahorro a plazos fijos, aspecto que se define claramente en varios lineamientos de la Política Monetaria. Esta innovación no es única en el BPA, pero se trata de mejorar la situación de la Sucursal 5152, haciendo de la misma una institución más eficiente y rentable económicamente.

Los objetivos de trabajo planificados para este año se refieren a:

- Aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generen ingresos, sustituyan importaciones y garanticen el desarrollo económico social.
  - Garantizando el otorgamiento de financiamientos al sector estatal y no estatal con el mérito del crédito y el nivel de riesgo de los clientes.
- Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.
  - Logrando una colocación de financiamientos en el sector de personas naturales y jurídicas con al menos 60.0 MMP lo que garantizará unos 4.8 MMP de ingresos en el año, por lo que es de vital importancia conceder créditos a los clientes naturales y jurídicos interesados a corto, mediano y largo plazo, logrando ingresos que hagan rentable al BPA.

Para alcanzar la innovación proyectada se requiere de la aplicación de las siguientes tecnologías:

A: Adecuación de la base de datos de clientes, segmentada por zonas geográficas.

B: Sistema de software informático que permita la interface con el SABIC.NEF.

C: Sistema de software informático que permita la captura de datos y emita reportes del comportamiento de la gestión de solicitudes de financiamientos.

| Clasificación de las tecnologías |           |       |        |
|----------------------------------|-----------|-------|--------|
| Código                           | Emergente | Clave | Básico |
| A                                |           | X     |        |
| B                                |           |       | X      |
| C                                |           |       | X      |

**Tabla 21: Clasificación de las tecnologías.**

Dadas las características de la institución, la aplicación de la guía de control del proyecto arroja resultados satisfactorios, dada la importancia que tiene para la misma la introducción y conclusión de la innovación propuesta, porque de ello depende en gran medida el buen funcionamiento de la sucursal. Es importante referir algunos criterios a tener en cuenta o en consideración.

- Criterio de factibilidad Técnica: El proyecto tiene problemas en la organización con lo relacionado con la propiedad industrial por falta de cultura sobre este indicador, aunque si tiene potencial para lograrlo.
- Criterio Financiero: No se evalúan la mayoría de estos indicadores por contar con los recursos e instalaciones de última generación para la implementación del proyecto.
- Criterio de Producción: Todos los indicadores que se evalúan para el desarrollo de la innovación tienen una alta importancia y factibilidad, no se necesita nuevo equipamiento pues se desarrollará con los existentes en la entidad.
- Criterios Institucionales: Se le otorga la máxima puntuación, pues esos indicadores han posibilitado que la organización sea reconocida a nivel nacional por sus trabajos de innovación los cuales han sido premiados en diferentes eventos de eficiencia Bancaria que convoca la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro para premiar y estimular la labor creadora de los trabajadores de las sucursales.

| Factibilidad                               | VALORACIÓN |       |       |      |          | Peso o Valor Factibilidad | Valor IMR   |
|--|------------|-------|-------|------|----------|---------------------------|-------------|
|  | Muy Bueno  | Bueno | Medio | Malo | Muy Malo |                           |             |
| <b>Criterios de factibilidad técnica</b>   |            |       |       |      |          |                           | <b>3,8</b>  |
| 1. Probabilidad de éxito técnico           | 10         |       |       |      |          | 10                        | 1           |
| 2. Propiedad industrial                    |            |       |       |      |          | 1                         | 0           |
| 3. Posible desarrollo futuro               | 10         |       |       |      |          | 10                        | 1           |
| 4. Efectos medio ambiente                  |            | 8     |       |      |          | 10                        | 0,8         |
| 5. Tiempo de desarrollo                    | 10         |       |       |      |          | 9                         | 1           |
| <b>Criterios de factibilidad comercial</b> |            |       |       |      |          |                           | <b>9.80</b> |
| 1. Oportunidad o necesidad                 | 10         |       |       |      |          | 10                        | 1           |
| 2. Posición competitiva                    |            | 8     |       |      |          | 10                        | 0,8         |
| 3. Canales de distribución                 |            | 8     |       |      |          | 8                         | 0,8         |
| 4. Probabilidad de éxito comercial         |            | 8     |       |      |          | 8                         | 0,8         |
| 5. Dimensión de mercado                    |            | 8     |       |      |          | 8                         | 0,8         |
| 6. Volumen de ventas posible               |            | 8     |       |      |          | 8                         | 0,8         |
| 7. Cuota de mercado                        | 10         |       |       |      |          | 10                        | 1           |
| 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                      |            | 8     |       |      |          | 10                        | 1           |
| <b>Criterios financieros</b>               |            |       |       |      |          |                           | <b>3.4</b>  |
| 1. Costo de I+D                            |            | 8     |       |      |          | 8                         | 0,8         |
| 2. Inversión de fabricación                |            |       |       |      |          | 1                         | 0           |
| 3. Inversión de comercialización           |            | 8     |       |      |          | 6                         | 0,8         |
| 4. "Cash-flow" flujo de caja               |            | 8     |       |      |          | 8                         | 0,8         |
| 5. Tasa interna de rendimiento             | 10         |       |       |      |          | 10                        | 1           |

