



**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Tesis en opción al Título de Máster en Ingeniería Industrial

**Procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios
Especializada en el Banco Popular de Ahorro.**

Autora:

Ing. Yoanna Couto Pérez

Banco Popular de Ahorro, Cienfuegos

Tutora:

Dra. C. Marle Pérez de Armas

Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

AGRADECIMIENTOS

A mi hijo por ser mi mayor motivación

A mi esposo por creer en mi, por su apoyo y comprensión

A Marle por ser una tutora excepcional

A Leidisara por su ayuda infinita y estar presente en todos los tiempos de mi vida

A Laura Gómez por su apoyo incondicional y compartir conmigo su profesionalidad bancaria, tiempo y amistad

A MarlenGerada por facilitarme tanto tiempo para el trabajo

A los trabajadores del departamento de Banca de Negocios, Sucursal 4822 y Área Anexa por facilitarme información y experiencias

A la memoria de mi madre, la extraño todos los días de mi vida

A mi hijo, mi mayor orgullo y satisfacción

A mi esposo, por ser parte de mi

Bienaventurados del universo son, quienes poseídos por la pasión de hacer y crear, alcanzan cambios, mientras persiguen sueños...”.

José Martí

RESUMEN

El Trabajo por Cuenta Propia se implementa en el país a partir del Decreto Ley 141/93. Entre los años 2010-2011 se aprueban flexibilizaciones que permitieron, recibir créditos bancarios, establecer relaciones con el sector estatal, etc. Además, como medida revolucionaria dentro de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se aprueba el Decreto 289/2011 estableciendo principios y procedimientos que regulan los créditos y servicios bancarios para las personas naturales. El presente trabajo tiene como objetivo fundamental diseñar un procedimiento para crear una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar en el Banco Popular de Ahorro (BPA) de Cienfuegos facilitando así el otorgamiento de financiamientos bancarios a los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP); para ello se analiza la situación actual que presenta la banca comercial en el BPA de Cienfuegos en relación al otorgamiento de financiamiento a TCP y se utilizan diferentes herramientas de diagnóstico como: la entrevista, la observación directa, la revisión documental, mapas de procesos, diagramas de flujos, diagrama qué/quién, análisis descriptivos de datos, entre otros. El principal resultado del trabajo se concreta con la creación de una Unidad de Negocios Especializada en el Banco Popular de Ahorro como área anexa a la Sucursal 4822 para otorgamiento de financiamientos a los TCP a partir de la aplicación del procedimiento diseñado.

Palabras claves: Banco Popular de Ahorro, Trabajador por Cuenta Propia, servicios bancarios, área anexa a una Sucursal.

SUMMARY

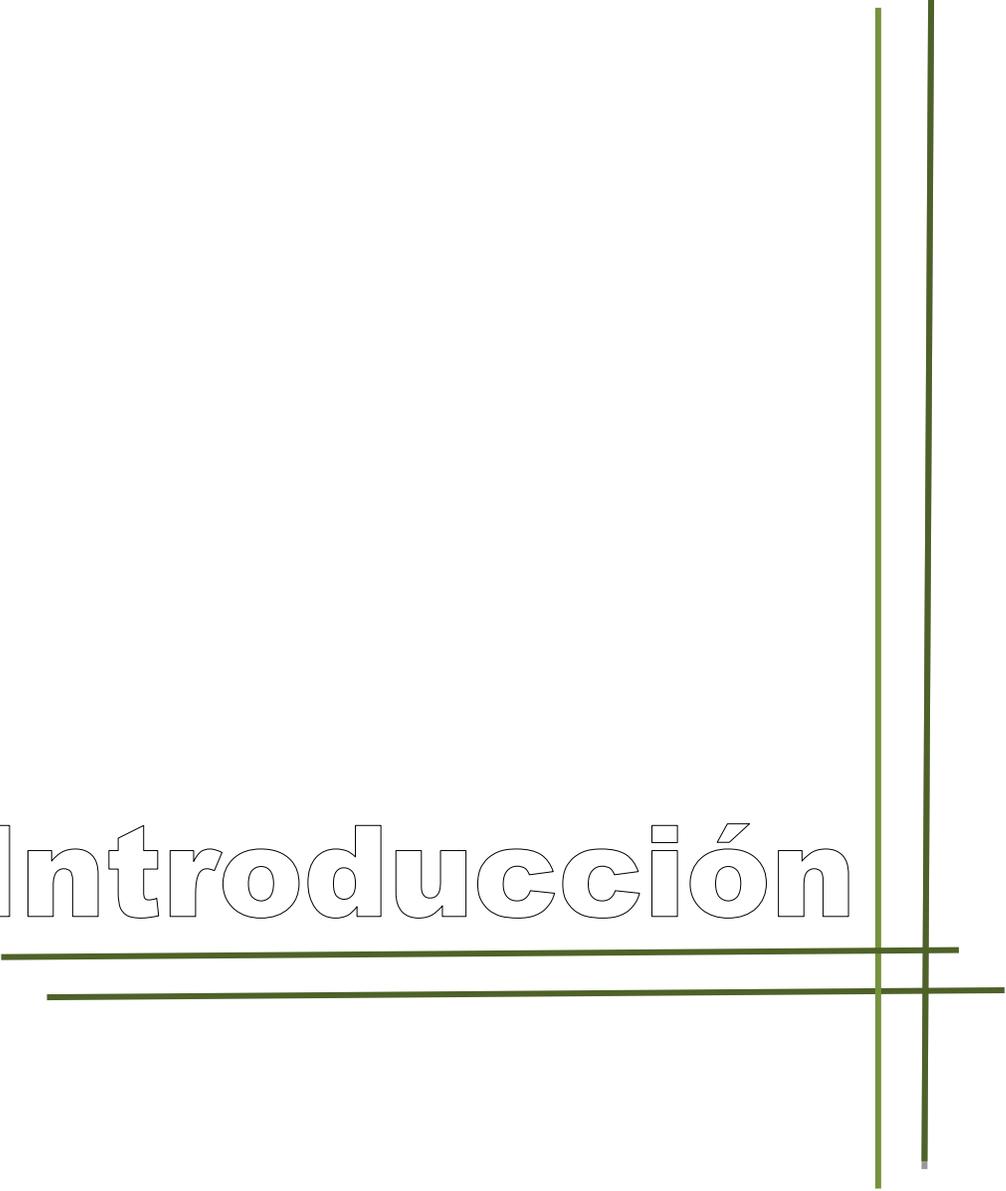
Self-employment is implemented in the country as of Decree Law 141/93. Between the years 2010-2011, flexibilisations were approved that allowed for, receiving bank loans, establishing relationships with the state sector, etc. In addition, as a revolutionary measure within the application of the Guidelines for the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution, Decree 289/2011 is approved, establishing principles and procedures that regulate credit and banking services for individuals. The main objective of this paper is to design a procedure to create a Specialized Business Unit as an area attached to the Tutelar branch in the Popular Savings Bank of Cienfuegos, thus facilitating the granting of bank financing to Self-Employed Workers. To this end, the current situation of commercial banking in the BPA of Cienfuegos in relation to the granting of financing to TCP is analyzed. Different diagnostic tools were used such as: interview, direct observation, documentary review, process maps, flowcharts, what / who diagram, descriptive data analysis, among others. The main result of the work is concretized with the creation of a Specialized Business Unit in the Popular Savings Bank as an area annexed to the 4822 Branch to grant financing to the TCP from the application of the designed procedure.

Keywords: Popular Savings Bank, Self-employed worker, banking services, area attached to a branch.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1. La Banca, conceptos y antecedentes. Caso de Cuba	8
1.1.1.Reforma bancaria en Cuba	10
1.2. El Sistema Bancario y las políticas en Cuba	11
1.3. Los microcréditos como servicio bancario.....	12
1.3.1 Micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME)	17
1.4. Estrategia comercial bancaria.....	19
1.4.1 Estrategia comercial bancaria en Cuba.....	20
1.5. Unidades de Negocios Especializadas	21
1.6. Procedimiento para la mejora de la organización del trabajo	23
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO I.....	25
CAPÍTULO II DISEÑO DE PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS ESPECIALIZADA EN EL BPA	27
2.1. Caracterización general del Banco Popular de Ahorro en el país.....	27
2.1.1 Unidades de Negocios como areas anexas a Sucursales Tutelares creadas en el país	29
2.2. Procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar	30
2.2.1. Etapa I: Preparación del estudio	31
2.2.2. Etapa II: Realización del trabajo.....	34
2.2.3.Etapa III: Implementación y control	36
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO II.....	38
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS ESPECIALIZADA EN EL BPA.....	39
3.1. Etapa I: Preparación del estudio.....	39
3.2. Etapa II: Realización del estudio	48
3.3. Etapa III: Implementación y control.	57
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO III.....	65
CONCLUSIONES GENERALES	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	

Introducción



INTRODUCCIÓN

Las operaciones bancarias fueron reguladas desde los años 3200 y 3400 a.C y el Código de Hammurabi (1753 a.C) fue el primer conjunto de leyes en este sentido, pero la banca se comienza a organizar en la Edad Media y recorre todo un proceso de transformaciones y desarrollo principalmente en Europa y Estados Unidos y luego en el resto de los países (Posso, 2016).

En Cuba, inicialmente bajo la colonia de España y tiempo después con la intervención norteamericana, suceden una serie de hechos relacionados con el desarrollo de la banca vinculado a las características de cada etapa y manteniendo una actividad bancaria en función de los intereses de instituciones extranjeras, principalmente de España y Estados Unidos, que tenían una doble subordinación: la de sus casas matrices y la de sus bancos centrales, situación que se mantiene hasta 1960, fecha en que se produce la nacionalización de la banca como una de las medidas proceso revolucionario que acontecía (Mascaros, 1999).

Con el desarrollo bancario a nivel mundial y específicamente el de la banca comercial, el uso de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), así como el contexto económico en todas sus fases, se perfeccionan los sistemas de créditos bancarios destinados a personas naturales para facilitar el acceso de pequeños financiamientos que permitiera a la población emprender pequeños proyectos y mejorar sus condiciones de vida (Pérez, 2016).

En Cuba, en el año 1993 se pone en vigor el Decreto Ley No. 141/93 que permite el ejercicio del trabajo por cuenta propia, con un regulado número de actividades autorizadas y requisitos para ejercer y que tenían como objetivo mejorar el suministro de algunos servicios básicos a la población y crear nuevas opciones laborales como una de las medidas tomadas en medio de la profunda crisis económica producto de la desaparición del campo socialista.

A partir de esta apertura, el estado cubano continuó su proceso de reestructuración económica dictando la Resolución 32/2010 incrementando el número de actividades autorizadas y flexibilizando varios aspectos para potenciar la actividad: permiso para contratar fuerza de trabajo, recibir créditos bancarios, operar con cuentas corrientes, establecer relaciones con el sector estatal mediante contrato, entre otras. Luego perfeccionada con la Resolución No. 33 del año 2011; momento en que ubica a los llamados “cuentapropistas” en el término de las Micro y Pequeñas y Mediana Empresas (MPyME) (Pérez, 2015).

El acceso al financiamiento microcréditos por parte de los cuentapropistas es un factor determinante, limitante e insuficiente en el desarrollo, modernización y crecimiento de las MPyME en todo el mundo, aun cuando existen programas e instituciones de apoyo asociadas a la economía de cada país.

En Cuba el otorgamiento de los financiamientos formó parte de una medida revolucionaria dentro de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para fomentar el desarrollo y ampliación de las MPyME creadas por los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) con la aprobación del Decreto 289 del 16 de noviembre del año 2011 donde se establecen los principios y procedimientos generales que regulan los créditos y otros servicios bancarios para las personas naturales a partir del cual se establece la Resolución 99/2011 del Banco Central de Cuba (BCC) donde se norman estos otorgamientos (Martín, 2017).

