



Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Ciencias Empresariales



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Acciones de gestión para incentivar el otorgamiento de financiamientos en el Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.



Autor: Yairo Madrigal Vega.
Tutor: Msc. Héctor Peña Hernández.

Mayo de 2016.
“Año 58 de la Revolución”

A high-contrast, black and white portrait of Ernesto Che Guevara. He is shown from the chest up, looking slightly to the left. He has dark, wavy hair and a full beard. He is wearing a light-colored, possibly military-style jacket. The background is dark and out of focus.

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

Ernesto Che Guevara

DEDICATORIA.

-  A mi madre, a mi padre, a mis abuelos, por darme la vida, por guiarme en todo momento, por enseñarme el camino del triunfo, por ser mis primeros maestros, mis primeros amigos, a quienes amo con todo mi corazón.
 -  A toda mi familia, que es la razón de mí ser.
 -  A mi novia, por ser fuente de amor, comprensión y alegría.
 -  En fin, a todas aquellas personas que han compartido junto a mí los buenos y malos momentos de la vida.
-

AGRADECIMIENTOS.

-  A mis padres, por quererme tanto y estar siempre atentos de mis logros y fracasos, siempre dándome ánimo para continuar.
-  A toda mi familia que sin su apoyo no hubiese sido posible alcanzar este sueño.
-  A mi novia, por su amor, su ayuda, paciencia y comprensión.
-  A mi tutor Héctor Peña Hernández, por su apoyo incondicional y por ser guía en todo momento.
-  A Yunior, por su ayuda incondicional y por dedicarme gran parte de su tiempo en aras de lograr este empeño.
-  A mis compañeros de aula, que durante seis años compartimos innumerables jornadas de estudio con el objetivo de convertirnos en profesionales.
-  A todo el claustro de profesores, que a lo largo de esta carrera me han ofrecido sus conocimientos para alcanzar los logros obtenidos.
-  A mis compañeros de trabajo, que me han ayudado y apoyado en este empeño.
-  A todas aquellas personas, que en algún momento me brindaron su ayuda desinteresadamente.

A todos: mi eterno agradecimiento.

RESUMEN.

La investigación se realizó en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro del municipio de Cabaiguán, se consideran como referencia los resultados alcanzados en los ejercicios económicos 2014 y 2015. En la misma se utilizaron métodos teóricos y empíricos, se efectuaron análisis documentales y en el nivel empírico se realizaron entrevistas y encuestas a especialistas. Se realizó un diagnóstico a través de los análisis de los Estados Financieros, así como la interrelación de las principales debilidades y su relación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

El objetivo es proponer acciones que incentiven el otorgamiento de financiamientos a los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) del municipio de Cabaiguán, las que contribuirán a mejorar los resultados en la gestión financiera y al cumplimiento de los objetivos de trabajo, respondiendo a la necesidad que tiene la organización de mejorar la calidad del servicio bancario en aras de lograr que se incremente la cartera de financiamientos a TCP y los ingresos por este concepto. Al finalizar, se arriba a conclusiones y recomendaciones de significativa importancia para el adecuado funcionamiento y desarrollo del proceso económico, productivo y social, previsto en post de la eficiencia de los servicios.

INDICE.

	Págs .
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: Fundamentación teórica sobre el crédito bancario.....	7
1.1 Breve reseña.....	8
1.2 Generalidades.....	9
1.3 El crédito bancario. Aspectos básicos.....	11
1.4 La política bancaria a partir del año 2011.	16
1.5 El trabajo por cuenta propia en la economía cubana...	20
1.6 Consideraciones finales del capítulo.....	23
CAPÍTULO 2: Caracterización, diagnóstico y propuesta de acciones de gestión para incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP del municipio de Cabaiguán.....	25
2.1 Caracterización general de la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.....	25
2.2 Diagnóstico de los principales problemas económicos que afectan la gestión en los créditos bancarios.....	30
2.2.1 Análisis económico-financiero en los años 2014-2015.....	30
2.2.2 Estado de Situación.....	31
2.2.3 Análisis del Estado de Resultados.....	32
2.2.4 Indicadores.....	32
2.2.5 Estructura de los activos productivos.....	33
2.2.6 Identificación y fundamentación de las cinco debilidades de la Sucursal 5082 del BPA en el municipio de Cabaiguán.....	35
2.3 Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con las debilidades identificadas.....	37

2.4 Selección y fundamentación de la innovación fundamental que incide en el funcionamiento eficiente de la entidad.....	38
2.5 Propuesta de acciones de gestión que contribuya a incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP.....	38
2.6 Plan de actividades que se refiere al proyecto de solución.....	40
2.7 Evaluación económico-financiera de las soluciones propuestas.....	41
2.8 Consideraciones finales del capítulo.....	42
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN.

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

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

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

El Banco Popular de Ahorro (BPA) se creó en 1983 mediante la promulgación del Decreto Ley No. 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 No. 69 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 financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazo, sin garantías 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.
- 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.
- 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.
- 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 Central de Cuba.

Todo este proceso le imprime al BPA una imagen de solidez competitiva que le permite ser líder en el mercado de particulares y selectivo en el mercado de personas jurídicas, sobre la base del conocimiento y solución de los problemas de los clientes y la eficiencia en el servicio, brindando una atención integral y diferenciada, a través de una amplia oferta de productos y servicios bancarios y

funciones basadas en la seguridad, confiabilidad y accesibilidad en correspondencia con las expectativas del cliente.

En diciembre del 2011 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 monetaria aprobados por el VI Congreso sobre los créditos y otros servicios bancarios para las personas naturales. A partir de esta fecha se inició la concesión de créditos al sector que opera bajo formas de gestión no estatal.

El BPA 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.

El Lineamiento No. 51 plantea: “Prestar los servicios bancarios necesarios, que incluyan el otorgamiento de créditos al sector que opera bajo formas de gestión no estatal, para contribuir a su adecuado funcionamiento, estudiando la creación de cuentas de capitalización para la adquisición de equipamiento y otros destinos”.

El BPA, 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 por cuenta propia, cooperativas no agropecuarias, pequeños agricultores y en menor medida a la empresa estatal. El banco cuenta con una cantidad de pasivos captados de los recursos libres de la población sin colocar y ante la necesidad de aumentar sus utilidades se hace necesario prestar para ganar y ser más rentables, atendiendo a que la cartera de créditos sociales se liquida a un ritmo considerable anualmente y que en un período de seis años aproximadamente quedará muy poco, si el capital existe se hace imprescindible buscar alternativas para financiar al que lo necesite y se utilice en su vivienda o negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior y a partir del proceso de investigación, en la Sucursal 5082 del BPA en Cabaiguán, como resultado del bajo otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), se ha producido un aumento considerable en los índices de pasivos sin colocar, lo que demuestra que la gestión comercial no ha sido suficiente para el otorgamiento de financiamientos a este sector que opera bajo formas de gestión no estatal.

En la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán los financiamientos concedidos a los TCP son los de menor representación, reflejando en el año 2015 un crecimiento con respecto a diciembre de 2014.

A pesar de este incremento, solo el 5% del total de TCP en el municipio ha solicitado financiamiento, lo que indica la necesidad de hacer un análisis de la baja participación de estos clientes.

Estos argumentos han permitido precisar cómo **situación problemática**, la necesidad de proponer acciones de gestión que incentive el otorgamiento de financiamientos a los TCP en el BPA del municipio de Cabaiguán.

En correspondencia con estas manifestaciones se propone como **problema científico**: ¿Cómo incentivar el otorgamiento de financiamientos bancarios a los TCP del municipio de Cabaiguán?

Todo ello permitió formular como **objetivo general**: Diseñar un plan de acciones de gestión que contribuya a incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP del municipio de Cabaiguán.

Para dar solución al objetivo general se definen como **objetivos específicos** los siguientes:

- Diagnosticar el estado actual en que se encuentra el otorgamiento de los créditos bancarios a los TCP del municipio de Cabaiguán.
- Caracterizar el diseño de las acciones para incentivar el otorgamiento de créditos bancarios a los TCP del municipio de Cabaiguán.

Se define como objeto de estudio el Sistema Crediticio Cubano y como campo de acción el crédito bancario para los TCP.

El valor teórico de la investigación está dado a partir de una amplia revisión bibliográfica, mediante el análisis y la síntesis, para establecer los fundamentos

teóricos que subyacen en el otorgamiento de créditos bancarios y por la propuesta de acciones que incentiven el otorgamiento de financiamientos a los TCP en el BPA del municipio de Cabaiguán.

El valor práctico se relaciona con la factibilidad y pertinencia demostrada, de proponer acciones que incentiven el otorgamiento de financiamientos a los TCP.

Como valor metodológico la posibilidad que brinda y los pasos lógicos desarrollados en el proceso de investigación que sirven como guía metodológica para estudios en todo el sistema bancario y otras organizaciones. Los indicadores utilizados para evaluar la mejora de los servicios y la disminución del costo en los pasivos captados, contribuyen también al valor metodológico.

El valor social es la contribución a la mejora del servicio en el Banco Popular de Ahorro.

Como valor económico se puede considerar que la investigación contribuye a disminuir el costo de los pasivos captados en el Banco Popular de Ahorro, cuestión que incide positivamente en los indicadores económicos.

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

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

Resultados Esperados.