|   |           |          |              |             |  |    |             |
|---|-----------|----------|--------------|-------------|--|----|-------------|
| <b>Criterios de Producción</b>                              |           |          |              |             |  |    | <b>5,4</b>  |
| 1. Nuevos procesos requeridos                               |           |          |              |             |  | 1  | 0           |
| 2. Disponibilidad de personal de fabricación                |           | 8        |              |             |  | 6  | 0,8         |
| 3. Compatibilidad con la capacidad actual                   |           | 8        |              |             |  | 6  | 0,8         |
| 4. Costo y disponibilidad de las materias primas            |           | 8        |              |             |  | 10 | 0.8         |
| 5. Costo y fabricación                                      | 10        |          |              |             |  | 10 | 1           |
| 6. Necesidad de nuevo equipo                                |           |          |              |             |  | 1  | 0           |
| 7. Seguridad en fabricación                                 | 10        |          |              |             |  | 10 | 1           |
| 8. Valor añadido en la producción                           |           | 8        |              |             |  | 8  | 0,8         |
| <b>Criterios institucionales</b>                            |           |          |              |             |  |    | <b>4,4</b>  |
| 1. Historia de la empresa                                   |           | 8        |              |             |  | 7  | 0,8         |
| 2. Actitud de la empresa ante la innovación.                |           | 8        |              |             |  | 10 | 0.8         |
| 3. Actitud de la empresa ante el riesgo                     | 10        |          |              |             |  | 10 | 1           |
| 4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa |           | 8        |              |             |  | 10 | 0.8         |
| 5. Clima laboral  | 10        |          |              |             |  | 10 | 1           |
| <b>Estructura de investigación</b>                          |           |          |              |             |  |    | <b>2,2</b>  |
| 1. Instalaciones y (Equipos) laboratorios                   |           |          | 6            |             |  | 8  | 0,6         |
| 2. Equipo innovador   |           | 8        |              |             |  | 6  | 0,8         |
| 3. Tradición de innovación                                  |           | 8        |              |             |  | 8  | 0,8         |
| <b>ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO</b>                 |           |          |              |             |  |    | <b>29.0</b> |
| <b>Escala de evaluación de IMG</b>                          | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>Medio</b> | <b>Malo</b> |  |    |             |
|   | 34        | 27.2     | 20.4         | 13.6        |  |    |             |

**Tabla 22: Lista de control para la evaluación del proyecto a la innovación seleccionada.**

Dadas las características de la Empresa, 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.

Evaluando el impacto que tiene la innovación seleccionada en la eficiencia y la eficacia de la institución en la tabla siguiente se explica sobre que indicadores incide:

| Indicadores   | Eficiencia | Eficacia |
|---|------------|----------|
| Aumento del nivel de utilidad.  | X          | X        |
| Cantidad de solicitudes de financiamiento atendidas.                        | X          | X        |
| Cantidad de financiamientos otorgados                                       | X          | X        |
| Sistema de informatización para le gestión de la entrega de financiamiento. |            | X        |
| Sistema de control interno.   |            | X        |
| Nivel de gasto de salario por solicitud tramitada.                          | X          |          |
| Toma de decisiones para la entrega de financiamiento.                       | X          | X        |