Todo este proceso de flexibilización trajo consigo el incremento en la demanda del crédito bancario con gran repercusión en el Banco Popular de Ahorro. En este sentido y con la finalidad de mejorar y en particular incrementar el servicio de crédito bancario, se crea la figura del Gestor de microcrédito como parte del proyecto “Apoyo a la modernización del sistema bancario cubano” desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Central de Cuba, cuyo objetivo se centra en elevar el nivel de bancarización de la población, ampliar la experiencia en microfinanzas y la capacidad institucional para asumir un incremento significativo de la demanda de créditos (Banco Popular de Ahorro, 2016).

Con esta misma finalidad se crea la Unidad de Negocios para Atención a TCP (UNTCP) como resultado de un convenio de colaboración entre la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro y el BPA iniciada experimentalmente en la ciudad de Trinidad en la provincia de Sancti Spíritus (BPA, 2017a).

El BPA en Cienfuegos no está exento a este crecimiento del sector privado con el desarrollo de MPyME así como la demanda a los microcréditos o financiamientos bancarios, por lo que desde el año 2012 hasta el 2017 se han realizado 622 otorgamientos por importes que van desde 185.4 MP (miles de pesos) a 29 638.9 MP para los TCP, mantenido un ascenso hasta el 2016. Al cierre del año 2017 la provincia contaba con un total de 22 891 cuentapropistas de los cuales el 54 % corresponde al municipio de Cienfuegos (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2017).

Las cifras anteriormente descritas evidencian un incremento considerable en los financiamientos otorgados a los Trabajadores por Cuenta Propia pero insuficiente teniendo en consideración el también, incremento del número de licencias otorgadas en la provincia, lo que denota la imposibilidad del BPA de Cienfuegos de acceder a los clientes potenciales con un servicio perfeccionado y especializado dirigido a este sector.

Unido a esto, tomando como experiencia la creación de la UNTCP y teniendo en cuenta el incremento de clientes a las instituciones bancarias, a partir del año 2016, se comenzaron a

crear en el país áreas anexas a Sucursales Tutelares con el propósito de segmentar los clientes, especializar los servicios y de esta forma lograr el incremento en la cartera de financiamientos a TCP.

Al cierre de diciembre del 2017 el BPA, en el país, contaba con 22 Unidades de Negocios Especializadas como áreas anexas a Sucursales Tutelares, de ellas, 2 en Cienfuegos, las cuales se especializan en financiamiento y a personas naturales, TCP, productores agropecuarios (PA), todo tipo de servicios (pequeñas sucursales alejadas de la Sucursal Tutelar y que no constituyen Cajas de Ahorro) o la combinación de dos o más de estos servicios.

Estas Unidades de Negocios Especializadas se crearon sin la realización de un estudio previo en cuanto a objetividad y potencialidades de las sucursales para asumir esta modalidad, por lo que carecen de criterios y procedimientos técnicamente argumentados que establezcan la creación y funcionamiento de las mismas; en el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del BPA no se realizaron las modificaciones necesarias para los servicios que se prestan en ellas por lo que carece de subgrupos o secciones que regulen y normen el cumplimiento de las normas de control interno en la realización de los procesos para los cuales fueron creadas.

Todo lo anterior constituye la **situación problemática** de la presente investigación. Basado en los aspectos abordados se define el siguiente **Problema de Investigación**:

Carencia de criterios y procedimientos explícitamente documentados y oficializados por el Banco Popular de Ahorro que fundamenten la determinación y creación de una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a una Sucursal Tutelar.

Objetivo general

Diseñar y aplicar un procedimiento para crear una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar en el BPA definiendo explícitamente los criterios y pasos necesarios, contribuyendo así a la estandarización y perfeccionamiento del servicio bancario que se decida especializar.

Objetivos específicos

1. Construir un marco teórico referencial que permita explicar los principales aspectos que identifican la evolución y desarrollo de la banca en Cuba, con especial énfasis en los microcréditos como servicios bancarios y su importancia en el contexto de la actualización del Modelo Social y Económico en el país así como la situación de las Unidades de Negocios Especializadas creadas.

2. Caracterizar y diagnosticar el trabajo del BPA en Cienfuegos en cuanto al proceso comercial y en particular al otorgamiento de financiamientos bancarios al sector de Trabajador por Cuenta Propia.
3. Diseñar y aplicar un procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar 4822 del BPA de Cienfuegos para el financiamiento a TCP.

Hipótesis

El diseño de un procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar en el Banco Popular de Ahorro permite establecer un proceder técnicamente argumentado y normativo para la concepción y diseño de determinado servicio bancario que se decida especializar en cualquier sucursal bancaria del BPA.

Variable independiente: Procedimiento para para la creación de una Unidad de Negocios Especializada en el Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos como área anexa a una Sucursal Tutelar.

Definición conceptual: Herramienta metodológica que fundamenta y concreta de manera sencilla el proceder para la creación de una Unidad de Negocios Especializada en el Banco Popular de Ahorro como área anexa a una Sucursal Tutelar.

Definición operacional: Etapas y pasos del procedimiento que permiten diseñar y perfeccionar el servicio bancario de una Unidad de Negocio Especializada en el Banco Popular de Ahorro como ÁreaAnexa a una Sucursal Tutelar.

Variable dependiente: Estandarización para la concepción y diseño de una Unidad de Negocio Especializada anexa a una Sucursal Tutelar del BPA.

Definición conceptual: integración de criterios y requerimientos del sistema bancario que permiten con carácter sistémico y flexible crear una Unidad de Negocio Especializada.

Definición operacional: Actualización y adecuación de los procedimientos del Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del BPA para el funcionamiento de las Unidades de Negocios Especializada anexas a una Sucursal Tutelar.

La investigación que se presenta de carácter descriptiva permite la evaluación de la situación que exhibe la banca comercial en el BPA de Cienfuegos en relación al número y demanda de los servicios por parte de los Trabajadores por Cuenta Propia, la identificación de limitaciones y carencias de las Unidades de Negocios Especializada como Áreas anexas a Sucursales Tutelares creadas en el país y la propuesta de una, que por sus características y operatividad, posibilite el incremento de cartera de financiamientos a TCP y el cumplimiento de los objetivos estratégicos; además de poner a disposición un procedimiento que reúna los requerimientos y

metodología de funcionamiento de las áreas anexas con diversidad de funciones para su integración e implementación en el MIP del BPA.

En el desarrollo del diseño teórico referencial y para la solución al problema científico formulado, se utilizaron diferentes métodos como el histórico lógico y el análisis y síntesis; dentro de las técnicas y herramientas fundamentales se encuentra el análisis documental, la observación, la recolección de datos, la entrevista no estructurada, la elaboración de gráficos, la lista de chequeo, el mapeo de proceso, el diagrama causa-efecto, los diagrama de flujo, el diagrama qué-quien, entre otros.

Su **valor metodológico** se manifiesta en el diseño de un procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar que contribuya a la estandarización, rediseño y funcionamiento de los servicios. Dicho procedimiento podrá ser replicado, con sus correspondientes adecuaciones, a otras provincias del país previa aprobación en el Comité de Organización y Procedimientos (COP), para su inclusión en el MIP del BPA.

La aplicación del procedimiento y su **valor práctico** permite, a las sucursales que lo requieran, contar un instrumento que contribuye a la definición y especialización de un servicio determinado en un área anexa que la dirección desea crear.

El trabajo posee un **impacto económico** considerable en los ingresos alcanzados en el BPA de la provincia por concepto de intereses de los financiamientos concedidos y prestación de otros servicios bancarios asociados; el área anexa contribuye al desarrollo y crecimiento de la MPyMES creadas por los TCP lo que repercute directamente en la economía familiar y en el desarrollo local.

El **impacto social** de la investigación se vincula con su contribución a un mayor conocimiento de la relación del BPA con los cuentapropistas y viceversa, el mejoramiento en la calidad del servicio en cuanto a distinción, agilidad y profesionalidad cuya aplicación puede traducirse en el logro de mejores resultados para el municipio, la provincia y el país, con el consecuente aporte al bienestar social en general.

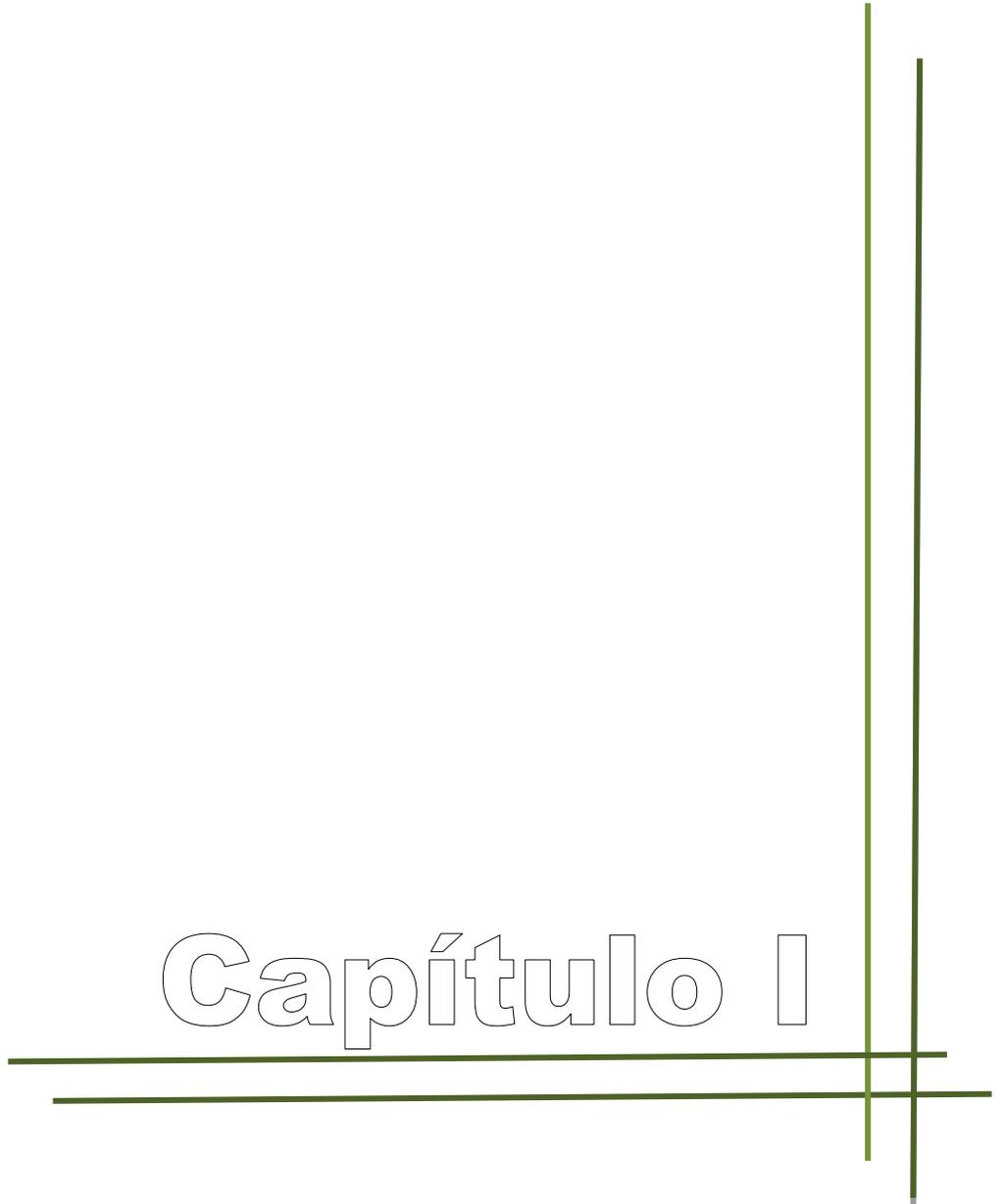
El trabajo quedó estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I se desarrolla el marco teórico referencial que sustenta la investigación donde se describe los conceptos y antecedentes de la banca, la reforma bancaria en Cuba, las regulaciones y políticas del país en relación al sistema bancario, los microcréditos como servicio bancario, la micro, pequeñas y medianas empresas, estrategias comerciales de los bancos en el contexto internacional y en Cuba, las Unidades de Negocios Especializadas, así como el estudio de procedimientos para la mejora de la organización del trabajo.