Con la puesta en práctica de la propuesta de acciones para el diseño, implementación y control de la herramienta de trabajo para incentivar el otorgamiento de créditos bancarios a los TCP del municipio de Cabaiguán se espera:

- Incrementar la cartera de financiamientos a TCP.
- Aumento de los ingresos por concepto de intereses por financiamientos a TCP.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Aumentar los ingresos por servicios bancarios.
- Incrementar los niveles de conocimiento de los clientes sobre los servicios bancarios.
- Lograr una mayor preparación de los trabajadores bancarios.
- Diversificar los servicios.

El informe de investigación se estructura en introducción y en dos capítulos distribuidos de la siguiente forma:

- Capítulo I: Fundamentación teórica sobre el crédito bancario: Se estudia y se presentan consideraciones sobre la literatura utilizada y generalidades del crédito bancario.
- Capítulo II: Caracterización, diagnóstico y propuesta de acciones de gestión para incentivar el otorgamiento de créditos bancarios a los TCP del municipio de Cabaiguán.

En este capítulo se expone la caracterización de la entidad objeto de estudio donde se llevará a cabo la investigación, y el comportamiento que presenta en cuanto a los créditos; para ello se proponen acciones de gestión enfocadas a fomentar las actividades de los TCP a través del financiamiento bancario, valorando los resultados mediante una comparación entre la situación existente a finales de diciembre de 2014 con la situación al cierre de diciembre de 2015.

El informe ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que serán de utilidad en el proceso de comunicación comercial con relación al otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia, además de la bibliografía y los anexos.

CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL CRÉDITO BANCARIO.

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

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

En este capítulo se muestran las generalidades y especificidades del crédito bancario, así como los aspectos básicos sobre la concesión de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia, además se expone la base jurídica para la implementación de la Nueva Política Bancaria, como parte de la gestión de las instituciones financieras, mediante el uso de una bibliografía actualizada, la que además permitió conocer diversas definiciones de los autores consultados, elevando la importancia del análisis de la información financiera, mediante diversos métodos y técnicas.

Para sustentar la fundamentación teórica de la investigación, se muestra de forma resumida el término de gestión, según los estudios realizados a través de diferentes fuentes bibliográficas.

- **Gestión:** son las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial, dirigidas al logro de algún propósito, meta u objetivo. El término de gestión, generalmente se asocia con la actividad administrativa, como una de las partes integrantes del sistema de organización integral de la empresa estatal

socialista de producción, es decir, de la ciencia, la tecnología y la gestión o administración empresarial. La gestión se acepta hoy como sinónimo de administración.

1.1 Breve reseña.

A partir de la actualización del modelo económico cubano y para dar cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, el 20 de diciembre del 2011, se puso en vigor el Decreto-Ley No. 289, además de las resoluciones Nos. 99, 100 y 101 del Banco Central de Cuba (BCC) y la instrucción No. 7 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), que amparan el nuevo modelo de gestión económica que reconoce y promueve a las cooperativas, los agricultores pequeños (AP), los trabajadores por cuenta propia (TCP) y otras formas de gestión no estatal (OFGNE).

El Decreto-Ley No. 289 otorga al sector privado la posibilidad de establecer relaciones contractuales con empresas estatales, poseer cuentas corrientes en los bancos, utilizar medios de pago como cheques, transferencias bancarias, órdenes de cobro, carta de crédito local, tarjeta débito o crédito, letras de cambio, pagarés y otros utilizados en la práctica bancaria, además de acceder a créditos para contribuir al desarrollo de sus actividades económicas.

Los lineamientos sobre la política monetaria plantean la aplicación de una política crediticia dirigida fundamentalmente a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional de bienes y servicios, generadoras de ingresos en divisas o sustituidoras de importaciones y aquellas que de forma general garanticen el desarrollo económico y social del país; establecer los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos; incrementar y diversificar la oferta de créditos a la población para la compra de productos o servicios, teniendo en cuenta las garantías necesarias y la capacidad de pago del prestatario.

Desde la puesta en vigor del Decreto-Ley No. 289 han acudido a las sucursales del Banco Popular de Ahorro varios Trabajadores por Cuenta Propia para informarse sobre los requisitos y la documentación a presentar para solicitar financiamiento para capital de trabajo o inversiones. Sin embargo a pesar de las flexibilizaciones y la

incorporación de nuevas garantías, hasta la fecha, la cantidad de financiamientos otorgados no ha sido la esperada.

A partir del relanzamiento del sector cuentapropista en el año 2010 se ha experimentado un notable aumento de personas incorporadas al mismo, lo que demuestra la presencia de fuentes de financiamiento ajenas al banco para llevar a cabo inversiones en dicho sector.

Dada la importancia de incentivar la actividad por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal para contribuir al desarrollo de la economía, se hace imprescindible la búsqueda de acciones por parte de la banca cubana para lograr que el sector privado utilice el crédito bancario para financiar sus negocios.

1.2 Generalidades.

La categoría crédito surge con el inicio de la producción mercantil, como resultado del desarrollo del cambio y la aparición del dinero como medio de pago. Por las diferencias en su modo de utilización, plantea que existen las siguientes clasificaciones:

Crédito: es un activo de riesgo, cualquiera que sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la entidad financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por su cliente.

Crédito Bancario: permite disponer de recursos financieros hasta un límite prefijado, en un tiempo determinado, los que pueden ser utilizados total o parcialmente, se utiliza para requerimientos de financiamiento de carácter estable y resulta de gran operatividad.

Préstamo Bancario: es el financiamiento concedido por el banco por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el demandante en el momento de su concesión, se utiliza para necesidades financieras eventuales y requiere de la formalización de un contrato independiente para cada caso.

Crédito Simple: por medio de este crédito el banco pone a disposición del prestatario una determinada cantidad de dinero, que es entregada de una sola vez y

será recuperado en una o varias amortizaciones parciales, dentro del término de vencimiento acordado en el acto de su formalización.

Línea de Crédito: constituye el límite máximo a que puede ascender el préstamo dentro del término de vencimiento acordado con el prestatario en el acto de su formalización. Se destinará para cubrir necesidades de caja del prestatario, facilitar operaciones de compras, pago de salarios y a acreedores, inversiones en activos fijos, producciones industriales desde la etapa de preparación para comenzar la producción, hasta su venta y cobro y otras producciones y servicios.

Línea de Crédito Revolvente: constituye una línea de crédito en la que las amortizaciones totales o parciales del principal, liberan un límite de crédito igual a la diferencia entre el saldo del préstamo y el límite autorizado, el cual puede ser utilizado dentro del término de vencimiento acordado. Este crédito generalmente no podrá exceder de un año.

La línea de crédito de esta modalidad puede ser lineal y decreciente. La forma lineal permite efectuar tomas y retomas manteniendo como límite el importe aprobado, mientras que en la decreciente las retomas van disminuyendo el importe total aprobado, hasta llegar a cero.

Línea de Crédito Renovada: financiamiento autorizado por el Comité de Créditos al tener igual destino o propósito de financiamiento que la línea de crédito precedente, revolvente o no y contar con garantías suficientes, mantenerse satisfactoria la situación financiera del prestatario, estable el suministro de su materia prima y sus condiciones productivas y de servicios, favorable su situación de mercado y haber cumplido los términos y condiciones del contrato firmado por el banco.

Descuento Comercial: es una operación o autorización que se le otorga a un cliente de descontar sus efectos comerciales, como la letra de cambio y el pagaré, en la cual el banco anticipa el importe de estos documentos que amparan operaciones mercantiles.

Préstamo sobre Cuentas a Cobrar con o sin gestión de cobros: Este préstamo es una operación por la que el banco anticipa el importe de los documentos de comercio que le son entregados para ese fin, con vía de regreso contra el cliente en caso de impago.

Arrendamiento Financiero: conocido también como leasing, es una fuente de financiamiento que obliga al arrendatario a realizar pagos fijos por el uso de activos físicos. En estas operaciones el arrendador puede ser un banco o una sociedad de arrendamiento financiero, mientras que como arrendatario en el caso del banco debe figurar una entidad o empresa debidamente registrada.

Operaciones de Comercio Exterior e Interior: las operaciones con el exterior se efectúan a través de cartas de crédito, créditos documentarios u otras formas, siendo la carta de crédito la forma más utilizada pues permite cubrir las expectativas del comprador y el vendedor.

La carta de crédito es la forma de cobros y pagos en la que actúa como intermediario un banco, con el objetivo de facilitar la transacción y ofrecer además una garantía de pago. En las operaciones nacionales se utiliza la carta de crédito local.

Crédito Sindicado: se caracteriza por la movilidad de gran cantidad de recursos aportados por dos o más instituciones financieras, bancarias o no bancarias (síndicos), a favor de un prestatario y controlado mediante una institución financiera autorizada (agente). Su vigencia usualmente es a mediano y largo plazo.

1.3 El crédito bancario. Aspectos básicos.

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

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

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

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

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

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

amortización hasta cinco años. A largo plazo incluye solamente los préstamos para inversiones con plazos de amortización superiores a los cinco años.

El crédito posee tres modalidades principales: el crédito simple, la línea de crédito y la línea de crédito revolvente. En el crédito simple el banco pone a disposición del prestatario de una sola vez determinada cantidad de dinero y será recuperado en una o varias amortizaciones parciales dentro del término de vencimiento acordado en el acto de su formalización. La línea de crédito constituye el límite máximo a que puede ascender el préstamo dentro del término de vencimiento acordado con el prestatario en el acto de su formalización, su entrega se hará por disposiciones en las fechas pactadas.