**Tabla 23: Matriz de eficiencia y eficacia.**

### 3.3.1 Indicadores de impacto propuestos para medir el aumento de ingresos en la Sucursal 5152 del BPA de Trinidad.

- Cantidad de depósitos en cuentas de ahorro ordinarias y a plazo fijo.
- Nivel de pago a clientes por concepto de intereses de cuentas de ahorro.
- Nivel de solicitudes de financiamiento recibidas en la Sucursal.
- Nivel de solicitudes de financiamiento tramitadas en la Sucursal.
- Tiempo transcurrido entre la entrega de la solicitud y la respuesta de la misma.
- Porcentaje de solicitudes respondidas positivamente.
- Nivel de financiamientos otorgados a las nuevas formas de gestión no estatal en la Sucursal.
- Ingresos por cuestión de cobro de intereses por créditos otorgados.
- Relación de posibles clientes para otorgar financiamiento por consejo popular.
- Saldo en la cartera de pasivos con costo.

- Saldo en la cartera de pasivos sin costo.
- Saldo de la cartera de créditos vigentes.
- Desagregación por áreas y cajas de ahorro del monto planificado.
- Cantidad de procedimientos con otros organismos.

### **3.4 Plan de Actividades para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado, según la Instrucción 1/2004.**

Seguidamente se muestra el plan de actividades a realizar que tributan a la implementación de las propuestas de mejoras para el aumento de la obtención de ingresos en la Sucursal según la Instrucción 1/2004 del presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Con la propuesta se pretende aumentar el nivel de ingresos de la entidad, teniendo en cuenta que gira alrededor de la flexibilización en la entrega de financiamientos a personas naturales y jurídicas, la disminución de la documentación necesaria para la solicitud de créditos, la capacitación del personal vinculado con esta actividad en la institución con el objetivo de brindarle un servicio de excelencia a los clientes que lleguen a la sucursal con este objetivo. Además, se persigue disminuir la cartera de pasivos con costo que es una de nuestras principales fuentes de pérdidas, todo lo anterior expuesto propiciará que la Sucursal 5152 del BPA en el municipio de Trinidad tenga beneficios económicos.

| No  | Actividades  | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Dirige | Participantes        |  |
|---|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|----------------------|--|
|   |  | E     | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |        |                      |  |
| <b>Capítulo II: Funcionamiento Interno.</b>                           |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |                      |  |
| <b>II.1. Actividades en función de la razón de ser de la empresa:</b> |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |                      |  |
| <b>Año 2016</b>   |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |                      |  |
| II.1.1  | Realizar un estudio del Estado del Arte acerca de la entrega de financiamiento por Instituciones Bancarias de Cuba y el Mundo. |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |        | Gerente de Negocios. | Especialistas                                  |
| II.1.2  | Realizar un estudio de factibilidad sobre la propuesta de innovación.  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |        | Gerente Contable     | Especialistas                                  |
| II.1.3  | Crear un grupo de expertos encargados de la preparación de la capacitación de los especialistas.                               |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |        | Gerente de Negocios. | Gerente Recuperación<br>Especialista de Riesgo |

|                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |   |
|-----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|---|
| II.1.4          | Crear el cronograma de capacitación de la Sucursal   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | Gerente de                               | Especialistas                           |
|                 | Sucursal   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   | Negocios                                 | de Riesgo                               |
| II.1.5          | Crear estrategia de negocio para la entrega de financiamientos a nuevas formas de gestión no estatal y personas jurídicas. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | Gerente de Negocios<br>Gerente Comercial | Especialistas                           |
| II.1.6          | Realizar estudio de mercado sobre posibles solicitudes de financiamiento.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | Gerente de Negocios                      | Especialista de Riesgo<br>Especialistas |
| II.1.7          | Elaborar estrategia de difusión sobre las flexibilizaciones y facilidades de entrega de financiamientos.                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | Gerente de Negocios                      | Especialistas                           |
| II.1.8          | Capacitación de los especialistas implicados   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | Gerente de Negocios                      | Especialistas                           |
| <b>Año 2017</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |   |



|         |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                  |   |
|---------|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------------------|---|
| II.1.9  | Establecer mecanismos de seguimiento y auditoría de las tareas realizadas            | X |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Director<br>Gerente de Negocios. | Auditor Interno<br>Oficial de Cumplimiento. |
| II.1.10 | Intercambio de resultados de los controles con los miembros del consejo de dirección |   | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Director                         | Consejo de Dirección                        |

Tabla 24: Plan de actividades.