En el capítulo II se caracteriza el Banco Popular de Ahorro en el país, así como el diagnóstico de las unidades de negocios anexas a sucursales tutelares existentes. Se diseña un procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar.

En capítulo III se presentan los resultados relacionados con aplicación del procedimiento propuesto y la puesta en marcha de la Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos.

Capítulo I



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de la revisión de la literatura y diversas fuentes de información científica y técnica se realizó el presente capítulo. Siguiendo el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1 se examina el estado del conocimiento y de la práctica lo que permite sentar las bases de la investigación originaria y la necesidad del presente estudio.



Figura 1.1 Hilo conductor para la elaboración del marco teórico-referencial de la investigación. **Fuente:** elaboración propia.

1.1. La Banca, conceptos y antecedentes. Caso de Cuba

Banca: El diccionario enciclopédico ESPASA¹ define banca como: “*Establecimiento público de crédito, descuento, emisión, hipotecario, industrial, etc.*”.

Escoto (2001) define conceptos como:

Intermediación financiera como el servicio que se hace para contactar a los poseedores de recursos financieros (dinero, bienes de capital, captación de recursos, etc.) con aquellas personas físicas o jurídicas que necesitan esos dichos recursos financieros (créditos) para utilizarlo y generar utilidades.

Bancos Comerciales: Son bancos intermediarios miembros del sistema bancario de un país que mantienen contacto con ahorradores e inversionistas mediante la captación y préstamo de los recursos monetarios públicos. Están regulados por la banca central y son considerados por los gobiernos para realizar la política monetaria y crediticia.

Antecedentes de la banca

La banca surge mucho antes de la aparición de la moneda. En algunos lugares se realizaban actividades que pueden considerarse funciones bancarias como fue el trueque que, aunque no es considerada una actividad bancaria, sirvió de apoyo para dar paso a nuevas formas de negociar.

En Mesopotamia y Babilonia en los años 3,400 a. C. y 2,250 a. C. respectivamente, se realizaban depósitos como anticipo de un pago por la guarda y protección de cosechas y otros bienes; en Asiria y Babilonia se crearon actividades y documentos que utilizaron para realizar las actividades bancarias, se crea el certificado de banco, letras de cambio, órdenes de pago y realizan la administración de bienes. Con el uso de la moneda se crean nuevas actividades y algunas personas demostraron habilidades en el manejo del dinero; efectuaban pagos y recibían depósitos en dinero para darlo a sus clientes como préstamo.

En el Siglo VI a. C., se crean casas comerciales, intervenían en la venta y arrendamiento de casas y tierras, realizaban préstamos con interés y garantías reales. En el Siglo V a. C., utilizaban los libros de Diario y Mayor llamados el Efemérides y Trapezitie y con ellos fueron perfeccionando sus procesos contables y sustituyeron las tablas de arcilla que utilizaban originalmente (Barrera, 1998).

Los Templarios establecieron, en el año 1118, un banco que recibía depósitos, otorgaba créditos y libraba letras de cambio. En 1171 surge el Banco de Venecia considerado como el primer banco autónomo que sirvió de modelo a todos los que le sucedieron. En los siglos XV y XVI surgen las Casas de Banca de Siena y Florencia, y los Fugger, consideradas las antecesoras

¹ Nombre original “Enciclopedia Universal ilustrada europeo-americana” creada desde 1905 y considerada la gran enciclopedia española del siglo XX.

de la banca moderna las que en el siglo XIX transforman todo el negocio bancario anterior con la aparición de los billetes de banco con garantías suficientes, la letra de cambio endosable, el cheque y el título (Mascaros, 1999).

En el caso de Cuba, el dinero y la moneda aparecen con la llegada de los españoles. Los Tainos, que era el grupo de indígenas más avanzado, mantenían un intercambio de mercancías mediante conchas y caracoles. En la etapa colonial y hasta principios de la república neocolonial circulaban diversas monedas que eran, en su mayoría, españolas pero muy escasas, lo que trajo consigo la aparición de vales y fichas. En los años veinte hubo una serie de proyectos que no llegaron a ser aprobados en Madrid y en 1832 fue creado el primer banco cubano, el “Banco Real de Fernando VII” con el propósito de obtener rendimiento de los caudales que se iban acumulando en las cajas públicas (Roldán de Montaud, 2004).

En el año 1833 surgen casas que realizaban operaciones de ahorro, préstamos y descuentos, pero las instituciones de tipo bancario: la Real Caja de Descuentos y el Banco de Comercio, surgen en 1854. Dos años después, se crea el Banco Español de La Habana, que luego se incorpora a la Real Caja de Descuentos y se convierte en 1881 en Banco Español de la Isla de Cuba. En 1920, debido a la crisis del sistema financiero, el sistema bancario nacional pasó a manos del capital extranjero, ya que la debilidad de los bancos no les permitió enfrentar la caída de los precios del azúcar ocurrido en ese período (Sánchez, 1998).

En los años siguientes la situación financiera del país continúa deteriorándose y en 1932 alcanza su nivel más crítico. Durante la II Guerra Mundial se intensifica la actividad económica y se incrementa la actividad crediticia, vinculada a la producción azucarera y el comercio importador por lo que crece el número de sucursales bancarias, pero con una gran inestabilidad del sistema monetario. En 1939 se crea Fondo de Estabilización de la Moneda pero con funciones limitadas a la actividad de control de cambio; por tal motivo surge el Banco Nacional de Cuba (BNC) en 1948, cuando la constitución de 1940 reconoció su importancia y necesidad para el país.

El proyecto de creación de un banco central tardó ocho años en plasmarse en ley y diez en comenzar a operar de forma efectiva ya que en 1948 se aprueba la ley que lo constituye y en 1950 es que comienza sus operaciones bajo el nombre de Banco Nacional de Cuba (Sánchez, 1998).

En los inicios del triunfo de la Revolución, el 17 de septiembre de 1960 se promulga la Ley que nacionalizó un grupo de bancos norteamericanos que operaban en nuestro país, se nacionalizaron las empresas pero no los depósitos, que siguieron perteneciendo íntegramente a sus depositantes. Los cambios que se estaban produciendo como parte del programa de

justicia social de la Revolución fueron socializando la economía y debilitando la operatividad del sistema bancario capitalista; por tal motivo, el 13 de octubre de 1960, se promulgó la Ley No. 891 que declaró pública la función bancaria, y en lo adelante sólo podría ejercerla el Estado a través de los Organismo creados al efecto.

Los bancos norteamericanos afectados por la expropiación fueron el *First National City Bank of New York*, *First National Bank of Boston* y *Chase Manhattan Bank*, con 21 sucursales en todo el país y depósitos totales por 207 millones de pesos y activos que sumaban 249, 5 millones de pesos; el proceso de nacionalización incluyó la adquisición de los bancos canadienses *The Royal Bank of Canada* y *The Bank of Nova Scotia* (Pulido, 1981).

1.1.1. *Reforma bancaria en Cuba*

Las resoluciones del Primer Congreso del P.C.C, en 1975, trazaron las líneas para la actuación del BNC; de acuerdo con esas directrices y en el marco de la legislación que conforma sus funciones, el Banco ha venido adecuando su actividad con la mayor eficacia posible, al cumplimiento de los objetivos que le han asignado el partido y el gobierno (Pulido, 1981).

En el ejercicio de sus funciones y atendiendo a contradicciones financieras desde el punto de vista externo se realiza, en los años 80, una importante reforma al sistema bancario mientras que en el orden interno se produjeron cambios para hacerlo más eficiente. Como primera medida se crea el BPA, según el Decreto Ley No. 69 del 18 de mayo de 1983, el cual asumió funciones de captación de ahorro de la población y canalización de créditos personales que, hasta ese momento, se concentraban en el Banco Nacional de Cuba (BNC) así como la realización de los cobros y pagos de personas naturales.

En 1984 se promulgó un Decreto Ley sobre el sistema bancario que acentuaba el papel rector del BNC y detallaba los procedimientos para la creación de nuevos bancos; se separan las funciones de banca central y banca comercial que coincidieron durante 35 años en el BNC quedando establecido un sistema integrado por el BCC creado a partir del Decreto Ley 172, aprobado por el Consejo de Estado el 28 de mayo de 1997 y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias con el fin de modernizar al sector, adecuarlo para generar competencia interbancaria y dar respuesta a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas económicas internas y externas del país (Solorza, 2007).

Junto con la creación del BCC se regula la actividad de otros bancos e instituciones financieras no bancarias. Las primeras entidades de ese tipo surgieron en la década del 80 y continuaron incrementándose para realizar funciones que asumía el BNC así como para asumir nuevas demandas de la economía (Sánchez, 1998).

1.2. El Sistema Bancario y las políticas en Cuba

Las medidas tomadas en la reforma bancaria modificaron la estructura del Banco Nacional de Cuba e introdujeron especializaciones de los bancos que limitaban el desarrollo del sistema financiero, esta que permanece hasta mediado de la década de los 90 cuando el sistema financiero cubano experimentó importantes transformaciones como consecuencia de lo que acontecía en el sector de la economía por los efectos de la caída del campo socialista y la pérdida de relaciones comerciales y financieras de importancia para el país.

Como parte del programa de reestructuración económica el sistema financiero bancario cubano se rediseñó a partir de la creación del Banco Central de Cuba y de otros bancos e instituciones financieras, todo ello amparado por el Decreto Ley No. 172 y 173 de 1997; agrupado en tres líneas fundamentales: medidas de saneamiento financiero, transformaciones de la estructura productiva y reformas institucionales, quedando un Sistema Bancario Nacional constituido por 9 Bancos Comerciales, 7 Instituciones Financieras no Bancarias, 11 oficinas de representación de bancos extranjeros en Cuba y 4 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias, encabezado por el BCC (León y Pons, 2015). La Tabla 1.1 muestra el Sistema Financiero Cubano.

Tabla 1.1 Sistema Financiero Cubano. **Fuente:** elaboración propia a partir de <https://www.bpa.cu>.

Banco Central de Cuba (BCC)	Instituciones financieras bancarias (9)	<ul style="list-style-type: none"> ____ Banco Nacional de Cuba (BNC) ____ Banco Popular de Ahorro (BPA) ____ Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) ____ Banco Metropolitano (BANMET) ____ Banco Financiero Internacional S.A (BFI) ____ Banco de Inversiones S.a (BISA) ____ Banco Exterior de Cuba (BEC) ____ Banco Internacional de Comercio (BICSA) ____ Banco Industrial de Venezuela S.A
	Oficinas de representación de bancos extranjeros en Cuba (11)	<ul style="list-style-type: none"> ____ Havana International Bank Ltd. ____ National Bank of Canada ____ Banco Bilbao Vizcaya ____ Banco Sabadell ____ Société Générale ____ Frans Bank Sol ____ Caja de Ahorro y Monte de Piedad de Madrid ____ Banco Nacional de Paris BNP ____ Republic Bank Limited ____ Caja de Ahorro Mediterraneo ____ Francheriera Océor
	Instituciones financieras no bancarias (7)	<ul style="list-style-type: none"> ____ Compañía Fidusidiaria S.A ____ Gilmer Project S.A ____ RAFIN S.A ____ FINCIMEX S.A ____ Corporación Financiera Habana S.a ____ Financiera Iberoamericana S.A ____ ARCAZ S.A
	Oficinas de representación de instituciones no bancarias extranjeras en Cuba (4)	<ul style="list-style-type: none"> ____ Fincomex Limited ____ Novalin Financiera S.a ____ Gilmar Investments Inc. Oficina de representación ____ Caribbean Tulip Finance Inc. Oficina de representación.