Existen varios tipos de crédito: comercial, hipotecario, consolidado, prendario, personal, entre otros. El crédito comercial es el que se le otorga a las empresas para el desarrollo de sus actividades. El crédito hipotecario se destina a la adquisición de propiedades (terrenos, viviendas, oficinas y otros bienes raíces), con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo.

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

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

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

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

El riesgo de interés es la probabilidad de que el precio de un título que devenga un interés fijo, como puede ser un bono, una obligación o un préstamo, se vea afectado por una variación de los tipos de interés del mercado, afectando las perspectivas de margen financiero en las entidades de crédito.

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

Los tipos de riesgos relacionados anteriormente están presentes en los créditos otorgados mediante la Resolución No. 99 del 2011 del BCC.

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

El riesgo operacional es la probabilidad que asumen las organizaciones de sufrir pérdidas, directas o indirectas, como resultado de un inadecuado proceso interno, fallas del personal y de los sistemas, o debido a eventos externos. El personal del banco puede cometer violaciones de leyes, acuerdos, normas y procedimientos, además pueden ocurrir fallas en los sistemas automatizados o en las

comunicaciones. Estas situaciones traerán como consecuencia que los clientes presenten quejas o reclamos legales que pueden afectar el prestigio de la institución y además generar gastos.

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

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

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

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

En este contexto los prestamistas prefieren los negocios más seguros, para garantizar la devolución del crédito en tiempo y forma, mientras que los prestatarios elegirán los más rentables y a la vez los más riesgosos. El resultado será que los prestamistas, al no disponer de información fiable sobre cada uno de los proyectos a financiar, exigirán un tipo de interés representativo del riesgo medio de los mismos, lo que provocará que aquellos prestatarios que poseen proyectos de bajo riesgo renuncien a realizarlos porque su financiamiento les resultará demasiado caro y por el contrario, los que posean proyectos con un riesgo superior a la media, podrán financiar los mismos a un costo inferior al que debieran haberlo hecho. Como resultado, el banco dará crédito a los prestatarios con mayor riesgo, incrementando la probabilidad de incurrir en pérdidas, esto se conoce como selección adversa.

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

1.4 La política bancaria a partir del año 2011.

Con la actualización del modelo económico y tras la puesta en vigor del Decreto-Ley No. 289 se muestra por primera vez la figura del Trabajador por Cuenta Propia (TCP) como sujeto de crédito. Las experiencias anteriores de la Banca Cubana sobre financiamiento a personas naturales eran solamente en créditos para el consumo y para el sector cooperativo y campesino. Es decir, los nuevos sujetos de crédito poseen características nuevas en cuanto al tipo de actividad que desarrollan, el mercado donde actúan, el riesgo de las mismas, entre otros aspectos. Por lo que la puesta en práctica de la nueva política bancaria significa un enorme reto no sólo para los trabajadores bancarios que no tienen experiencia con el sector privado, sino para los propios TCP que no tienen fomentada una cultura financiera que les permita

acceder a los nuevos servicios. Este decreto-ley establece la posibilidad al sector no estatal del uso de cuentas corrientes, de utilizar medios de pago como los cheques, transferencias, carta de crédito local, letras de cambio, etc. Además de la posibilidad de acceso a crédito para financiar actividades productivas y de servicios.

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

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

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

En el Decreto-Ley No.289 se establece que puede constituirse como garantía la prenda (joyas, alhajas o cualquier otro bien de metal o piedras preciosas; bienes patrimoniales; vehículos de motor; bienes agropecuarios) o hipoteca (viviendas ubicadas en zonas destinadas al descanso o veraneo y solares yermos). La figura de la hipoteca ha estado en desuso por más de 50 años en el sistema legal cubano y es totalmente desconocida por la mayoría de los ciudadanos.

Desde el 14 de octubre de 1960 fueron prohibidas a través de La Ley de Reforma Urbana las hipotecas y los embargos de inmuebles destinados a viviendas, ya que se considera contrario a los principios del sistema socialista. En una primera etapa, sólo se aceptaron garantías líquidas, es decir, saldos de cuentas de ahorro, cuentas a plazo fijo y de certificados de depósitos a término, las mismas, hasta 5000,00 CUP debían cubrir al menos el 50% del monto del crédito más los intereses devengados y de esa cifra en adelante hasta el 100%. Estos saldos quedarían congelados hasta tanto no se terminara de pagar el financiamiento. Los sujetos de crédito por lo tanto no encontraban lógico el hecho de solicitar un crédito, si tuvieran disponible esa cantidad de dinero, o alguna persona que accediera a que el banco inmovilizara la cuenta para servir de garantía.

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

El Decreto-Ley No. 289 modificó el "Código Civil" para redefinir el contrato de préstamo bancario y agregar la hipoteca inmobiliaria, como garantía de cumplimiento y la "Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico", para dar fuerza ejecutiva a los contratos derivados de operaciones crediticias realizadas

exclusivamente por las instituciones financieras, como títulos de créditos líquidos, vencidos y exigibles.

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

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

El importe mínimo de los créditos será de mil pesos y el máximo dependerá de la capacidad de pago del prestatario. Los mismos podrán ser para capital de trabajo o para inversiones. Para capital de trabajo incluye la adquisición de materias primas, materiales e insumos, los cuales tendrán una vigencia máxima de 18 meses desde el momento de su otorgamiento hasta su total amortización; para inversiones incluye la compra y/o reparación de bienes mueble, equipos y reparación de bienes inmueble, estos no podrán exceder 10 años desde el momento de su otorgamiento, hasta su total amortización, anterior a diciembre del 2013 el plazo máximo era 5 años, este plazo se extendió teniendo en cuenta que existen algunas inversiones cuyos períodos de recuperación no permiten amortizar el crédito en 5 años, además, en casos de negocios nuevos, se podrán otorgar hasta 12 meses de gracia, según lo decida la institución financiera prestamista. Las personas naturales podrán utilizar el financiamiento para la compra de materiales de la construcción y pago de mano de obra para acciones constructivas, el plazo y las cuotas de amortización, está en dependencia de la capacidad de pago de los prestatarios.

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

Las modalidades de crédito contempladas en la Resolución No. 99 del 2011 son el Préstamo Bancario, conocido como Crédito Simple (el banco pone a disposición del solicitante, una suma de dinero de una sola vez) y la Apertura de Crédito conocida como Línea de Crédito (el banco se obliga a poner a disposición del solicitante una suma de dinero, en varias tomas, para que el prestatario haga uso del crédito concedido, en la forma, términos y condiciones convenidos).

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

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

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

1.5 El trabajo por cuenta propia en la economía cubana.

La actividad privada en Cuba ha pasado por varias etapas desde el triunfo de la Revolución, a pesar de las reformas económicas llevadas a cabo a partir de 1959 siempre existieron en mayor o menor medida actividades no estatales,

fundamentalmente campesinos individuales. En el año 1978 se dictó el Decreto Ley No.14 que autoriza el trabajo por cuenta propia en servicios tales como: peluqueros, sastres, jardineros, taxistas, fotógrafos, electricistas, carpinteros, mecánicos, etc.

Luego de la desaparición del campo socialista fueron tomadas una serie de medidas encaminadas a salvar la economía del país, una de ellas fue la implementación del Decreto-Ley No.141 de 1993, donde se autorizó el Trabajo por Cuenta Propia con el objetivo de contribuir a la oferta de bienes y servicios de consumo, entre los que se han destacado la elaboración de alimentos y el transporte, además de constituir una alternativa de empleo.

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

A partir del año 2009 se hizo necesario llevar a cabo un perfeccionamiento del modelo económico cubano y un proceso de reordenamiento de la economía, motivado por factores internos y externos. Dentro de los externos podemos encontrar la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de la crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental a nivel global que tuvo un mayor impacto en los países subdesarrollados.

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

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

Importancia del trabajo por cuenta propia en la actualización del modelo económico cubano.

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

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

Este relanzamiento del sector cuentapropista a partir del año 2010 incluye la autorización de nuevas licencias y algunos cambios en la legislación:

- Se permite la contratación de fuerza de trabajo.
- Se permite ejercer el trabajo en su domicilio, en áreas comunes habilitadas por los gobiernos municipales, así como espacios o locales arrendados a personas naturales o jurídicas.
- Pueden comercializar con entidades estatales.
- Se permite que el trabajador por cuenta propia ejerza más de una actividad.
- Se pueden contratar trabajadores asalariados.
- Se autorizan hasta 50 sillas en los paladares.
- Se autoriza a arrendar la vivienda completa.

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

1.6 Consideraciones finales del capítulo:

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

En síntesis, el estudio efectuado a los fundamentos teóricos, permitió la actualización bibliográfica relacionada con el tema y el análisis del cumplimiento de las normativas existentes sobre la temática investigada. Las organizaciones financieras deben ir

adaptándose e insertándose a las condiciones internas y externas que les permitan desenvolverse bajo las premisas de mejorar de forma permanente los resultados en la gestión financiera.

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

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ACCIONES DE GESTIÓN PARA INCENTIVAR EL OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTOS A LOS TCP DEL MUNICIPIO DE CABAIGUÁN.