### 3.5 Actividades del Plan que se refieren al proyecto de solución

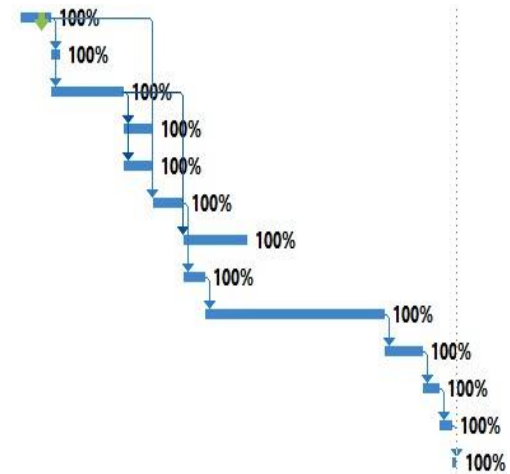
El Plan de actividades para que responde al proyecto de solución abarca lo siguiente:

| Plan de Acción |  |       |               |                  |
|----------------|--|-------|---------------|------------------|
| No             | Acción   | Fecha | Participantes | Responsable      |
| 1              | Crear plan de capacitación   | 11/16 | Especialistas | Gerente Negocios |
| 2              | Crear el cronograma de capacitación de los especialistas   | 11/16 | Especialistas | Gerente Negocios |
| 3              | Capacitar a todos los especialistas que intervendrán en la aplicación del proyecto de solución.                                  | 11/16 | Especialistas | Gerente Negocios |
| 4              | Visitar medios de difusión del municipio para dar a conocer las flexibilizaciones y facilidades en la entrega de financiamiento. | 11/16 | Especialistas | Director         |
| 5              | Realizar estudio de mercado sobre las solicitudes de financiamiento  | 11/16 | Especialistas | Gerente Negocios |
| 6              | Segmentar los Trabajadores por Cuenta Propia y las Cooperativas No Agropecuarias por consejo popular.                            | 12/16 | Informático   | Gerente Negocios |

|    |   |       |                      |                                       |
|----|---|-------|----------------------|---------------------------------------|
| 7  | Coordinar con instituciones del municipio para realizar charlas con el objetivo de exponer las flexibilizaciones y facilidades en la entrega de financiamiento. | 12/16 | Especialistas        | Director                              |
| 8  | Crear plan de visitas a potenciales clientes para entrega de créditos.  | 12/16 | Especialistas        | Gerente Negocios                      |
| 9  | Visitar a potenciales clientes para entrega de créditos.  | 12/16 | Especialistas        | Gerente Negocios                      |
| 10 | Crear convenios de trabajo con las instituciones que intervienen en el proceso de tramitación de solicitudes de financiamientos.                                | 01/17 | Gerente Negocios     | Director                              |
| 11 | Revisar las carteras de pasivos con costo y pasivos sin costo.  | 02/17 | Especialistas        | Gerente Contable<br>Gerente Comercial |
| 12 | Elaborar informe sobre ingresos por concepto de cobro de intereses  | 02/17 | Gerente Negocios     |                                       |
| 13 | Discusión de informe de ingresos.   | 02/17 | Consejo de Dirección | Director                              |

**Tabla 25: Plan de acciones.**

|   |   |                                       |         |              |              |    |
|---|---|---------------------------------------|---------|--------------|--------------|----|
| ✓ | 📅 | Crear plan de capacitación            | 5 días  | mar 01/11/16 | lun 07/11/16 |    |
| ✓ | 📅 | Crear el cronograma de capacitaci     | 2 días  | mar 08/11/16 | mié 09/11/16 | 1  |
| ✓ | 📅 | Capacitar a los especialistas que int | 13 días | mar 08/11/16 | jue 24/11/16 | 1  |
| ✓ | 📅 | Visitar medios de difusion del mun    | 5 días  | vie 25/11/16 | jue 01/12/16 | 3  |
| ✓ | 📅 | Realizar estudio de mercado sobre     | 5 días  | vie 25/11/16 | jue 01/12/16 | 3  |
| ✓ | 📅 | Segmentar a los TCP y CNA por Coi     | 5 días  | vie 02/12/16 | jue 08/12/16 | 1  |
| ✓ | 📅 | Coordinar con instituciones del mu    | 11 días | vie 09/12/16 | vie 23/12/16 | 3  |
| ✓ | 📅 | Crear plan de visitas a potenciales   | 3 días  | vie 09/12/16 | mar 13/12/16 | 6  |
| ✓ | 📅 | Visitar a potenciales clientes para e | 30 días | mié 14/12/16 | mar 24/01/17 | 8  |
| ✓ | 📅 | Crear convenios de trabajo con las    | 7 días  | mié 25/01/17 | jue 02/02/17 | 9  |
| ✓ | 📅 | Revisar las carteras de pasivos.      | 2 días  | vie 03/02/17 | lun 06/02/17 | 10 |
| ✓ | 📅 | Elaborar informe sobre ingresos p     | 3 días  | mar 07/02/17 | jue 09/02/17 | 11 |
| ✓ | 📅 | Discusion de informe de ingresos.     | 1 día   | vie 10/02/17 | vie 10/02/17 | 12 |