En el marco VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y tomando como base los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados el 18 de

abril de 2011, se adoptaron un grupo de medidas que transforman nuevamente el modelo económico del país.

Algunas de estas medidas flexibilizaron el otorgamiento de créditos bancarios a la población y al sector no estatal de la economía. El modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) y Otras Formas de Gestión No Estatal (OFGNE), que deben contribuir a elevar la eficiencia.

Los lineamientos 50, 51, 52 y 53, circunscritos en el capítulo “De las Políticas Macroeconómicas”, plantean concretamente lo referido a la política crediticia que se desea:

50. Aplicar una política crediticia dirigida, en lo fundamental, a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de ingresos en divisas o sustituidoras de importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social.

51. Establecer los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos.

52. Incrementar y diversificar la oferta de créditos a la población para la compra de productos y servicios, teniendo en cuenta las garantías exigidas por los bancos, la capacidad de pago, un adecuado equilibrio monetario y los indicadores macroeconómicos planificados.

53. 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. (Partido Comunista de Cuba, 2011).

En medio del escenario económico internacional actual se requiere de un sistema bancario eficiente al servicio de la Revolución y que incida en el desenvolvimiento de las políticas macroeconómicas establecidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Es por ello que se ha orientado aplicar una política crediticia dirigida a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades bajo formas de gestión no estatal que estimulen la producción nacional.

El BPA ha diversificado sus servicios y flexibilizado las operaciones con la intención de captar el sector de los TCP y se ha establecido normas y regulaciones para el otorgamiento de financiamientos o microcréditos, así como convenios de colaboración.

1.3. Los microcréditos como servicio bancario

El servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es intangible y no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción (Escoto, 2001). Para la prestación de

servicios se debe evaluar la estrategia general de productos y mercados y establecer la cobertura geográfica más adecuada y el tipo de punto de servicio necesario para satisfacer las necesidades del sector mercado. Se debe prestar atención a la evaluación de las tendencias futuras de estas necesidades y de las estructuras de costos de los diversos sistemas de prestación de servicios.

El crédito bancario es la operación por medio de la cual una institución financiera (el prestamista) se compromete a prestar una suma de dinero al prestatario por un plazo definido, para recibir a cambio el capital más un interés por el costo del dinero en ese tiempo. Implica una prestación presente contra una prestación futura (Escoto, 2001).

Los créditos nacen desde la Edad Media con el objetivo de ofrecer a los necesitados la posibilidad de obtener el dinero necesario, préstamo que se realizaba a través de Los montes de piedad y Los pósitos. Las primeras fundaciones de montes de piedad surgieron en Italia y se consolidan en España a partir del siglo XVIII, el primero fue creado en 1702 y fue el que posteriormente dio origen a la Caja de Ahorros de Madrid. Los pósitos, se dedicaron inicialmente al aprovisionamiento benéfico-social de grano para el consumo y luego la función de préstamo en especie y en metálico; el más antiguo conocido fue creado en 1478, en Molina de Aragón (Guadalajara) (Gutiérrez, 2005).

En los inicios del desarrollo de la banca, los bancos comerciales no tenían en cuenta las demandas de crédito de personas pobres y ofertaban créditos convencionales que no son de fácil acceso, por tal motivo algunos países desarrollados, en vías de desarrollo y subdesarrollados, han promovido intermediarios financieros en organizaciones locales que proporcionan pequeños créditos sin garantía real a personas pobres, al que se le denominó microcrédito, siendo este un préstamo dirigido fundamentalmente a personas que quieren iniciar un pequeño negocio o autoemplearse para poder desarrollar alguna actividad productiva independiente (Gutiérrez, 2005).

El pakistaní Dr. Akhter Hameed Khan (1998) define los microcréditos como *"pequeños préstamos concedidos a personas económicamente pobres que no pueden solicitar un préstamo bancario tradicional"*.

La Conferencia Internacional de los Microcréditos realizada en Washington D.C entre el 2 y el 4 de febrero de 1977, con la denominación de "Cumbre de Microcrédito 1977", plantea la siguiente definición del microcrédito:

Los Microcréditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con el objetivo de mejorar su nivel de vida y el de sus familias (Yagual, 2017).

El microcrédito es una modalidad del sistema financiero que surge en los años setenta como experimento de un economista de Bangladesh, Muhammad Yunus, el cual tenía como hipótesis que la pobreza tiene que ver con el poco acceso que los pobres han tenido históricamente al sistema financiero y que si es posible prestarle dinero con el fin de que empiecen sus proyectos productivos, lograrán mejorar sus condiciones de vida. El experimento fue considerado un éxito y el modelo del microcrédito nació y se fortaleció durante las últimas décadas del siglo XX y la primera década del siglo XXI (Ariza, 2014).

El Banco Grameen de Bangladesh es la institución pionera de esta modalidad de crédito que fue replicada por numerosas Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y agencias de cooperación internacional como una forma efectiva y rentable de promover el desarrollo económico y finalmente organismos como la Organización de Naciones Unidas (ONU) y el Banco Mundial han adoptado al microcrédito como una solución esencial en contra de la pobreza y lo han incluido en planes como los Objetivos del Milenio donde se estipula que uno de estos objetivos es que se expanda el acceso a los servicios crediticios para las personas pobres en el mundo(Ariza, 2014).

El microcrédito moderno, ha ido evolucionando desde mitad de los años setenta y ha marcado las pautas para la creación de otros bancos con experiencias significativas en este sentido como son: Bancosol (Banco Solidario) de Bolivia, el sistema Bank Kredit Desa (BKD) y el Bank Rakyat de Indonesia (BRI) de Indonesia.

España se inicia en los años 2001 y 2002, como interés de gobiernos central y locales, instituciones financieras y entidades sociales; en los países en desarrollo comenzó como una actividad financiera institucionalizada, con la formación de cooperativas de crédito tomada de la experiencia alemana de la segunda mitad de siglo XIX(Gutiérrez, 2005).

La región líder de este tipo de servicio es Latinoamérica con más de 30 años de desarrollo; los países con mayor nivel de acceso y cobertura son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, México y Chile y existen otros en que los que el nivel de alcance del microcrédito es todavía limitado como Argentina, Uruguay y Venezuela(Yagual, 2017).

Los estudios realizados por autores de la región que forman parte de las instituciones bancarias y de las ONG prestadoras de servicios microfinancieros han sido en función de medir el impacto de sus proyectos sobre el fenómeno del microcrédito. Por parte de la antropología y la sociología se han realizado estudios cualitativos con hallazgos que difieren de los investigadores que utilizan un enfoque estadístico y que forman parte de las instituciones que prestan los servicios microcrediticios (Ariza, 2014).

Los antropólogos Bähre y Smets (2004) y Karim (2008), plantean que el microcrédito penetra diferentes esferas de la vida social y crea relaciones particulares entre los clientes y las instituciones. Fernando (1997), Weber (2002), Ghodsee (2003) y Batliwala (2007), han analizado las transformaciones sociales surgidas de los programas de microcrédito y llegan a distintas conclusiones: unos consideran que aunque el microcrédito es una estrategia efectiva de promover la emergencia social de los pobres, lleva consigo prácticas violentas y crea personas dominadas y dependientes.

Montgomery (1996) y Karim (2008) ven el microcrédito como un sistema aliado del capital financiero y se expande a través de la bancarización de sectores que estaban fuera del sistema financiero tradicional consolidando el poder sobre sus clientes sometidos a presiones sociales que no existían o que se agravan con la llegada del microcrédito.

Khandker (2005) plantea el efecto positivo del microcrédito en la calidad de vida de sus clientes analizando los estados financieros de estos; opina que el microcrédito crea una relación de beneficios mutuos para aquellos con capital interesados en invertir en el microcrédito. Las agencias de cooperación internacional y empresas multinacionales tienen por primera vez la capacidad de invertir en un proyecto de desarrollo que es auto-sostenible y rentable.

Los investigadores de las ciencias sociales plantean que los análisis realizados por las instituciones microfinancieras, se realizan únicamente desde un enfoque económico para demostrar su efectividad. Duffy-Tamasz (2009), Fletschner (2009), Karim (2011) y Villarreal (2014) plantean que al realizar análisis de impacto económico y otros aspectos de la práctica microfinanciera no se tienen en cuenta realidades cotidianas restándole importancia al evaluar los programas.

Karim (2011) cuestiona el papel del microcrédito como programa de desarrollo y plantea que este es una de las herramientas utilizadas después de la crisis de los años setenta para reestructurar el sistema global de acumulación de capital; opina que el triunfo de las microfinanzas en países como Bangladesh y la exportación del sistema a otros países, se produce por la apertura de las fronteras nacionales a la entrada de capital financiero externo.

Rahman (1999, 2004) y Hubbard (2008) entienden la relación de endeudamiento entre las instituciones microfinancieras y los clientes como una relación de poder en la que los deudores son objeto de presión, vigilancia y control por parte de la institución financiera. Rankin (2001) y Weber (2002) opinan que las microfinanzas son una herramienta de las políticas neoliberales de desregulación de los mercados y de la reducción del estado.

En Cuba el microcrédito surge con la aprobación del Decreto Ley 289 de 16 de noviembre de 2011 donde se establecen los principios y procedimientos generales que regulan los créditos y

otros servicios bancarios para las personas naturales a partir del cual se estable la Resolución 99/2011 del BCC para normar estos otorgamientos destinados a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, Otras Formas de Gestión No Estatal (OFGNE) y Productores Agropecuarios (PA) que acrediten legalmente la tenencia de la tierra (Martín, 2017).

Los antecedentes que propiciaron esta aprobación se producen a partir de 1990 con las deficiencias del modelo económico existente y la desaparición del campo socialista, produciéndose en el país una crisis profunda que provoca la paralización parcial de la industria con una utilización de su capacidad inferior al 20% por lo que se comenzaron a implementar un grupo de medidas; se adopta el Decreto-Ley No. 141/93 que permitió el ejercicio del trabajo por cuenta propia creando nuevas opciones laborales y legalizando un conjunto de trabajadores que realizaban actividades de servicio a la población, lo cual se amplía y comienza la creación de los restaurantes privados, propiciando el resurgimiento de las microempresas cubanas (Martín, 2017).

Una vez realizada esta apertura de la economía, la cifra de trabajadores privados aumentó a 121 000 licencias en 1994 y tuvo un máximo de 165 000 en el 2005; en el 2010 con la Resolución No. 32 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) "Reglamento para ejercer el trabajo por cuenta propia", de fecha 7 de octubre, se incrementa el número de actividades permitidas de 157 a 178 y se flexibilizaron aspectos como: recibir créditos bancarios, operar con cuentas corrientes, establecer relaciones con el sector estatal mediante contrato, entre otras para potenciar la actividad (Pérez, 2015).

Seguidamente, el 6/9/2011, entrar en vigor la Resolución 33 que flexibiliza y perfecciona el Reglamento anterior: se incrementa el total de actividades a 181, se autoriza a utilizar fuerza de trabajo contratada, establece cambios en el reglamento tributario, entre otras (Pérez, 2015). La Tabla 1.2 muestra el comportamiento de los microcréditos en países de América Latina con experiencias y en Cuba.