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

2.1 Caracterización general de la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.

El Banco Popular de Ahorro fue creado mediante la aprobación del Decreto-Ley No. 69, de fecha 18 de Mayo de 1983, como un banco integrante del Sistema Bancario Nacional, subordinado a la Dirección Provincial, con el objetivo de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado en materia de ahorro monetario de la población y créditos personales a corto, mediano y largo plazo, así como brindar otros servicios bancarios a la población.

La Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro, se encuentra situada en avenida Camilo Cienfuegos No.100, esquina calle A, en el municipio de Cabaiguán, provincia de Sancti Spíritus. La misma cuenta con tres Cajas de Ahorro, convenientemente ubicadas en: Santa Lucía, Jíquima de Peláez y en la propia ciudad de Cabaiguán. (Ver Anexo No.1)

En la sucursal se realiza todo tipo de operaciones de ahorro, se brinda el servicio de cobros y pagos, así como el otorgamiento y recuperación de créditos personales.

Dentro de las tareas a desarrollar en el Banco Popular de Ahorro se encuentran:

1. Captar ahorro de personas naturales en divisas y moneda nacional.
2. Lograr bajos índices de morosidad en la cartera de financiamientos.
3. Prestar un servicio ágil y con calidad en las oficinas bancarias.
4. Cumplir las medidas de Control Interno evitando que ocurran hechos delictivos.

5. Colocar financiamientos en el sector corporativo.
6. Colocar financiamientos en el sector de personas naturales o particulares.
7. Prestar servicio de caja a los clientes y de cobros y pagos por cuenta de terceros.
8. Compra y recompra de divisas varias.
9. Proporcionar mecanismos para la disminución de las cadenas de impagos en las entidades del territorio.

Composición de los pasivos.

Atendiendo a la composición de los pasivos, se determina que el 4% de los pasivos de la sucursal son pasivos sin costos, es decir, obligaciones por las cuales no se pagan intereses ni otros cargos, como son las cuentas corrientes de los clientes, los fondos libres de instituciones financieras que tienen cuentas en la institución y que no devengan intereses para estas, las cuentas por pagar y otros pasivos del banco; el 96% corresponde a los pasivos con costos, estos son las obligaciones por las que se debe pagar intereses, incluyen las cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, certificados de depósitos, préstamos recibidos por la institución en sus diferentes modalidades, así como los depósitos concedidos a otras instituciones financieras. (Ver Anexo No.3)

Caracterización de la estructura del Capital Humano.

Actualmente en la sucursal laboran 57 trabajadores, cuenta con una plantilla aprobada de 51 plazas, de las cuales están cubiertas 50, para un 98.04%, un trabajador que se desempeña contratado a prueba y 6 trabajadores a tiempo determinado, de ellos 16 son hombres y 41 son mujeres, para un 28% y 72% respectivamente, con un promedio de edad de 39 años.

Informe por edades:

- Hasta 25 años.....7.
- De 26 a 29 años.....9.
- De 30 a 34 años.....9.
- De 35 a 39 años.....3.

De 40 a 44 años.....7.
 De 45 a 49 años.....12.
 De 50 a 54 años.....7.
 De 55 a 59 años.....2.
 Más de 60 años.....1.
 Total.....57.

Por categoría ocupacional la sucursal se estructura de la forma siguiente:

Categorías	Cantidad	%
Dirigentes.	8	15.7
Administrativos.	7	13.7
Técnicos.	31	60.8
Servicios.	4	7.8
Obreros.	1	2.0
Total.	51	100

La remuneración de los trabajadores está en función de la cantidad y calidad del trabajo aportado. En tal sentido, se aplican dos sistemas de pago, por estimulación en moneda nacional y en moneda libremente convertible, los cuales están vinculados al cumplimiento de determinados indicadores tales como:

- Cumplimiento de los objetivos de trabajo individuales.
- Cumplir con la rentabilidad planificada.
- Cumplir con el consumo de portadores energéticos.
- No ocurrencia de hechos delictivos.
- Obtener calificación de aceptable o satisfactorio en las auditorías realizadas.

La última Auditoría Integral realizada a la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro del municipio de Cabaiguán se efectuó en Noviembre del 2015 por el cuerpo de auditores del organismo provincial, la que fue calificada de aceptable, reflejando recomendaciones para un mejor control, eficiencia y eficacia.

Misión.

El Banco Popular de Ahorro es la entidad financiera del Estado Cubano con la mayor red de oficinas en el territorio nacional, para captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como conceder financiamiento tanto a personas naturales como jurídicas y prestar otros servicios bancarios; para satisfacer las necesidades económicas-financieras de la población, entidades estatales y a otras formas de gestión no estatal, 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.

Visión.

El BPA pretende seguir consolidándose como la institución financiera preferida por la población cubana, con una cartera corporativa 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.

Requiere para todos los trabajadores del BPA practicar los siguientes valores.

Respeto: es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

Honestidad: es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Responsabilidad: es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Discreción: es ser prudentes con nuestras responsabilidades, ser consecuentes con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos.

La Sucursal 5082 del BPA en Cabaiguán tiene como objetivos estratégicos.

1. Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.

2. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de unificación monetaria y cambiaria.
3. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
4. Garantizar el cumplimiento de las acciones sobre prevención y enfrentamiento al lavado de activos, financiamiento al terrorismo, la proliferación de armas y otras conductas de similar gravedad.
5. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en los casos que correspondan.
6. Concluir el proceso de Perfeccionamiento Institucional, contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
7. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha en la prevención y el enfrentamiento contra las indisciplinas, los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción, movilizándolo a los colectivos de trabajadores con este fin.
9. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria y reordenando los que se prestan a terceros.
8. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generan ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social.

Funciones y objetivos de los especialistas comerciales.

En la Sucursal 5082 del BPA en Cabaiguán existe un área comercial, en ella se desempeñan los comerciales especializados en el análisis, formalización y otorgamiento de créditos; además cumplen otras funciones como: apertura de cuentas de ahorro en todas las modalidades, compra de talonarios de cheques, trámites de créditos personales y de LGV, préstamos a entidades, emisión de cheques, depósitos de fianzas, transferencias de fondos enviados y recibidos,

trámites de la Seguridad Social excepto pago de chequeras, operaciones de caja de resarcimiento y deuda pública, anticipos y liquidación a centros de pago de la Seguridad Social, traspaso de derechos y pagos a beneficiarios, pago de cheques a unidades estatales, operaciones en divisas e ingresos al presupuesto.

2.2 Diagnóstico de los principales problemas económicos que afectan la gestión en los créditos bancarios.

El proceso investigativo se sustenta en la utilización de métodos del nivel teórico y empírico. Los teóricos posibilitan fundamentar el trabajo, construir el conocimiento con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa; así como el marco teórico referencial y la fundamentación de la propuesta. El análisis documental fue utilizado en la investigación como método para la construcción de la teoría que la sustenta, a la vez que se usó como método empírico la revisión de los documentos relacionados con los estados financieros.

2.2.1 Análisis económico-financiero en los años 2014-2015.

Según las disposiciones de supervisión bancaria, los balances generales de las instituciones financieras bancarias y no bancarias en Cuba deben presentarse con una apertura atendiendo a los tipos de monedas con las que cada institución esté autorizada a operar según la licencia otorgada por el Banco Central de Cuba.

La sucursal tributa el Balance de Comprobación a la Dirección Provincial, la cual no realiza Balance General ni Estado de Resultados de manera oficial, estos solo se brindan a nivel de la institución, es decir, la Casa Matriz del Banco Popular de Ahorro tributa al Banco Central de Cuba y este al Ministerio de Finanzas y Precios.

Para una mejor interpretación y análisis de los indicadores siguientes, se hace necesario definir algunos conceptos como son:

Activos Productivos: Son los activos que generan ingresos a la institución, fundamentalmente los préstamos.

Activos Improductivos: Son los activos que no generan ningún tipo de ingreso a la institución, los más representativos son el efectivo en caja y bóveda, intereses y comisiones por cobrar.

Activos Inmovilizados: Son los activos que no generan ingresos, pero son indispensables para el funcionamiento de la institución como son los activos fijos tangibles o intangibles.

Pasivos con Costo: Son las obligaciones por las cuales se debe pagar intereses e incluye las cuentas de ahorro, los depósitos a plazo fijo y certificados de depósito.

Pasivos sin Costo: Son las obligaciones por las cuales no se pagan intereses ni otros cargos, como son las cuentas corrientes de los clientes, los fondos libres de instituciones financieras que tienen cuentas en la institución y que no devengan intereses para estas, las cuentas por pagar y otros pasivos del banco. (Ver Anexo No.3)

2.2.2 Estado de Situación.

A continuación se muestra la comparación del estado de situación de la Sucursal 5082 del BPA al cierre del mes de diciembre del año 2014 con igual período del año 2015.

Los activos productivos crecieron en más de 7 millones de pesos, incrementándose también los pasivos con costo en más de 13 millones de pesos y el capital en más de 12 millones de pesos, como se observa, los pasivos con costo aumentaron aproximadamente el doble de los activos productivos, situación que se torna desfavorable para la entidad.

La participación de los pasivos con costo aumenta con relación a igual período del año anterior en 13,361.5 MP, debido al aumento de los depósitos a término, influenciado por la política monetaria aplicada por el Banco Central de Cuba, que estimula la captación de pasivos que son colocados en los plazos de mayores rangos de tasas de interés.