**Figura 12: Diagrama de Gantt del cronograma de actividades.**

### 3.5.1 Evaluación económica financiera de la solución propuesta.

Al hacer referencia a la aplicación de la propuesta de innovación en la sucursal 5152 del BPA en el municipio de Trinidad, se hace una evaluación financiera de la innovación para lo cual se tiene en cuenta el índice de costo-beneficio.

Para el desarrollo de la innovación se tiene en cuenta un grupo de gastos entre ellos se encuentran:

- Gasto de combustible.
- Consumo equipos.
- Gasto de materiales.
- Gasto de eléctrico.
- Gasto de teléfono.
- Gasto de salario.

Para realizar las gestiones de captación de potenciales clientes de las nuevas formas de gestión no estatal y realizar las charlas en los centros laborales con el objetivo de informar a las personas, acerca de las flexibilizaciones y las facilidades de la política crediticia es necesario emplear medios de transportación que ocasionarán un consumo de combustible, promediando un gasto de 40 litros.

Se van a emplear un total de 40 computadoras y 10 impresoras para realizar los trámites de atención y procesamiento de las solicitudes de financiamiento, un equipo

de cómputo y una impresora representa un costo de 827.27 y 270.96 CUP respectivamente.

Se utilizarán 15 cajas de hojas mensualmente para ejecutar los trámites desde la llegada de la solicitud hasta el otorgamiento del préstamo.

La jornada laboral comprende 8 horas diarias desde las 8:00 am hasta las 3:00 pm, con un consumo de energía eléctrica de 250 KW.

El uso de teléfono para las comprobaciones, consultas y gestiones referentes a los procesos de entrega de financiamientos será de 2130 pesos.

El grupo de trabajadores implicados en la implementación de la innovación asciende a 80, constituyendo un gasto salarial por trabajador de 373.75 CUP en cuanto a salario básico, 155.00 CUP de estimulación y 400.00 CUP de pago por resultados, los pagos en CUC de estimulación y estipendio para alimentación al cambio de CADECA ascienden a 720.00 CUP por trabajador

Con la aplicación de la innovación se pretende otorgar al menos 1200 créditos a personas naturales y jurídicas, con un monto ascendente a 60 MMP que brindará ingresos por concepto de cobro de intereses de 4.8 MMP.

| Relación Costo – Beneficio                       |  |   |
|--|--|---|
| Descripción                                      | Gasto  | Importe   |
| <b>Combustible</b>                               | 40 litros  | 940.00  |
| <b>Equipos</b>                                   | 1098.23 P/U  | 41 190.80   |
| <b>Materiales</b>                                | 15 cajas (hojas)                                       | 2400.00   |
| <b>Electricidad</b>                              | 250 KW   | 15 959.00   |
| <b>Teléfono</b>                                  | 26.63 (persona)  | 2130.00   |
| <b>Salario</b>                                   | 1648.00 (persona)                                      | 131 900.00  |
| Cantidad de financiamientos                      | <b>Importe a otorgar</b>                               | <b>Ingresos x intereses</b>                               |
| <b>1200</b>                                      | 60 MMP   | 4.8 MMP   |
| Total de gastos anual                            |  | <b>Total de Ingresos anual obtenidos por la actividad</b> |
| <b>194 519.00</b>                                |  | 4 800 000.00  |
| Gasto por pago de intereses de Cuentas de ahorro | <b>Ingresos por Colocación Nacional</b>                |   |
| 4 300 000.00                                     | <b>2 345 560.00</b>                                    |   |
| Total de Gastos                                  | <b>Ingresos por operaciones y servicios Bancarios.</b> |   |
| 4 494 519.00                                     | <b>1 209 965.00</b>                                    |   |
|  | <b>Total de Ingresos</b>                               |   |
|  | <b>8 355 525.24</b>                                    |   |
| Índice Costo - Beneficio                         |  |   |
| 0.54   |  |   |