Hasta agosto del 2016 se incrementa el total de TCP a 518 479, 361 108 más que en el 2010; las provincias de La Habana, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba agrupan al 65 % del total de cuentapropistas (Pérez, 2015).

Cienfuegos a pesar de no ser de las provincias más representativas del país, incrementó el total de licencias de 5883 en el 2010 a 22 891 al cierre del 2017 (MTSS, 2017a). Todo este proceso de flexibilización ubica a los TCP en el campo de las micro y pequeñas empresas privadas.

Tabla 1.2 Microcrédito según países latinos con mayor experiencia y Cuba. **Fuente:** Manual de Normas de las Superintendencia de Bancos y entidades de Bolivia, Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor del Perú, Circular Externa 050 de la Superintendencia Bancaria de Colombia, Decreto Ley 289/2011 de Cuba. (Basulto y Duvergel, 2017).

País	Tamaño promedio del crédito ²	Personal	Sujetos del préstamo
Bolivia	2 951 USD	Sin definición	Microempresas con personalidad natural o jurídica, grupo de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria
Perú	2 909 USD	Sin definición	A personas naturales o jurídicas cuyos Activos Fijos (excepto inmuebles) no superen los 20 000.00 USD
Colombia	1 316 USD	Hasta 10 personas	Microempresas con personalidad natural o jurídica
Cuba	1 118 USD (27 950.84) CUP	Sin límites	Personas naturales, Trabajadores por Cuenta Propia, Formas de Gestión no Estatal, Pequeños Agricultores

1.3.1. Micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME)

Las transformaciones ocurridas en el país relacionadas con el trabajo por cuenta propia y sus flexibilizaciones, los criterios de investigadores referidos en la bibliografía consultada (Monreal et al., 1997), (Marcelo y Echevarría, 1999), (Palenzuela y Sacchettim, 2007), (Pérez y Vidal, 2011) y el desempeño de este sector, propician criterios que permiten modificar el concepto de cuentapropista o Trabajador por Cuenta Propia para referirse al de Micro y Pequeñas y Medianas empresas (MPyMES), dado que esta clasificación abarca y se ajusta a todo el universo al que se hace referencia (Pérez, 2015).

El concepto de MPyME varía según el país provocando que existan definiciones contradictorias. En la actualidad, en el mundo empresarial, no existe un consenso por lo que la conceptualización tiende a ser arbitraria; su clasificación depende de las regulaciones y objetivos de cada país, por no existir un acuerdo generalizado sobre los criterios que deben utilizarse para medir el tamaño de las empresas, ni cuáles son las dimensiones adecuadas (Pérez, 2015).

El concepto se asocia a aspectos como: número de empleados, el volumen de ventas, el tamaño del capital propio o una combinación de los anteriores. En países como España, se clasifican según el número de trabajadores, asumiéndose que una microempresa es la que posee hasta 10 trabajadores, una pequeña de 10 hasta 49 trabajadores, una mediana de 50 a 249 trabajadores y una grande más de 250 trabajadores; en los países de América Latina se definen atendiendo el empleo, ventas, activos y otros como la actividad que realiza (Pérez, 2018).

² El tamaño promedio de crédito de los países latinos fue tomado del FOMIN 2013 y en el caso Cuba de la Revista BCC 2015/Año 18. No 3 Página 6. Créditos otorgados del periodo 2011-2015.

En Cuba la propuesta de clasificación se asocia al total de trabajadores (microempresa hasta 5 trabajadores, pequeña hasta 20, y mediana hasta 30 trabajadores) ya que no es posible clasificar según el volumen de venta debido a que las estadísticas cubanas no recogen esta información para las micro o pequeñas empresas, a lo que se suman las distorsiones por la dualidad monetaria existente en el país (Pérez, 2018).

Este tema se comienza a estudiar, en el país, desde el año 1997 con la elaboración de un documento por el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) junto al Ministerio de Finanzas y Precios, el Banco Popular de Ahorro y el Centro de Investigaciones de la Economía Mundial, titulado: *“Las PYMES no estatales en el proceso de transformación de la economía cubana”*, donde se diseña la política para la implementación de las MPyME en el país y cuyos resultados, entre otros, exhortaban a la creación de este tipo de empresa y se establecen los pasos para formarlas y las instituciones que era necesario crear (Pérez, 2015).

Pérez (2018), en su investigación relacionada con el tema, hace referencia al informe central del presidente Raúl Castro en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril del 2016, donde expresó:

(...) llamar a las cosas por su nombre y no refugiarnos en ilógicos eufemismos para esconder la realidad. El incremento del trabajo por cuenta propia y la autorización de la contratación de fuerza de trabajo ha conllevado en la práctica a la existencia de medianas, pequeñas y microempresas privadas que hoy funcionan sin la debida personalidad jurídica (...)

En ese escenario se presentó, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista y en los párrafos 181 y 182, se menciona el tipo de empresas que deberán existir. El párrafo 181 plantea: *“Pequeños negocios realizados en lo fundamental por el trabajador y su familia”* y en el 182: *“Empresas privadas de mediana, pequeña y micro escalas, según el volumen de la actividad y cantidad de trabajadores, reconocidas como personas jurídicas”* (PCC, 2016).

En Cuba las MPyME no se han desarrollado suficientemente y la relación de las existentes con las grandes empresas estatales es casi nula. Aunque en la Conceptualización del Modelo Económico existe una referencia a ellas, las políticas económicas vigentes para promocionarlas no la tienen como prioridad en la política industrial actual, no solamente para que se creen nuevas industrias, sino también para estabilizar las existentes (Pérez, 2018).

Todo lo anterior refleja la peculiaridad que posee Cuba con el resto del mundo, en cuanto al tratamiento y desarrollo de las MPyME siendo estas más del 95% y generan más del 60% del empleo en el sector privado, la mayor proporción se encuentra en Japón y Estados Unidos donde el 99% de sus empresas clasifican como tal; India contaba con 13 millones en el 2008, el

80% de las empresas del país, Sudáfrica el 91% y la Unión Europea un 99.7% según Valdés y Sánchez (2012) y Vázquez y Arredondo (2014).

1.4. Estrategia comercial bancaria

La decisión de prestar determinado servicio en una institución bancaria es un tema de gran importancia estratégica. Al evaluar las estrategias de prestación de servicios, el banco debe evaluar su estrategia general de productos y mercados y establecer la cobertura geográfica más adecuada y el tipo de punto de servicio necesario para satisfacer las necesidades de los clientes. Se debe prestar atención a la evaluación de las tendencias futuras de estas necesidades y de las estructuras de costos de los diversos sistemas de prestación de servicios. Desde los comienzos de la implementación de los microcréditos, las entidades financieras de todo el mundo se dedicaron a diseñar diversas formas de acceder a los clientes mediante estrategias comerciales que vincularan al banco con los emprendedores y un ejemplo de ello lo constituyen La Fundación de las Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional (Sparkassenstiftung fur Internationale Kooperation (SPK)), así como la Asociación de las Cajas de Ahorro del Estado Federado de Baden-Wurtemberg y el Banco Regional de Baden-Wurtemberg los que representan las cajas de ahorro alemanas en diferentes convenios internacionales.

Muestra de ello es México donde, en las cajas populares mexicanas, se brinda atención personalizada con el fin de solucionar los problemas financieros brindando apoyo económico a los grupos sociales menos favorecidos, objetivo que se plantearon estas organizaciones al inicio y que los legitima dentro de la comunidad (Urbiola y Lara, 2004).

En Honduras, en octubre de 2015, la SKF y la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) firmaron un Memorando de Entendimiento con el fin de contribuir a potenciar las oportunidades para una mayor inclusión y educación financiera en el marco de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). La suscripción de este memorando de entendimiento permitió la realización de actividades para mejorar las competencias, en el tema de educación financiera para este sector y el intercambio de experiencias, conocimientos y mejores prácticas entre el sector de microfinanzas de Honduras e instituciones internacionales destacadas; así como de expertos en el tema de inclusión y educación financiera para asesoramiento y capacitación, y la participación de contrapartes hondureñas en eventos y actividades de formación, en países pertenecientes al marco del proyecto regional en América Latina y el Caribe (<https://excelenciascuba.com/>).

Otro tipo de estrategia para fomentar la actividad crediticia es la especialización de los bancos comerciales la cual se ha desarrollado y perfeccionado desde los años 90. En 1997 se crea

CREDIFE, Unidad de Negocios que funciona como unidad especializada con más de 25 agencias en diferentes localidades y una gerencia general con una Unidad de Negocios que incluye área de mercadeo, área de riesgos y área de recuperaciones. Perteneciente al Grupo Financiero del Banco de Pichincha en Ecuador, referente a nivel nacional e internacional en el manejo comercial de microfinanzas debido a que existen pocos modelos a nivel latinoamericano de bancos con el nivel patrimonial del Banco de Pichincha que incluyan en sus líneas de productos servicios financieros para la microempresa. CREDIFE Surge tomando la experiencia de BANCOSOL (Banco Solidario de Bolivia) por la necesidad, previamente estudiada, de un importante mercado del sector de la microempresa que no era atendido (Freire, 2003).

1.4.1. Estrategia comercial bancaria en Cuba

Dentro de las estrategias comerciales adoptadas en Cuba, se encuentra:

El convenio de colaboración entre la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro (SPK) y el BPA

Se inicia, experimentalmente, en el 2016 con la creación de una Unidad de Negocios para atención a TCP. El proyecto es un experimento que está desarrollando el país de conjunto con la SPK con el propósito de facilitar créditos bancarios a negocios y emprendimientos de los TCP, a partir de una novedosa concepción: los gestores representantes del Banco se desplazan hacia los negocios a proponer los servicios y en el mismo lugar tramitan la solicitud de los interesados similar al Gestor de microcrédito creado en el proyecto PNUD-BCC. Como parte del proyecto se encuentra el asesoramiento y entrenamiento (Beltrán, 2017).

Esta Unidad de Negocios se encuentra en Trinidad como área anexa a la Sucursal 5152, escogida por poseer más de 2.400 habitaciones para alojamiento de visitantes extranjeros y más de 80 restaurantes, y se dedica a facilitar créditos, cuentas corrientes y otros servicios a emprendedores con el asesoramiento de la SPK, especializada en el desarrollo del sector financiero y la promoción de las microfinanzas en países en vías de desarrollo y de transformación y que ha financiado acciones de capacitación y medios informáticos (Borrego, 2016).

El Proyecto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Central de Cuba (BCC)

A finales de la década de los 90, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) apoyó a Cuba en un momento importante de su desarrollo con el apoyo al programa de recuperación económica y al proceso de reestructuración del sistema bancario. Nuevamente se une con un nuevo proyecto con el objetivo de fortalecer el Banco Central de Cuba (BCC) y los tres bancos comerciales Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco de Crédito y Comercio

(BANDEC) y Banco Metropolitano (BANMET)³ mediante la formación y desarrollo de especialistas del sistema bancario relacionados con temas de políticas macroeconómicas, manejo de riesgos, emisión de valores, créditos bancarios, plataformas financieras disponibles, microfinanzas y mecanismos de regulación y supervisión bancaria. Incluye, además, capacitación, asistencia técnica de las áreas de trabajo de las instituciones bancarias y tiene como meta contribuir a desarrollar nuevos productos y procesos financieros, estimulados por las nuevas tecnologías las cuales son funcionales y oportunas a las nuevas modalidades de gestión económica en el país.

Otras de las acciones del proyecto es ampliar la modernización de la plataforma tecnológica y del sistema de comunicaciones de soporte al sistema bancario, promover el apoyo a procesos de corte prospectivo, requiriendo para ello la transferencia de buenas prácticas y de tecnologías apropiadas.