En el caso de los activos improductivos, aumentan con relación a igual período del año anterior en 17,841.7 MP. Este indicador se encuentra deteriorado, evidenciando un decrecimiento de la eficiencia, al aumentar las cuentas que no están generando ingresos, como son el efectivo, las cuentas por cobrar y otros activos. (Ver Anexo No.3)

2.2.3 Análisis del Estado de Resultados.

El Estado de Resultados muestra una ganancia 62.0 MP en el año 2014, mientras que en el 2015 la ganancia fue de 309.0 MP, aumentando en 247.0 MP con respecto al año anterior, debido a que la sucursal recibió un monto de 4,509.9 MP por concepto de ingresos por colocación nacional en el año 2014 y 5.780.0 MP en el año 2015, independientemente de que aumentó la cartera de créditos otorgados al amparo de la Nueva Política Bancaria en más de 7,000.0 MP. (Ver Anexo No. 2)

La tendencia en años anteriores fue a la pérdida, debido a la política monetaria que regula el país, situación que comenzó a revertirse en el año 2014 a partir del establecimiento de dos lineamientos (Nos. 48 y 54), que dan respuesta a la problemática que afecta la gestión del BPA, al ser esta una institución que lidera las cuentas de ahorro de la población. Una de las causas de la pérdida es la diferencia entre las tasas de interés que se pagan por las cuentas de ahorro y el interés que se cobra por los créditos, existiendo un margen de tasa negativo de 0.4%; la tendencia es al aumento de las cuentas de ahorro y a la disminución de los créditos, lo que viene dado por la culminación de la entrega masiva de equipos por los Programas de la Revolución.

En el año 2014, el Banco Central de Cuba comienza a pagar a las oficinas del BPA, ingresos por colocación nacional, conduciendo estos a la disminución de las pérdidas planificadas, quedando solo dos sucursales del BPA en la provincia de Sancti Spiritus con saldos negativos en sus resultados contables, es decir, con pérdidas, situación que ha de revertirse en el año en curso. (Ver Anexos Nos. 6 y 7)

Debe señalarse que los ingresos por colocación nacional, son ingresos no propios de las sucursales, es decir, no son obtenidos por su gestión u operatividad, constituyendo esto un aspecto a tener en cuenta en los análisis de riesgo proyectados, pues si en algún momento el BCC prescindiera de estos pasivos, la Sucursal 5082 del municipio de Cabaiguán, reflejaría pérdidas en sus Estados Financieros.

2.2.4 Indicadores:

Indicadores de Rentabilidad: Muestran los resultados financieros reales de la institución en relación con la magnitud de los recursos de que se dispone, e indican

la efectividad de estas en generar ingresos netos. En ellos influye la solidez patrimonial de las instituciones, su eficiencia financiera y administrativa y el riesgo de su cartera de préstamos.

Indicadores de Solvencia U/MP:

Razón de endeudamiento:

$$\text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales} = \$ 216,711.8 / \$ 293,528.9 = \$ 0.738$$

La razón de endeudamiento expresa en qué medida la entidad se está financiando con recursos ajenos, donde se aprecia una situación desfavorable, el 74 % de los activos se está financiando con recursos ajenos.

Indicadores de Eficiencia: Estos indicadores buscan explicar los resultados operacionales en cada área de acción del banco y su contribución a la rentabilidad obtenida. Abarcan dos grandes factores de gestión, la de intermediación de recursos (eficiencia financiera) y la eficiencia administrativa.

No obstante, el primer indicador que debe analizarse por ser el más abarcador es la relación del total de gastos al total de ingresos, también conocido como Gasto por Peso de Ingreso.

Gasto por Peso de Ingreso U/MP:

$$\text{Total de Gastos} / \text{Total de Ingresos} = \$ 9,675.2 / \$ 9,984.2 = \$ 0.96.$$

Este indicador se encuentra favorable, evidenciado que se gasta \$ 0.96 por cada peso de ingreso.

2.2.5 Estructura de los activos productivos.

La Sucursal 5082 del BPA en el municipio de Cabaiguán, al cierre de diciembre de 2014 contaba con un saldo de ahorro de la población de 193.9 millones de pesos, esta situación durante el año 2015 se comportó de manera ascendente con un saldo de ahorro de 207.3 millones de pesos y el costo total por intereses pagados ascendió a 8.4 millones de pesos. (Ver Anexo No. 8)

El importe total de la cartera de financiamientos alcanzó 39.9 millones de pesos, generando ingresos por 1.5 millones de pesos en el año 2014, aspecto que se comportó durante el 2015 de manera creciente, con un importe total en la cartera de

financiamientos de 47.8 millones de pesos, con ingresos generados por un monto de 1.9 millones de pesos.

Al analizar los activos productivos, como principal fuente de ingresos para el BPA, se obtuvieron los siguientes resultados:

Los financiamientos para materiales de la construcción constituyen la mayor parte de la cartera con el 48%, lo que permitirá que durante el año 2016 continúe representando la mayor parte de ella, seguido por los créditos sociales que representan el 37% de participación.

En la estructura de los activos productivos, los financiamientos concedidos a los TCP son los de menor representación, a pesar de su crecimiento con respecto a diciembre del 2014; otorgándose en ese año solo 7 financiamientos por un monto de 195 000.00 pesos, mientras que durante el año 2015 la cifra ascendió a 110 financiamientos concedidos a este sector, por un importe de 7 343 400.00 pesos.

A pesar de este incremento, se pone de manifiesto que el 85% del importe total de la cartera de financiamientos corresponde a créditos concedidos para la adquisición de artículos de los programas de la revolución energética y para la compra de materiales de construcción, o pago del servicio de mano de obra y solo el 15% ha sido otorgado a Trabajadores por Cuenta Propia, en el municipio se encuentran registrados actualmente 2312 TCP y solo se ha otorgado hasta diciembre de 2015, financiamiento a 117 de ellos, representando el 5% del universo, lo que indica la necesidad de hacer un análisis de la baja participación de estos clientes en la cartera de financiamientos. (Ver Anexos Nos. 4 y 9)

La Sucursal 5082 del BPA en el municipio de Cabaiguán debe trabajar sistemáticamente y con sentido de pertenencia en la implementación de la Nueva Política Bancaria, según el Decreto Ley No. 289 de Noviembre de 2011, teniendo en cuenta que en la concesión de financiamientos a este segmento de personas naturales que labora bajo formas de gestión no estatal, los montos de los ingresos superarán los gastos ocasionados por los pagos de intereses de las cuentas de ahorro, lo que indudablemente favorecerá la consecución de los objetivos

estratégicos de la entidad, además de contribuir a la dinamización de la economía local, favoreciendo la producción de bienes y servicios.

2.2.6 Identificación y fundamentación de las cinco debilidades de la Sucursal 5082 del BPA en el municipio de Cabaiguán.

Para la identificación de las cinco principales debilidades que afectan actualmente el logro de los objetivos estratégicos, se realizó una tormenta de ideas con los cuadros del área de dirección y se realizaron encuestas a trabajadores del área comercial, identificando las siguientes debilidades. (Ver anexo No. 5)

Debilidad No. 1: Bajo otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia. Está vinculada directamente con las áreas de dirección y comercial, provocando el exceso de pasivos sin colocar y por ende pocos ingresos por concepto de intereses por financiamientos a TCP, además del incumplimiento de los objetivos de trabajo con relación a la atención priorizada a este sector.

Debilidad No. 2: Insuficiente labor comercial de los servicios bancarios. Está vinculada directamente al área de dirección, efectivo y comercial, dada fundamentalmente por el ingreso de personal nuevo que necesita capacitación y adiestramiento bancario, además de la falta de elementos organizativos, lo cual provoca el deterioro en la calidad del servicio.

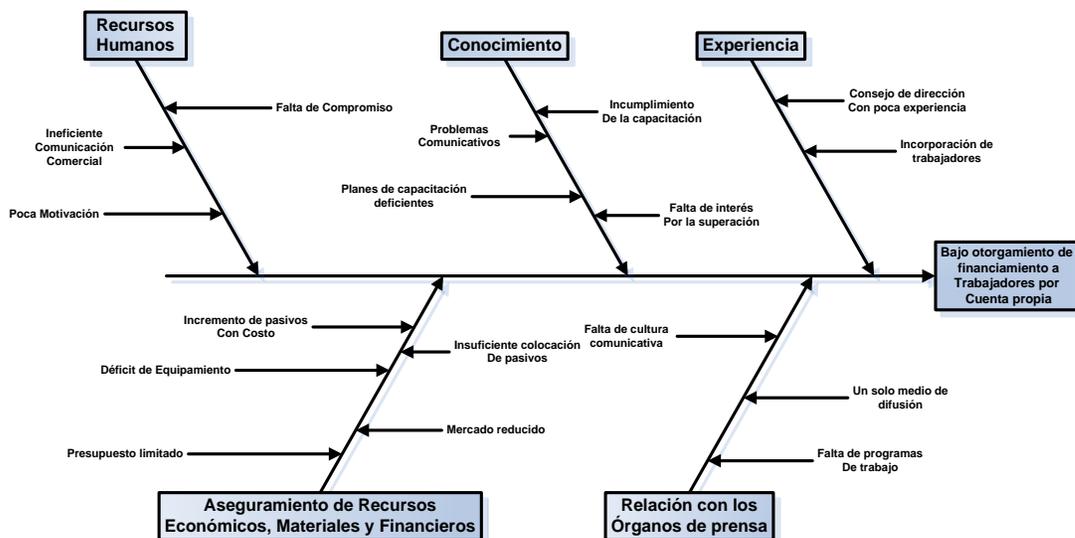
Debilidad No. 3: Insuficiente capacitación y preparación de los empleados. Esta debilidad incide en todas las áreas de una forma u otra, pero con mayor rigor en la comercial y de efectivo, conspira negativamente la contratación de trabajadores que no se han podido capacitar por el limitado tiempo para realizar esta tarea.