**Tabla 26: Relación costo – beneficio de la innovación.**

Después de realizado el análisis de los costos y beneficios de la aplicación de la propuesta de innovación se obtienen los siguientes resultados:

El costo por peso sería de 0.54 por lo que por cada peso que invirtiera el BPA se recuperarían 0.46 pesos haciendo de la propuesta de la innovación muy rentable, además los beneficios obtenidos después de aplicada la misma continuarían elevando los ingresos de la institución propiciando la obtención de utilidades, disminuyendo el indicador Gasto de Salario /VAB, lo que se revierte en una mejor remuneración para los trabajadores, cumpliendo el objetivo principal de la presente investigación.

---

## CONCLUSIONES PARCIALES

Se determinó llevar a cabo acciones para la obtención de ingresos mediante el otorgamiento de financiamiento a personas naturales y jurídicas por ser la innovación con mayor factibilidad e impacto.

- Se obtuvieron los indicadores de impacto para evaluar la innovación propuesta, así como el plan de acciones para llevar a cabo la misma.
- La evaluación económica – financiera de la propuesta de innovación arrojó resultados muy rentables de acuerdo con la relación Costo – Beneficio de la misma.

## CONCLUSIONES GENERALES

Se obtuvieron 5 debilidades organizadas por orden de importancia después de realizado un diagnóstico de la situación económica financiera del BPA del municipio de Trinidad, las mismas trazan la hoja de ruta para mejorar el estado de la institución.

- 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, estableciendo mecanismos factibles para minimizar los trámites de solicitudes de créditos a los clientes.
- Después de realizado un estudio de las debilidades se determinó llevar a cabo acciones para la obtención de ingresos mediante el otorgamiento de financiamiento a personas naturales y jurídicas además de los indicadores de impacto para evaluar la innovación propuesta y el plan de acciones para llevar a cabo la misma.
- La evaluación económica – financiera de la propuesta de innovación arrojó resultados rentables de acuerdo con la relación Costo – Beneficio, después de su aplicación se revertirá la situación de la entidad cumpliendo con el objetivo general de la investigación.



### **RESULTADOS ESPERADOS**

Evaluación de la situación económica – financiera del BPA del municipio Trinidad.

- Aumento del otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas.
- Aumento de los ingresos en más de 4 MMP que favorecerá el índice de ganancia, siendo rentable la Sucursal.
- Impacto favorable en el desarrollo económico - social de la población.

## RECOMENDACIONES

- Mejorar las relaciones con los organismos implicados en el procedimiento de tramitación de solicitudes de financiamiento.
- Crear un mecanismo de evaluación de bienes como garantía de financiamiento que se corresponda con la dinámica actual del país.

## BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, J. A. (2011). El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana.

Boletín Ábaco Digital del Banco Popular de Ahorro No 80, 81, 84, 87. (2014). Banco Popular de Ahorro.

Borras 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.

Decreto Ley 289. (2011) De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

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.

Hernández, S. R. (2004). Metodología de la Investigación. Tomo I y II. Editorial Félix Varela.

Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA. (2014). Banco Popular de Ahorro.

Manual de OSLO. (2006). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3era edición. OCDE y Eurostat. Traducción española, Grupo Tragsa.

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

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. El ateneo. Buenos Aires.