Para asegurar la diversidad de nuevos saberes y capturar aprendizajes internacionales, el proyecto ubica como socios claves a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), al Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) y a la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) (Acosta, 2018).

Otra de las estrategias adoptadas por el BPA es la Creación de Unidades de Negocios Especializadas como áreas anexas a Sucursales Tutelares encaminadas a segmentar los servicios y teniendo como base el trabajo de UNTCP, características estructurales, funcionales y físicas de las sucursales, así como la utilización de Gestores de Microcréditos, en caso de unidades para servicios a TCP, a partir de implementación del proyecto PNUD-BCC.

Estas unidades surgen como parte de las medidas encaminadas a la mejora de la organización del trabajo, dirigidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos del BPA.

1.5. Unidades de Negocios Especializadas

Las Unidades de Negocios Especializadas toman como referencia el concepto de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) originado en 1973 cuando la General Electric implementa este tipo de organización, conocida internacionalmente como Strategic Business Units (SBU) con el fin de facilitar su proceso de planificación estratégica .

Una UEN es una Unidad Empresarial diseñada para fabricar o comercializar productos dirigidos a un mercado específico que requieren ofertas muy delimitadas y funcionan como área especializada para esos productos y mercados. Estas unidades se caracterizan por tener una misión única y diferenciada, clientes y productos reconocidos y control de las funciones de su negocio (Mejía, 2010).

³ Solo cuenta con sucursales bancarias en La Habana.

En el portal Economía Simple (<https://www.economiasimple.net/>) se define la UEN como “*el conjunto de actividades que se llevan a cabo por parte de una empresa para las cuales puede fijarse una estrategia común y distinta a las del resto de actividades de la compañía.*”

Esta estrategia resulta autónoma del resto, pero no es del todo independiente ya que todas las estrategias de las diferentes unidades estratégicas de negocio están vinculadas dentro de los planes globales de la compañía.

Su utilización constituye un instrumento básico del proceso de dirección estratégica en las empresas que fabrican o suministran diferentes productos o servicios o que operan en diferentes mercados, por la necesidad de implantar la estrategia empresarial a los niveles corporativos, de negocio y funcional.

Las UEN cumplen su papel principal en el desarrollo de los objetivos estratégicos y se crean en empresas con múltiples negocios donde la posición competitiva la tiene cada negocio y empresas donde es posible que sus unidades compartan actividades comunes (Mejía, 2010).

Se caracterizan por contar con competidores identificados, tener un objetivo diferenciado y único del resto de la entidad o de las otras unidades estratégicas de negocio, mercado perfectamente identificado y gestión de sus funciones de negocio (<https://economiasimple.net>).

El sistema bancario de diferentes países ha adoptado esta forma de dirección estratégica: en Europa el Banco Andorrano Andbank crea una Unidad de Negocios Especializada “Andbank sports & New Business” dirigida al mercado de profesionales del deporte (<https://www.andbank.com/>); el Banco Santander (España) cuenta con Unidades Estratégicas de Negocio para la banca personalizada, particulares, banca privada, etc., por tanto, las Unidades de Negocio se clasifican en función de los grupos de clientes (<https://lainformacion.com/economia-negocio-y-finanzas/>).

En América Latina, el Banco de Servicios y Transacciones S.A.(BST) de Argentina cuenta con una Unidad de Negocios dedicada al sector mayorista y otra orientada al negocio de consumo, ambas con productos financieros desarrollados para responder a las necesidades de cada sector (<https://www.bst.com.ar>); el Banco de Chile cuenta con áreas de negocios clasificadas en divisiones corporativas, de riesgo crediticio y comercial, esta última dirigida a asesorar a clientes del segmento MPyME y ofrecer servicios crediticios (<https://www.bancochile.cl/wps/wcm/connet>); el Banco de Pinchincha, en Ecuador, además de las Unidades Especializada de Negocios con las que cuenta (CREDIFE) dirigida al sector emprendedor, crea otras de banca directa en Barcelona, Bilbao, Madrid, Valencia y Zaragoza para prestar un servicio *online* en la región europea bajo el nombre de Pibank con el objetivo de atender las necesidades financieras de inmigrantes ecuatorianos y latinoamericanos

y facilitar la financiación de empresas con intereses de negocio en la región andina (Villarruel, 2017).

El sistema bancario cubano también adopta esta estrategia comercial a partir de la experiencia obtenida en los proyectos de colaboración y referentes internacionales con el objetivo de incrementar los servicios y su calidad con la especialización de los que presentan mayor demanda. El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) cuenta con 51 Unidades de Negocios distribuidas en 11 provincias bajo el nombre de “Oficinas de Negocios” y en el Banco Popular de Ahorro, 22 Unidades de Negocios Especializadas, también llamadas Áreas Anexas, Extensiones o Áreas de Negocios, distribuidas en 10 provincias y especializadas en uno o varios servicios según la demanda existente, sobre las cuales se hará referencia más adelante (<http://www.acn/economia/20936>)y (BPA,2017a).

Todas estas medidas estratégicas adoptadas para el crecimiento y perfeccionamiento de los servicios bancarios traen consigo transformaciones organizacionales que deben ser estudiadas de forma paralela y establecer procesos de mejora de la organización del trabajo a partir de las modificaciones en que se ve inmerso el sistema bancario.

1.6. Procedimiento para la mejora de la organización del trabajo

Los más recientes estudios realizados en Cuba sobre la mejora de la organización del trabajo se derivan de las recomendaciones metodológicas emitidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba (MTSS), Tabla 1.3.

Un ejemplo de lo anterior lo constituyen los estudios desarrollados en el territorio y el país tanto a los procesos de producción como a los de prestación de servicios. Tal es el caso de investigadores como Pecosó (2015) que utilizan en el desarrollo de sus investigaciones el procedimiento elaborado por Nguema (2011) el cual, con las modificaciones correspondientes, es aplicable a diferentes tipos de entidades ya que tiene como característica fundamental el estudio del proceso de organización del trabajo como procesos administrativo, los estudios a nivel de proceso de producción y de puesto, basado en técnicas propias del estudio del trabajo que conllevan al registro, análisis y medición; así como a propuestas de mejora con un enfoque de procesos Ferrer (2015).

Se constatan investigaciones realizadas en procesos bancarios por Caballero (2016) quien propone un plan de acción que favorezca un incremento en la cantidad e importe de los financiamientos a otorgar en el sector de TCP; Pereira (2017) propone un metodología que permite disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los financiamientos a TCP y Nápoles (2017) un sistema de acciones para incentivar la demanda del crédito bancario a los TCP que posibilite el perfeccionamiento del proceso de la actividad crediticia.

Tabla 1.3 Procedimiento básico del estudio del trabajo según metodologías de la OIT y MTSS. **Fuente:** tomado de (Ferrer, 2015).

METODOLOGIA OIT		METODOLOGIA MTSS	
ETAPA	DESARROLLO	ESTAPA	DESARROLLO
Seleccionar	El trabajo o proceso a estudiar.	Seleccionar	El trabajo o proceso a estudiar.
Registrar	Por observación directa utilizando técnicas apropiadas y disponiendo de datos que faciliten el análisis.	Registrar	Los datos relevantes acerca de la tarea o proceso.
Examinar	De forma crítica los hechos registrados, verificando el propósito de la actividad que se realiza, lugar y orden en que se ejecuta y los medios empleados.	Examinar	Utilizando la técnica del interrogatorio, sometiéndola a preguntas sistemáticas y progresivas en un orden determinado.
Idear	El método más económico.	Establecer	El método y procedimiento más económico.
Medir	La cantidad de trabajo que exige en método y el tiempo de ejecución.	Evaluar	Los resultados obtenidos con el nuevo proceso y establecer un tiempo tipo.
Definir	El nuevo método y el tiempo correspondiente para que pueda ser identificado.	Definir	El nuevo método y el tiempo correspondiente con demostraciones.
Implantar	El nuevo método como práctica general con el tiempo fijado.	Implantar	El nuevo método y capacitar a los trabajadores.
Mantener	En uso la nueva práctica mediante procedimientos de control.	Controlar	Seguir los resultados obtenidos y compararlos.

Por otro lado Basulto y Limonta (2017) establecen un marco de referencia teórico-conceptual del empleo de las microfinanzas y especialmente el microcrédito entre Latinoamérica y Cuba, enfocado a los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), Productores Agropecuarios (PA) y Otras Formas de Gestión no Estatal (OFGNE); todas centradas fundamentalmente en el mejoramiento del proceso existente.

Se estudia la investigación de Freire (2003) en la que propone una estrategia comercial para el Banco de Pichincha en la venta de productos financieros para el sector microempresarial ecuatoriano mediante la Unidad de Negocios CREDIFE, la cual guarda relación con el procedimiento propuesto en cuanto a operatividad e ideas básicas y conceptuales que aportan elementos a considerar en el diseño del procedimiento para la Creación de una Unidad de Negocios Especializada en el BPA.

En las instituciones del sistema bancario cubano, no existen estudios precedentes, relacionado con procedimientos para la creación de Unidades de Negocios Especializadas aun cuando en los dos bancos comerciales (BANDEC y BPA) existen estos locales; además el Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA carece de las adecuaciones que regulen su funcionamiento en correspondencia con el cumplimiento de las Normas de Control Interno

definidas en el mismo para Sucursales y Caja de Ahorro, lo cual permite contar con una herramienta de trabajo y análisis investigativo del proceso del BPA para la creación de Unidades de Negocios Especializadas.

Una experiencia válida considerada en la presente investigación es la de (Pérez et al., 2012) por ser aplicable a todas las empresas cubanas ya sean de producción como de prestación de servicios y cuyo propósito primario es el incremento de la productividad.

En consecuencia de las condiciones que impone la economía cubana, la actualización del Modelo Económico Cubano, los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y la posibilidad de elevar la productividad de la economía y la calidad de los servicios; la presente investigación cobra mayor fuerza, importancia y pertinencia por la necesidad de contar con una herramienta que permita crear Unidades de Negocios Especializadas en correspondencia con las necesidades del BPA.

El procedimiento está conformado por etapas, pasos, herramientas y técnicas que posibilitan su aplicación. Su descripción detallada se puede ver en el segundo capítulo, el mismo ha sido elaborado tomando como referencia el "Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubana" y está diseñado para que se pueda aplicar en todas las sucursales del BPA del país.