Debilidad No. 4: Poca interrelación con los órganos oficiales de prensa. Incide esta debilidad en el área de trabajo de dirección y comercial, observándose que es insuficiente la planificación de agendas de trabajo con la Radio Municipal, con el objetivo de promover los servicios en materias relacionadas con la solicitud, tramitación y otorgamiento de créditos de la Nueva Política Bancaria a través de programas radiales de gran aceptación en la población.

Debilidad No. 5: Déficit de recursos materiales, dificultando la calidad del servicio. En esta debilidad se interrelacionan directamente las áreas de dirección y comercial, observándose la carencia de planillas de solicitud de financiamientos, dificultando la recepción y tramitación de documentos con agilidad y calidad, no definiéndose actualmente estrategias a corto plazo encaminadas a dar solución a las dificultades que presentamos hoy con los recursos materiales.

Para evaluar los posibles orígenes que provocan dichas debilidades, se aplicó el diagrama de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa, este le permitió a los especialistas comerciales determinar las causas y principales sub-causas que conllevan a las vulnerabilidades que tiene la entidad, lo cual se representa a continuación.

CAUSA-EFECTO



Fuente: Elaboración propia.

En el Diagrama Ishikawa se reflejan los elementos que inciden a partir de las insuficiencias en la gestión del área comercial para optimizar los financiamientos a TCP. Dentro de las causas que originan esta debilidad en el diagrama está la necesidad de diseñar acciones que permitan alcanzar una mayor eficiencia en el otorgamiento de financiamientos a los TCP del municipio de Cabaiguán.

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

Diagnosticadas las principales debilidades que tiene el área comercial de la Sucursal 5082 del BPA en el municipio de Cabaiguán, donde se utilizaron diferentes técnicas para evaluar las debilidades que influyen en el problema objeto de estudio, aplicando de igual forma encuestas que nos permitieron validar dicho diagnóstico. Se pretende definir en este capítulo las posibles innovaciones a desarrollar que sirvan de solución a las debilidades identificadas, para elevar la eficiencia y eficacia en la labor comercial.

En este capítulo se puntualiza una propuesta de innovación para solucionar, total o parcialmente, las debilidades identificadas, que tendrá un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de la organización.

Al examinar las supuestas innovaciones para resolver las debilidades identificadas, se proponen las siguientes:

- Diseñar un plan de acciones de gestión que contribuya a incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP, de forma tal que responda al objetivo de mejorar la calidad de los servicios bancarios y a la obtención de mayores ingresos.
- Elaborar un plan de actividades de comunicación comercial para otorgar financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia.
- Crear una base de datos de los TCP autorizados a ejercer en el municipio de Cabaiguán, por tipo de actividad y por su posición geográfica.
- Realizar estudio de mercado de clientes potenciales, garantizando el diseño de un plan de capacitación de los trabajadores.
- Diseño de acciones de preparación a los especialistas, para que alcancen un dominio adecuado de la labor que realizan.
- Diseñar e implementar un sistema logístico que garantice la necesidad de recursos materiales por cada dependencia, en correspondencia con el nivel de actividad.

2.4 Selección y fundamentación de la innovación fundamental que incide en el funcionamiento eficiente de la entidad.

Tomando en consideración el impacto en la gestión del Banco Popular de Ahorro, su factibilidad de aplicación y su relación con los lineamientos se selecciona la innovación: diseñar un plan de acciones de gestión que contribuya a incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP del municipio de Cabaiguán, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Con la innovación seleccionada la sucursal persigue como objetivo principal, incrementar el otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia para el logro del cumplimiento de la misión y la visión del BPA, aumentar la confiabilidad y profesionalidad de la institución, el liderazgo, la diferenciación y la calidad del servicio y lograr una mayor satisfacción del cliente.

Esta innovación tributará directamente a uno de los objetivos fundamentales de la institución, que consiste en elevar el otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia, poniendo a su consideración todas las flexibilizaciones que fueron orientadas para su mejor desempeño.

2.5. Propuesta de acciones de gestión que contribuya a incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP.

El plan de actividades propuesto tiene como objetivo contribuir al otorgamiento de créditos a partir de establecer e incrementar las relaciones de comunicación entre los especialistas del área comercial y los clientes trabajadores por cuenta propia.

La propuesta está diseñada por etapas, donde la primera se nombra preparación previa y consiste en desarrollar actividades encaminadas al diagnóstico, diseño y planificación.

La segunda etapa, nombrada etapa de ejecución, comprende un grupo de actividades dirigidas a desarrollar acciones directas que posibiliten mejorar la comunicación comercial y por ende aumentar los financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia.

La tercera etapa es la de seguimiento y control, esta se centra en supervisar sistemáticamente las actividades desarrolladas y comprobar el nivel de efectividad y

viabilidad del plan de actividades propuesto, el mismo está presente en la primera y segunda etapa y favorece la mejora continua.

1ra Etapa:

- Intercambio con especialistas del área comercial para concientizarlos sobre la necesidad de mejorar el otorgamiento de financiamientos a partir de una correcta comunicación comercial.
- Diagnóstico de las necesidades de comunicación y de mercado de los clientes por los especialistas del área comercial.
- Gestionar los datos de los clientes trabajadores por cuenta propia.
- Diseñar un plan de visitas a los Trabajadores por Cuenta Propia.
- Contactar con los órganos de prensa para que incorporen los productos que brinda el banco en sus programas de divulgación.
- Gestionar en la Universidad José Martí, especialistas en comunicación que capaciten a los especialistas de la sucursal para el desarrollo de la organización.

2da Etapa:

- Elaborar la base de datos de los TCP, por tipo de actividad.
- Desarrollar un curso de capacitación sobre la comunicación comercial.
- Efectuar conferencias de actualización referentes al otorgamiento de financiamientos a clientes que operan bajo formas de gestión no estatal y sus flexibilizaciones.
- Ejecución del plan de visitas diseñado para ofrecer los servicios que brinda la sucursal a este sector no estatal.
- Efectuar taller con los trabajadores por cuenta propia sobre el proceso de comunicación comercial y la cultura crediticia.
- Confeccionar y distribuir sueltos y plegables con información acerca de los productos y servicios que brinda el banco.
- Crear la figura del Gestor de Negocios para TCP, estos serán designados a un área determinada dentro de la localidad donde residen, captando clientes directamente en sus viviendas o negocios, contarán con medios informáticos para

la cumplimentación de la documentación y percibirán comisiones en dependencia del monto de los financiamientos otorgados por su gestión.

3ra Etapa:

- Evaluar el cumplimiento de las diferentes actividades por etapas.
- Analizar en el consejo de dirección, con una periodicidad trimestral, el cumplimiento de las actividades.
- Elaborar propuesta de mejoras.

2.6 Plan de actividades que se refiere al proyecto de solución.

Realizar un correcto diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y caracterización por áreas del plan de acciones para dar respuesta a las actividades del proyecto de solución, determinándose los responsables y los participantes para cada una de las tareas.

PLAN DE ACCION				
No.	Acciones	Fecha	Participantes	Responsables
1	Confeccionar plan de capacitación.	06-09- 2016	Gerente Comercial Gerente Recuperación	Gerente Comercial
2	Elaborar cronograma de capacitación de los especialistas.	07-09-2016	Gerente Comercial Gerente Recuperación	Director
3	Capacitar a todos los especialistas que intervendrán en la aplicación del proyecto de solución.	08-09-2016	Gerente Comercial Gerente Recuperación Gestores C de Negocios	Director
4	Visitar los medios de difusión del municipio para dar a conocer las flexibilizaciones y facilidades en la entrega de financiamientos.	10-09-2016	Gerente Comercial	Director

PLAN DE ACCION				
No.	Acciones	Fecha	Participantes	Responsables
5	Realizar estudio de mercado sobre las solicitudes de financiamiento.	14-09-2016	Gestores C de Negocios	Gerente Comercial
6	Segmentar los Trabajadores por Cuenta Propia y las Cooperativas no Agropecuarias por Consejo Popular.	17-09-2016	Gestores C de Negocios	Gerente Comercial
7	Coordinar con instituciones del municipio para exponer las flexibilizaciones y facilidades en la entrega de financiamientos.	05-10-2016	Gestores C de Negocios	Gerente Recuperación y Gerente Comercial
8	Diseñar plan de visitas a clientes para entrega de créditos.	07-10-2016	Gestores C de Negocios	Gerente Comercial
9	Visitar a potenciales clientes para entrega de créditos.	08-10-2016	Gestores C de Negocios	Gerente Comercial
10	Concertar convenios de trabajo con las instituciones que intervienen en el proceso de tramitación de solicitudes de financiamientos.	20-10-2016	Gerente Comercial	Director
11	Revisar las carteras de pasivos con costo y pasivos sin costo.	25-10-2016	Gerente Contable	Director
12	Elaborar informe sobre ingresos por concepto de cobro de intereses.	31-10-2016	Gerente Contable	Director
13	Discusión de informe de ingresos para evaluar los resultados obtenidos con la implementación del plan de actividades.	05-11-2016	Consejo de Dirección	Director

Fuente: Elaboración propia

2.7 Evaluación económico-financiera de las soluciones propuestas:

Al analizar la solución propuesta se hace la evaluación financiera de la innovación seleccionada, para lo cual se determina que no se incurre en gastos, ya que el Consejo de Dirección es el único que se involucra en la innovación y para ello solo requiere del análisis de la estrategia para una correcta planificación de las actividades y del trazado de una política de actualización del conocimiento e

intercambio con los clientes, por lo que la relación costo-beneficio tiene como criterio fundamental incrementar los ingresos mediante la satisfacción del cliente y el ganarse su confianza, elementos cualitativos muy difíciles de cuantificar a corto plazo.