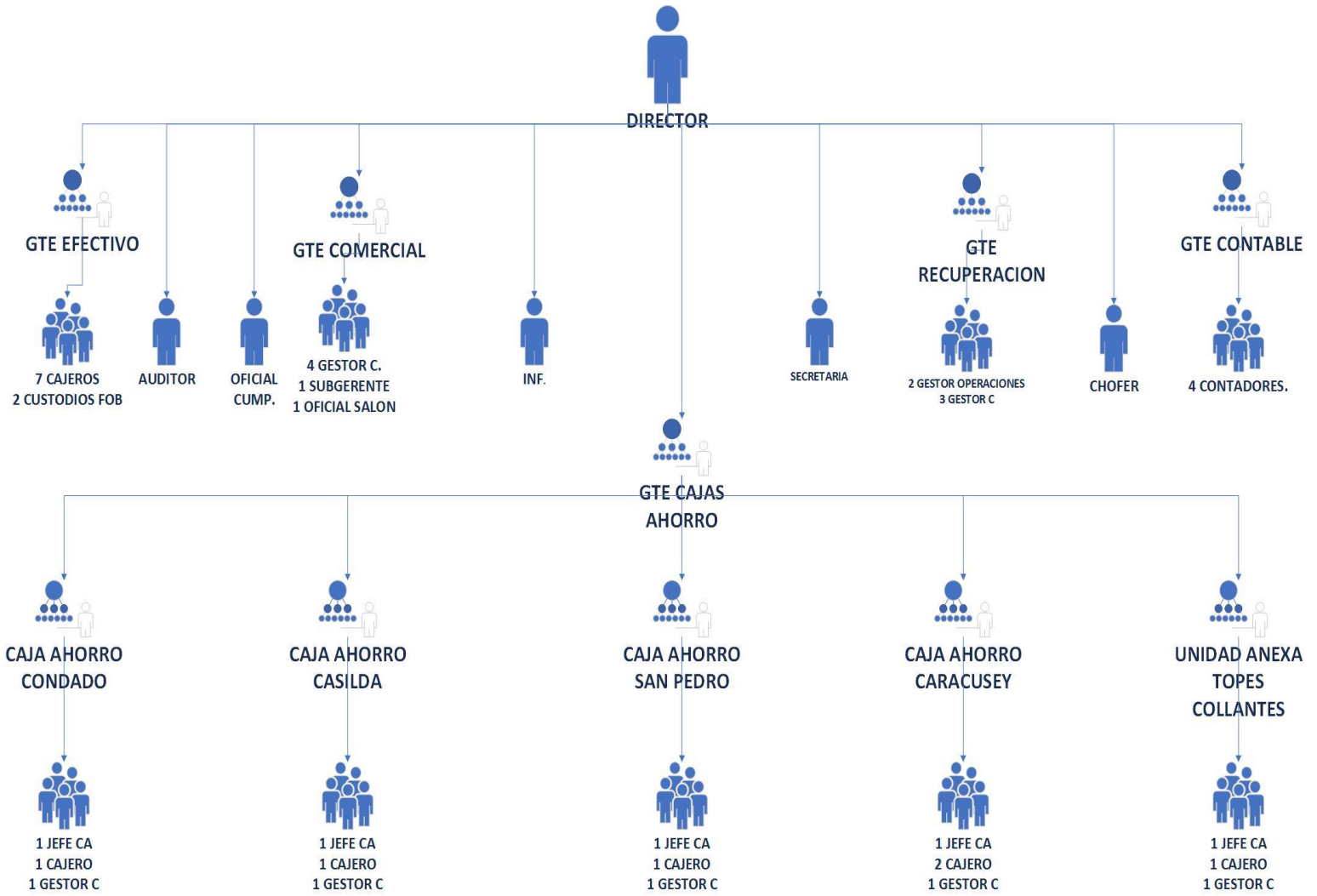
Portuondo, A. (2011). Curso de Dirección Empresarial. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana.

Sabic.nef. (2016-2017). Balance de Comprobación de Saldos y Estados de Resultados. Banco Popular de Ahorro.

Weston, T.F. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Félix Varela. La Habana.

VI Congreso del PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.

## ANEXOS



Encuesta aplicada durante la investigación.

| <b>Debilidades</b>   | <b>Orden de<br/>Importancia</b> | <b>Puntuación asignada<br/>(1-100 puntos)</b> |
|--|---------------------------------|---|
| <b>Exceso de documentación para la tramitación de los créditos.</b>            |                                 |   |
| <b>Aumento de gastos por pago de intereses.</b>                                |                                 |   |
| <b>Insuficiente otorgamiento de créditos a clientes naturales y jurídicos.</b> |                                 |   |
| <b>Insuficiente índice de ganancia.</b>  |                                 |   |
| <b>Falta de capacitación de los especialistas comerciales.</b>                 |                                 |   |

Nota: El total de la puntuación debe ser 100.