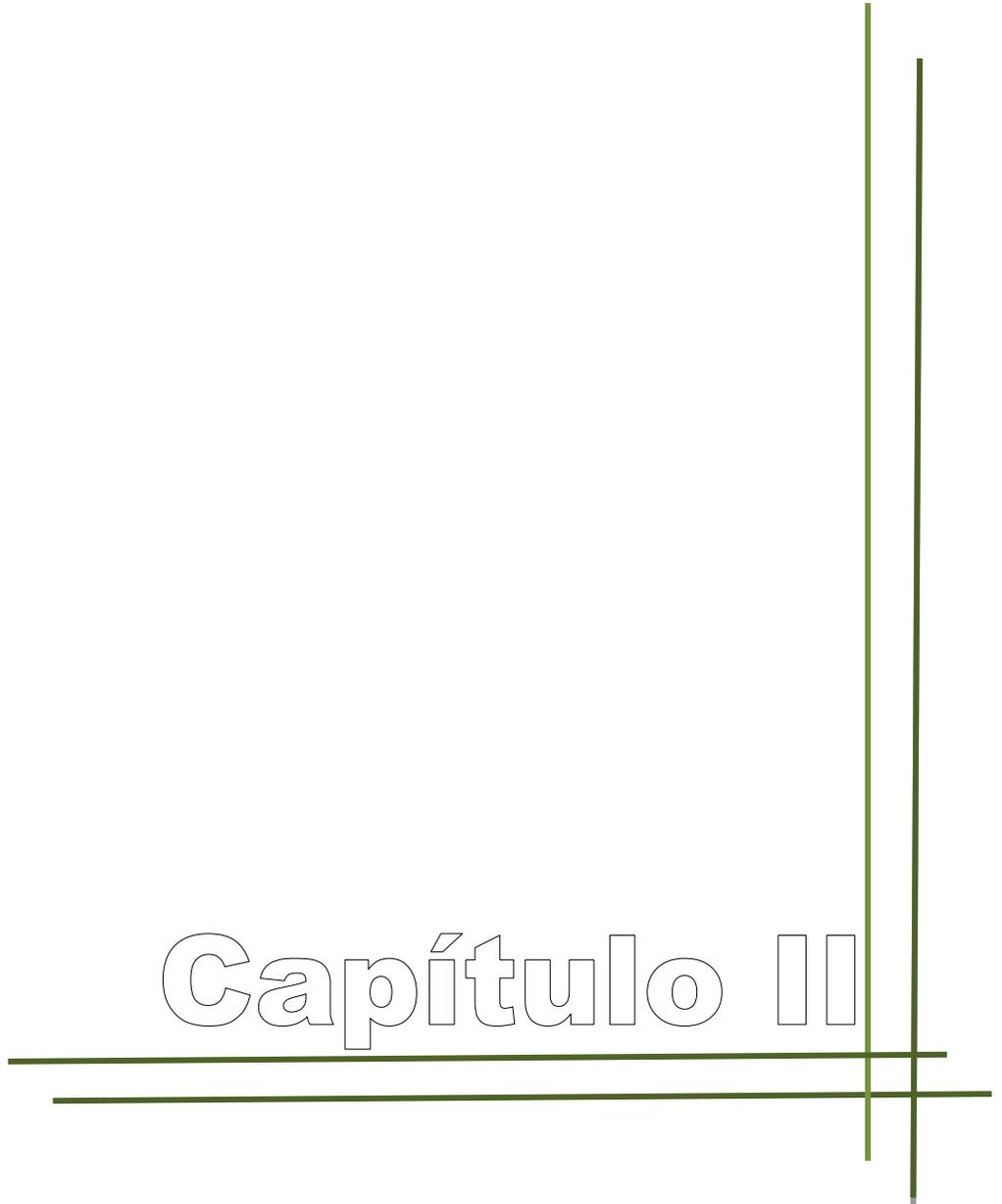
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO I

1. La reforma bancaria, además de disminuir las contradicciones financieras internacionales, propició el surgimiento instituciones financieras no bancarias y de los bancos comerciales existentes en el país los cuales han sido el canal para dar solución a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas económicas internas y externas del país a partir de la implementación del Nuevo Modelo Económico del país.
2. El modelo de gestión económica implementado a partir de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución flexibiliza el otorgamiento de créditos bancarios a la población y al sector no estatal de la economía reconociendo y promoviendo, además de la empresa estatal socialista, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, como entes importantes y actores que deben contribuir a elevar la eficiencia económica del país propiciandola bancarización a todos los niveles.
3. La apertura del trabajo por cuenta propia sentó las bases para el surgimiento del microcrédito en Cuba, aprobado por el Banco Central de Cuba con principios y procedimientos que regulan este servicio y otros que se deriven de su implementación. Su

impacto económico en la población y la posibilidad de emprender nuevos negocios o perfeccionar los existentes propició un crecimiento acelerado de su demanda.

4. El Banco Central de Cuba y los tres bancos comerciales, dentro de los que se encuentra el BPA, en el marco de la diversificación y flexibilizado de los servicios al sector de los TCP realiza proyectos de colaboración internacional con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y con la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro (Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (SPK) que propician el apoyo al programa de recuperación económica, al proceso de restructuración del sistema bancario y la creación de Unidades de Negocios Especializadas como áreas anexas a la Sucursal Tutelar.
5. Se recogen los criterios de autores que contribuyen a la solución del problema científico de la presente investigación relacionada con el diseño de un procedimiento para Creación de una Unidad de Negocios Especializada en el BPA teniendo en cuenta la realización de estudios de organización del trabajo y adecuando el procedimiento de referencia para la propuesta de uno único en las instituciones del BPA que propicie la creación de áreas anexas a la Sucursal Tutelar como vía de especialización de los servicios de interés estratégico para la organización.

Capítulo II



CAPÍTULO II DISEÑO DE PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS ESPECIALIZADA EN EL BPA

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental la caracterización general del BPA en la provincia de Cienfuegos, así como exponer el diseño del procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a una Sucursal Tutelar apoyado en un sistema de información y contextualizado al marco regulatorio del país.

2.1. Caracterización general del Banco Popular de Ahorro en el país

El Banco Popular de Ahorro, fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su Capital fue aportado por el Estado cubano y, bajo el precepto de un funcionamiento independiente, lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria.

Realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No.15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Misión:

El BPA es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

Visión:

El BPA es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor Red de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

Objeto social:

El Banco Popular de Ahorro (BPA) como integrante del Sistema Bancario Cubano se dedica fundamentalmente a satisfacer las necesidades financieras de la población, a través de la comercialización de una gama de productos y servicios bancarios que están concebidos para contribuir al desarrollo económico y social del país. Aunque atiende una parte del segmento empresarial, es líder en la atención a la población y prioriza al sector de los jubilados y pensionados (BPA, 2018a).

Objetivos Estratégicos

- Elevar la calidad de los servicios bancarios que se prestan a los clientes (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).
- Continuar la aplicación de la política crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país (L-34, L-35).
- Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.

Estos objetivos se logran con el cumplimiento de criterios medidas asociados a ellos y los mismos se desagregan a nivel de Oficina Central, Dirección Provincial, Sucursal y área de trabajo.

A nivel de país estos objetivos han sido evaluados de “Bien”, al cierre de noviembre del 2018, con excepción de la calidad del servicio, evaluada de “Regular” debido a las aglomeraciones de los clientes en las sucursales bancarias producido por el incremento de servicios sin crecimiento en las estructuras existentes.

La estructura del BPA está integrada por las Direcciones Territorial, Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud, se subordinan directamente a la Oficina Central y dirigen y desarrollan en la provincia las actividades y objetivos estratégicos del banco aprobados por su nivel superior de dirección, encabezado por el Presidente del BPA; a ellas se subordinan las Sucursales y Cajas de Ahorro establecidas en sus respectivos territorios.

Las Cajas de Ahorro y Áreas Anexas son oficinas para la prestación de los servicios y se subordinan a una Sucursal; se establecen en pequeños núcleos poblacionales y en localidades apartadas del medio urbano.

El organigrama de la Oficina Central (Anexo I) publicado en el Manual de Instrucciones y procedimientos del BPA no incluyen las áreas anexas ya que estas son extensiones de las Sucursales Tutelares y no cuenta con código legal como lo tiene las Cajas de Ahorro en virtud del Artículo 9 del Decreto Ley 69 del 18 de mayo de 1983: “ *El Banco Popular de Ahorro ejercerá sus funciones a través de la Oficina Central y de sus Direcciones Provinciales,*

agencias de población, Cajas de Ahorro y agentes o representantes dentro del territorio nacional”.

2.1.1 Unidades de Negocios como áreas anexas a Sucursales Tutelares creadas en el país

En la actualidad existen en el país un total de 22 de estas áreas anexas, 2 de ellas en Cienfuegos (Tabla.2.1), especializadas en varios servicios que permiten dar a los clientes una atención personalizada y con la profesionalidad requerida, las mismas contabilizan sus operaciones en tiempo real a partir de la conectividad existente. Algunos de estos servicios son:

- Otorgamiento de préstamos a la población a partir Nueva Política Bancaria (Créditos para materiales de construcción y/o mano de obra y financiamientos a damnificados).
- Otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia.
- Otorgamiento de financiamientos a Productores Agropecuarios.
- Otorgamiento de financiamientos a Empresas Estatales.
- Extensión de todos los servicios que presta la Sucursal a personas naturales y jurídicas hacia zonas distantes que incluye en algunos casos cajeros automáticos.

Tabla 2.1 Sucursales y áreas anexas por provincias. **Fuente:**a partir del Boletín Gerencial. Oficina Central del Banco Popular,2017 (BPA, 2017a).

Provincias	Cantidad de sucursales	Cantidad de áreas anexas
Pinar del Río	13	0
Artemisa	12	0
Mayabeque	16	0
Matanzas	22	2
Santa Clara	27	2
Cienfuegos	14	2
Sancti Spíritus	14	5
Ciego de Ávila	15	3
Camagüey	20	2
Las Tunas	11	1
Holguín	26	2
Granma	18	1
Santiago de Cuba	15	2
Guantánamo	4	0
Isla de la Juventud	3	0
Oficina Central del BPA	8	0
TOTAL	238	22

En el BPA no existe un procedimiento que regule y norme la creación de estas áreas; las mismas han surgido bajo criterios que carecen de la fundamentación técnica y metodológica

necesaria; por otra parte, su operatividad en la realización a las funciones para las cuales fueron creadas y atendiendo a sus particularidades, no se encuentran definidas en el MIP del BPA sino que las operaciones básicas se incluyen en los distintos grupos que lo integran obviando las especificaciones existentes por sus características en cuanto a estructura organizacional, lejanía de la sucursal tutelar, condiciones físicas del local, etc.

Desde esta forma las 22 áreas anexas del país se encuentran en funcionamiento con diversos modos de operación que aunque su generalidad se define en el MIP, existen situaciones atípicas que, ante la necesidad de continuar con el servicio, se realizan bajo criterios no definidos y violando, en algunas cosas, normas establecidas.

Estos antecedentes plantean la necesidad de establecer un procedimiento para la creación de las Unidades de Negocios Especializadas como Áreas Anexas a una Sucursal Tutelar, adecuación de su operatividad y su inclusión en el MIP.

2.2. Procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar

El procedimiento propuesto tiene como objetivo la orientación metodológica para la creación de una Unidad de Negocios Especializada como Área Anexa a una Sucursal Tutelar, contextualizado al marco regulatorio del BPA en Cuba, de manera que contribuya a la homogeneidad en su concepción en el sistema bancario. Su aplicación pretende identificar las etapas y pasos a seguir para la creación de las Unidades de Negocios como Área Anexa a la Sucursal Tutelar en las instituciones bancarias del país.

Ha sido elaborado considerando los aspectos y criterios abordados en el Capítulo I de la presente investigación. Como referente para el diseño del procedimiento se consideró las propuestas de (Pérez et al., 2012).

El procedimiento diseñado cumple los principios siguientes:

Sistémico: cualquiera de los servicios en que se aplique el procedimiento se integra al sistema bancario.

Aplicabilidad: es suficientemente detallado y con las herramientas necesarias para su aplicación en instituciones bancarias.

Adaptabilidad: es adaptable a cualquier servicio que se quiera especializar en una institución bancaria.

Pertinencia: está diseñado para una aplicación constante en instituciones bancarias que garanticen la creación de Unidades de Negocios donde sean realmente objetivas.

Flexibilidad: es flexible en cuanto a las herramientas que se proponen para la consecución de cada uno de las etapas y pasos.

Consistencia lógica: Se articula de una forma lógica que permite cumplir con los principios anteriores por lo que está compuesto de etapas y pasos.

Aprendizaje: En su concepción el procedimiento contempla la creación de un equipo de trabajo y su capacitación en temáticas relacionada con los servicios bancarios, la gestión por procesos y las técnicas a aplicar.