Con la aplicación de la innovación se pretende otorgar 750 créditos a personas naturales y jurídicas que laboran bajo formas de gestión no estatal, con un monto ascendente a 40 MMP, esta cifra considerando los meses de implementación durante el tercer y cuarto trimestre del año 2016, brindará ingresos por concepto de cobro de intereses de aproximadamente 1.7 MMP anualmente, a partir del año 2017.

2.8 Consideraciones finales del capítulo:

En este capítulo se pretende demostrar la necesidad de diseñar acciones de gestión que permitan incrementar y optimizar de forma eficiente los ingresos, la comercialización de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia y la satisfacción de los clientes mediante el otorgamiento de financiamientos, exponiendo la importancia de los mismos para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

CONCLUSIONES.

1. El proceso de diagnóstico permitió evaluar la situación económica financiera de la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán, demostrando la insuficiencia de acciones que contribuyan a elevar el otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia.
2. Se determinó la necesidad de diseñar, implementar y controlar acciones de gestión para incentivar el otorgamiento de financiamientos a los TCP, con el objetivo de lograr su adecuado funcionamiento, aspecto que está avalado por el Lineamiento No. 51 del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
3. La propuesta de acciones permitirá incrementar los ingresos por concepto de intereses, con incidencia directa en los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios bancarios.

RECOMENDACIONES.

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

BIBLIOGRAFÍA.

1. Acevedo, J. A. (2011). El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana.
 2. Boletín Ábaco Digital del Banco Popular de Ahorro Nos. 80, 81, 84, 87. (2014). Banco Popular de Ahorro.
 3. Boletín Ábaco Digital del Banco Popular de Ahorro No. 117. (2015). Banco Popular de Ahorro.
 4. Borrás F. y otros. (2011). Contabilidad y Finanzas para Empresarios. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. La Habana.
 5. Castro, F. (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
 6. Cruz, C. (2011). Propuesta de solución a las debilidades detectadas en la gestión organizacional de la empresa ECODIC. La Habana.
 7. 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.
 8. Decreto-Ley 289. (2011). De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
 9. Dirección Provincial. (2014-2015). Informes Gerenciales. Banco Popular de Ahorro.
 10. Hernández, S. R. (2004). Metodología de la Investigación. Tomos I y II. Editorial Félix Varela.
 11. Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA. (2015). Banco Popular de Ahorro.
-

12. Manual de OSLO. (2006). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3era edición. OCDE y Eurostat. Traducción española, Grupo Tragsa.
 13. Michelena, E. (2011). Gestión Integrada. Calidad–Ambiente. Conferencia.
 14. Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. El ateneo. Buenos Aires.
 15. Sabc.nef. (2014-2015). Balance de Comprobación de Saldos y Estados de Resultados. Banco Popular de Ahorro.
 16. Weston, T.F. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Félix Varela. La Habana.
 17. VI Congreso del PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
-

Anexo Nº 1: Estructura de la Sucursal 5082.



Anexo Nº 2: Estado de Resultados.

Estado de Resultados	2014	2015
Ingresos por Intereses	6839,2	7731,4
Préstamos Bienes y Servicios	6836,8	7566,8
Préstamos Personas Jurídicas	2,4	164,6
Gastos por Intereses Financieros	7454,4	8438,3
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	-615,2	-706,9
Ingresos por Diferencial de tasas	1057,0	864,6
Com. Operaciones del Presupuesto	155,1	115,1
Com. Operaciones de CADECA	0,8	53,3
Otros Ingresos Financieros	150,0	203,5
MARGEN ORDINARIO DE OFICINA	747,7	529,6
Gastos de Personal	576,6	767,0
Gastos de Administración	178,5	186,0
Gastos Varios	57,7	38,3
RESULTADO POR GESTIÓN	-65,1	-461,7
Otros Ingresos	204,5	1016,3
Otros Gastos	77,4	245,6
TOTAL DE INGRESOS	8406,6	9984,2
TOTAL DE GASTOS	8344,6	9675,2
RESULTADO CONTABLE	62,0	309,0

Anexo № 3: Análisis de los Activos y Pasivos (U/MP).

Partida	Diciembre-15	%	Diciembre-14	%	Variación
Activos Productivos	47 755.4	16.3	39 874.1	15	7,881.3
Activos Improductivos	245,471.2	83.6	227,629.5	84.9	17,841.7
Activos Inmovilizados	302.3	0.1	316.8	0.11	-14.5
Provisiones	-		-		-
Total de Activos	293,528.9		267,820.4		25,708.5
Pasivos con costo	207,305.2	95.7	193,943.7	95.2	13,361.5
Pasivos sin costo	9,406.6	4.3	9,836.2	4.8	-429.6
Total Pasivos	216,711.8		203,779.9		12,931.9
Capital	76,817.1		64,040.5		12,776.6

Anexo Nº 4: Estructura de los Activos Productivos U/MP.

Activos Productivos (Financiamientos)	Hasta Diciembre 2014	Hasta Diciembre 2015	Variación
Trabajadores por Cuenta Propia (TCP)	195.0	7 343.4	7 148.4
Materiales Construcción y Mano de Obra	15 121.4	22 758.0	7 636.6
Personas Jurídicas	0.0	0.0	0.0
Créditos Sociales	24 557.7	17 654.0	- 6 903.7
Total Activos Productivos.	39 874.1	47 755.4	7,881.3

Anexo Nº 5: Encuestas.

Encuesta No.1.

(Para aplicar a directivos y empleados de la Sucursal 5082 del Banco popular de Ahorro.)

Nombre y apellidos:

Cargo y ocupación:

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

Necesitamos que el análisis se enmarque en las que afectan directamente a la Sucursal 5082.

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

1ra en importancia 40 ptos

2da en importancia 25 ptos

3ra en importancia 20 ptos

4ta en importancia 10 ptos

5ta en importancia 5 ptos

Total: 100 ptos

Encuesta No.2.

(Para aplicar a directivos y empleados de la sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro)

Nombre y apellidos:

Cargo y ocupación:

Con los resultados obtenidos en la encuesta anterior (No.1) se determinaron las 5 debilidades de mayor coincidencia en las personas encuestadas.

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

Debilidades consensuadas:

- Bajo otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia.
- Insuficiente labor comercial de los servicios bancarios.
- Insuficiente capacitación y preparación de los empleados.
- Poca interrelación con los órganos oficiales de prensa.
- Déficit de recursos materiales.

-Escala de puntos a otorgar:

40 ptos

25 ptos

20 ptos

10 ptos

5 ptos

-Nuevo orden de Prioridad:

1ra en importancia:

2da en importancia:

3ra en importancia:

4ta en importancia:

5ta en importancia:

Anexo Nº 6: Plan de Ingresos, Gastos y Utilidades. Año 2014.

<i>Sucursales</i>	<i>Ingresos</i>						<i>Gastos</i>	<i>Utilidad</i>
	<i>Centro Informativo</i>	<i>Ingresos Dif. Tasas</i>	<i>Ingresos Col. Nacional</i>	<i>Comisión Op. Cadeca</i>	<i>Gastos Prov.Riesgo</i>	<i>Ingresos Totales</i>	<i>Centro Informativo</i>	
<i>Mayajigua</i>	543.778,46	199.415,79	263.037,65	7.368,00	0,00	1.013.599,90	994.414,20	19.185,70
<i>Yaguajay</i>	2.478.462,73	956.866,91	1.245.994,56	66.784,10	852,19	4.747.256,11	4.677.528,13	69.727,98
<i>Jatibonico</i>	1.769.139,64	761.396,26	1.709.343,78	24.409,00	0,00	4.264.288,68	4.179.364,18	84.924,50
<i>Taguasco</i>	977.351,75	397.656,71	1.479.147,98	16.577,71	0,00	2.870.734,15	2.673.528,54	197.205,61
<i>Zaza</i>	1.075.268,47	276.645,77	1.585.722,67	131.154,00	0,00	3.068.790,91	2.975.720,33	93.070,58
<i>Guayos</i>	1.311.515,92	249.683,10	1.593.387,58	98.159,20	171.901,20	3.080.844,60	2.968.831,49	112.013,11
<i>Cabaiguán</i>	2.789.377,78	1.056.969,83	4.509.914,51	50.319,40	0,00	8.406.581,52	8.344.607,02	61.974,50
<i>Fomento</i>	1.497.857,94	701.423,32	1.035.140,82	6.851,00	0,00	3.241.273,08	3.233.855,24	7.417,84
<i>Trinidad</i>	2.562.241,24	1.248.570,36	1.037.234,85	129.238,84	100.390,23	4.876.895,06	4.643.436,58	233.458,48
<i>Colón</i>	3.017.064,32	1.167.495,49	383.178,31	33.510,15	0,00	4.601.248,27	3.311.753,99	1.289.494,28
<i>M. Gómez</i>	1.117.682,89	460.040,77	130.888,12	18.362,00	0,00	1.726.973,78	1.447.990,14	278.983,64
<i>Cabecera</i>	5.790.965,03	1.536.824,16	7.790.775,77	252.433,95	67.531,91	15.303.467,00	15.187.743,22	115.723,78
<i>Dir. Prov.</i>	1.063.314,96	0,00	0,00	0,00	0,00	1.063.314,96	2.170.581,16	-1.107.266,20
TOTAL	25.994.021,13	9.012.988,47	22.763.766,60	835.167,35	340.675,53	58.265.268,02	56.809.354,22	1.455.913,80

Plan de Ingresos, Gastos y Utilidades. Año 2015.

Sucursales	Ingresos			Gastos			Utilidades		Ingresos en Divisa		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	Plan	Real	%
	2015	Acum.		2015	Acum.		2015	Acum.	2015	Acum.	
Mayajigua	950.570	1.179.881	124	928.710	1.147.971	124	21.860	31.910	10.000	77.170	772
Yaguajay	4.670.010	6.284.764	135	4.119.980	5.538.869	134	550.030	745.895	17.000	76.438	450
Jatibonico	3.713.365	5.128.644	138	3.584.365	4.915.462	137	129.000	213.182	20.000	184.923	925
Taguasco	2.194.240	2.996.113	137	2.189.240	2.944.507	134	5.000	51.606	7.000	58.134	830
Zaza	2.604.755	3.714.371	143	2.604.330	3.772.364	145	425	-57.993	100.000	799.568	800
Guayos	2.811.540	3.958.391	141	2.629.640	3.666.969	139	181.900	291.423	75.000	438.930	585
Cabaiguán	6.285.355	9.985.006	159	6.220.815	9.675.927	156	64.540	309.078	48.000	228.567	476
Fomento	2.838.135	3.904.601	138	2.616.910	3.521.829	135	221.225	382.772	13.000	53.916	415
Trinidad	5.364.115	6.458.066	120	5.335.215	5.248.397	98	28.900	1.209.669	15.000	103.700	691
Colón	4.056.650	5.239.708	129	3.239.000	3.754.324	116	817.650	1.485.384	9.000	58.301	648
M. Gómez	1.647.030	2.233.330	136	1.316.005	1.657.711	126	331.025	575.619	6.000	39.740	662
Cabecera	13.720.640	20.766.187	151	13.240.140	18.563.168	140	480.500	2.203.019	200.000	1.185.341	593
Dir. Prov.	919.395	2.255.993	245	2.755.850	5.270.996	191	-1.836.455	-3.015.003	680.000	2.251.016	331
TOTAL	51.775.800	74.105.056	143	50.780.200	69.678.495	137	995.600	4.426.561	1.200.000	5.555.745	463,0

Anexo Nº 7: Plan de Ingresos.

Sucursales	RESULTADO CONTABLE AÑO 2015							Utilidades o Pérdidas	Ing. Colocación	Resultado General
	Ingresos	Diferencial	Ing. Propios	Prov.	Gastos	%	Gastos Totales			
Mayajigua	685,176	150,620	835,796		1,147,971	73	1,147,971	-312,175	344,086	31,910
Yaguajay	3,013,571	732,362	3,745,933		5,538,869	68	5,538,869	-1,792,936	2,538,830	745,895
Jatibonico	2,162,514	563,451	2,725,965		4,915,462	55	4,915,462	-2,189,497	2,402,679	213,182
Taguasco	1,042,284	310,809	1,353,094		2,944,507	46	2,944,507	-1,591,414	1,643,020	51,606
Zaza	1,713,822	225,862	1,939,683		3,772,364	51	3,772,364	-1,832,681	1,774,688	-57,993
Guayos	1,984,448	201,138	2,185,586		3,666,969	60	3,666,969	-1,481,383	1,772,805	291,423
Cabaiguán	3,339,548	864,567	4,204,115		9,675,927	43	9,675,927	-5,471,812	5,780,890	309,078
Fomento	1,556,156	543,253	2,099,410		3,521,829	60	3,521,829	-1,422,419	1,805,192	382,772
Trinidad	3,408,946	1,048,975	4,457,920		5,248,397	85	5,248,397	-790,476	2,000,146	1,209,669
S. Spíritus	14,039,241	2,495,601	16,534,842		23,975,204	69	23,975,204	-7,440,362	11,704,382	4,264,021
Dir. Prov.	2,255,993	0	2,255,993	1,497	3,773,013	60	5,270,996	-3,015,003	0	-3,015,003
Total	35,201,700	7,136,638	42,338,337	1,497	68,180,512	62	69,678,495	-27,340,157	31,766,718	4,426,561

Anexo № 8: Otros Indicadores de Ahorro.

Sucursales	Cumplimiento Plan de Ahorro en CUP			Cumplimiento Plan de Ahorro en CUC			Depósitos a Plazo Fijo		Intereses Pagados
	Saldo	Saldo	Variación	Saldo	Saldo	Variación	Total de plazos	%	CUP
	Dic-2014	Dic-2015		Dic-2014	Dic-2015				
Mayajigua	21.027,9	21.792,6	764,7	19,6	18,7	-0,9	12.006,4	57,0	674,8
Yaguajay	109.982,8	119.534,9	9.552,1	221,2	196,8	-24,4	80.508,8	56,6	4424,6
Jatibonico	103.956,8	109.948,1	5.991,3	196,9	299,4	102,5	71.374,4	53,1	4031,1
Taguasco	62.059,2	64.488,1	2.428,9	105,0	72,3	-32,7	46.897,1	51,9	2519,1
Zaza	62.518,6	62.145,2	-373,4	89,8	74,6	-15,2	46.200,5	50,5	2491,9
Guayos	61.548,0	63.227,3	1.679,3	66,5	67,1	0,6	47.382,5	62,0	2758,7
Cabaiguán	193.969,5	207.305,2	13.335,7	352,6	293,3	-59,3	148.316,4	61,4	8435,1
Fomento	76.814,8	79.276,5	2.461,7	135,7	159,7	24,0	52.240,7	56,7	3032,1
Trinidad	109.518,5	117.812,4	8.293,9	617,7	907,5	289,8	67.080,0	58,9	4044,6
Colón	74.528,9	80.139,4	5.610,5	82,0	115,2	33,2	52.515,8	51,1	2850,1
M. Gómez	26.773,8	29.221,2	2.447,4	72,4	103,1	30,7	22.373,4	56,7	1252,9
Cabecera	357.152,6	379.029,5	21.876,9	2.097,1	2.108,7	11,6	278.732,2	55,7	15820,3
TOTAL	1.259.851,4	1.333.920,4	74.069,0	4.056,5	4.416,4	359,9	925.628,2	56,4	52.335,3

Anexo Nº 9: Variación en la Nueva Política Bancaria.

SUCURSALES	MATERIALES Y MANO DE OBRA						TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA (TCP)					
	Diciembre/2014		Diciembre/2015		Var.dic15/dic14		Diciembre/2014		Diciembre/2015		Var.dic15/dic14	
	Cant.	Importe	Cant.	Importe	Cant.	Importe	Cant.	Importe	Cant.	Importe	Cant.	Importe
Mayajigua	299	2.179,0	487	3.937,7	188	1.758,7	2	20,3	11	200,3	9	180,0
Yaguajay	1.916	13.339,0	2.706	21.371,7	790	8.032,7	2	40,0	50	2.425,0	48	2.385,0
Jatibonico	1.442	7.947,1	2.069	13.343,4	627	5.396,3	4	40,0	44	1.079,6	40	1.039,6
Taguasco	1.051	5.103,7	1.327	9.004,5	276	3.900,8	3	45,0	27	1.709,0	24	1.664,0
Zaza	410	2.170,2	679	6.161,5	269	3.991,3	7	312,0	36	1.464,5	29	1.152,5
Guayos	312	1.752,9	502	3.826,0	190	2.073,1	5	589,3	38	1.603,8	33	1.014,5
Cabaiguán	1.990	15.121,4	2.758	22.758,0	768	7.636,6	7	195,0	117	7.343,4	110	7.148,4
Fomento	1.430	6.897,7	1.933	10.473,0	503	3.575,3	18	203,0	64	1.538,1	46	1.335,1
Trinidad	1.307	6.915,0	1.581	8.379,9	274	1.464,9	31	1.764,0	142	12.811,0	111	11.047,0
Colón	3.125	21.336,0	4.477	32.831,6	1.352	11.495,6	0	0,0	38	2.531,8	38	2.531,8
M. Gómez	1.611	10.467,0	2.420	19.726,8	809	9.259,8	5	335,2	30	2.022,2	25	1.687,0
Cabecera	2.478	15.207,5	3.221	20.939,0	743	5.731,5	12	480,0	38	2.195,0	26	1.715,0
Total	17.371	108.436,5	24.160	172.753,1	6.789	64.316,6	96	4.023,8	635	26.773,5	539	22.749,7