El procedimiento se estructura en tres etapas y quince pasos (Figura 2.1) y responde al Decreto Ley 289/2011, Resolución 99/2011 del BCC, Resolución 33/2011 del MTSS, a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) y al cumplimiento de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Las premisas para la aplicación del procedimiento son:

1. El equipo de dirección y los trabajadores deben reconocer la necesidad del cambio, asumir la nueva estrategia de trabajo e incluirla dentro de los objetivos de trabajo a corto y mediano plazo.
2. Contar con los recursos necesarios para su implementación: local, mobiliario, recursos humanos, equipamiento informático, bóveda certificada por el MININT en caso de manipular efectivo, conectividad con una velocidad de enlace en el Área Anexa como mínimo de 256 kb y en la Sucursal de 512 Kb si tiene de 1 a 2 áreas anexas, 1 Mb si tiene de 3 a 5 y 2 Mb si tiene 6 o más.

2.2.1. Etapa I: Preparación del estudio

Tiene como objetivo demostrar la necesidad de un estudio de organización del trabajo, haciendo énfasis en el estado actual de la entidad objeto de estudio. Los pasos a realizar en esta etapa están encaminados a la jerarquización de los problemas detectados para su solución.

En este punto se hace necesario establecer prioridades en el estudio para el mejoramiento de los procesos. Las prioridades varían en dependencia del escenario estratégico en que se encuentre la organización. Uno de los criterios más importantes para establecer prioridades es el relativo al impacto de los procesos en los objetivos principales de la empresa (Cuesta, 2010).

Paso 1.1 Diagnóstico de la organización

Para la confección del diagnóstico de la organización se realiza una caracterización estratégica que aporte el conocimiento del estado actual del BPA en la provincia.

En este paso se profundiza en los procesos claves de la organización los cuales son los vinculados a la actividad comercial y su incidencia; se estudian antecedentes y comportamiento en períodos anteriores; se analiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos a nivel provincial y se identifican los problemas en los procesos fundamentales sobre los cuales se

necesita incidir determinando cuál de ellos, desde el punto de vista estratégico resulta de mayor interés para la realización del estudio en la segunda etapa.

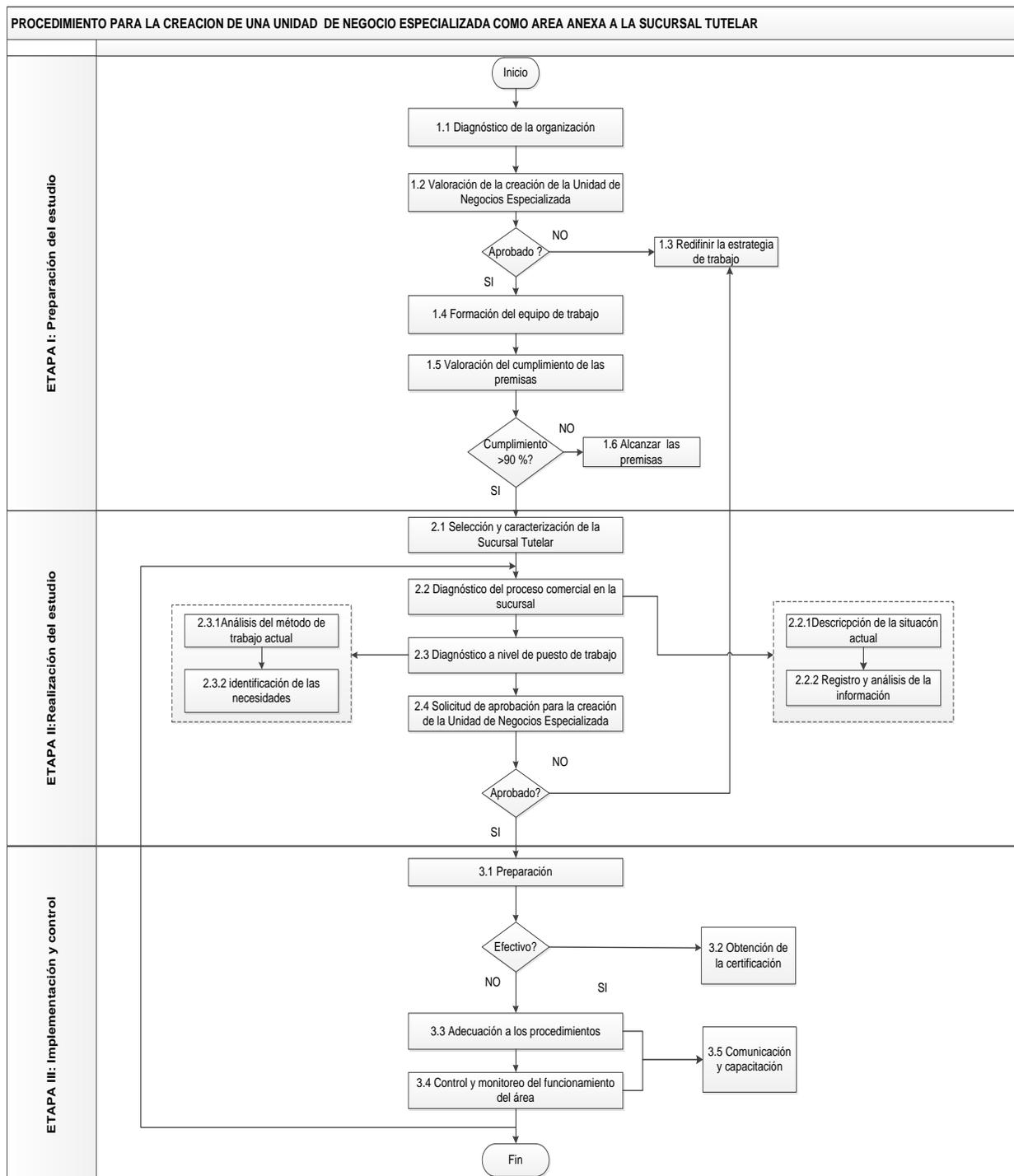


Figura 2.1 Procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada en el Banco Popular de Ahorro. **Fuente:** elaboración propia.

La Norma Cubana 3001 (2007), en el módulo relacionado a la organización del trabajo plantea como uno de los requisitos: *“las entidades deben tener identificados los procesos que añaden valor o encarecen los costos, a partir de indicadores económicos y de calidad, y que constituyan una prioridad para la organización”*.

Se utilizan herramienta de diagnóstico como revisión de documentos, entrevistas, encuestas, trabajos grupales, matriz DAFO u otras para determinar la situación de la entidad y reflexionar sobre las acciones requeridas.

Se analizan los indicadores que permiten recoger de manera representativa la información relevante respecto a la ejecución y resultado del proceso de forma tal que permita tomar decisiones sobre los parámetros de actuación.

Los posibles análisis a realizar son:

- El estado de opinión de los trabajadores acerca del problema, causas y soluciones posibles, esto puede ser posible a través de la utilización de instrumentos psicosociales como entrevistas y/o cuestionarios.
- Búsqueda documental y de indicadores estadísticos, los que se pueden agrupar de la siguiente forma:
 - Trayectoria pasada: Es el cumplimiento real y planificado de períodos anteriores.
 - Situación actual: Los resultados reales que se están obteniendo enmarcados en un determinado período.
 - Potencialidades perspectivas: Son los indicadores planificados a alcanzar en un determinado plazo.

Los resultados obtenidos se integran para el diagnóstico general de la organización.

Paso 1.2 Valoración de la creación de la Unidad de Negocios Especializada

Teniendo en cuenta los elementos expuestos en el paso anterior e identificado el proceso que se necesita estudiar y que tiene mayor incidencia en los resultados provinciales se valora, en el Consejo de Dirección y oído el criterio de especialista con experiencias, si es factible iniciar el estudio para la creación de la Unidad de Negocios Especializada anexa a una Sucursal Tutelar. Si es aprobado se continúa al paso 1.4y si no se aprueba se sigue al Paso 1.3 con el fin de rediseñar las estrategias para que tributen a mejores resultados con la estructura existente.

Paso 1.4 Formación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de expertos conocedores del tema e interesados en el mismo, de forma tal que aporten información precisa, participen en toda las etapas de la investigación, y puedan tomar las decisiones convenientes.

Para seleccionar los expertos es preciso conceptualizar algunos aspectos relativos a la selección y utilización de los mismos.

Se entenderá por **experto**, al individuo o grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema específico y hacer recomendaciones respecto a sus elementos fundamentales con un máximo de competencia (Cerezal y Fiallo, 2002).

Para considerar confiable la validación emitida por los expertos se debe tener en cuenta:

- Que el número de ellos sea suficiente.
- Que el grupo tenga una composición correcta.
- Que sus cualidades sean las deseables de acuerdo a los objetivos.
- Que tengan una vinculación con el tema que se investiga.

En el Anexo II se muestra el procedimiento para la selección de los expertos que formarán el equipo de trabajo.

Los expertos seleccionados emitirán sus juicios en las actividades del procedimiento que se requiera como: confección del diagrama SIPOC, mapeo de los procesos y actividades, identificación y evaluación de posibilidades de mejora, análisis de causas de los problemas identificados y seleccionados, etc.

Paso 1.5 Valoración del cumplimiento de las premisas

Paso 1.6 Alcance de las premisas

La valoración del cumplimiento de las premisas se realiza sobre la base de una lista de chequeo donde el equipo de trabajo evalúa el cumplimiento de estas. Es una herramienta que facilita la identificación de problemas pues es utilizada para conocer información específica en la temática.

La lista contiene las premisas tanto técnicas como administrativas que se deben cumplir para comenzar la realización del estudio (Etapa II) en la sucursal que se elija como tutelar de la Unidad de Negocios Especializada que se cree (Anexo III) y es evaluada por el equipo de trabajo formando en el paso anterior.

- Si se cumplen menos del 90% las premisas se procede al Paso 1.6 para tomar acciones hasta lograr el alcance de las mismas.
- Si se cumplen las premisas a más de 90% se procede al paso 2.1.

2.2.2. Etapa II: Realización del trabajo

Esta etapa es fundamental en el estudio y se realiza teniendo en cuenta dos niveles, el diagnóstico a nivel de proceso y de puesto de trabajo. Durante el diagnóstico pueden detectarse problemas que pueden ser solucionados sin tener que esperar a la conclusión del estudio.

Paso 2.1 Selección y caracterización de la Sucursal Tutelar

La selección de la Sucursal Tutelar de la Unidad de Negocios Especializada se realiza teniendo en cuenta su representatividad en el proceso a especializar, experiencias de los dirigentes y especialistas, resultados de trabajo y posibilidades reales de acceder a los clientes y viceversa mediante una posición geográfica que facilite el acceso.

La caracterización se enmarca a las potencialidades en cuanto a estructura, especialización técnica, horario de servicios, cantidad de clientes, servicios que se prestan así como análisis de los objetivos estratégicos y sus criterios.

Paso 2.2 Diagnóstico del procesocomercial en la Sucursal

El objetivo es reunir y analizar toda la información que describe y evalúa la situación actual, en la sucursal, del proceso elegido para su realización en la Unidad de Negocios que se pretende crear; mediante búsqueda documental, entrevistas y observaciones, definiendo la trayectoria anterior, la situación en el momento del estudio y los resultados potenciales a alcanzar en determinado plazo.

Paso 2.2.1 Descripción de la situación actual

En este paso se describen las potencialidades y características del área responsable del proceso que se estudia, así como su estructura. Se registra, las particularidades, antecedentes y análisis de los indicadores técnicos y organizativos.

Dentro de las técnicas de estudios a emplear están diagramas de procesos (SIPOC, cursogramas: OTIDA y OPERIN); diagrama de recorrido; diagrama de flujo de documentos; diagrama de flujo de actividad; diagrama de hilos; técnicas psicosociales (encuestas, entrevistas, cuestionarios); análisis de la estructura organizativa; diagrama de Gantt, etc.

Paso 2.2.2 Registro y análisis de la información

En este paso se realiza el análisis del estado actual del cumplimiento de los objetivos estratégicos para el proceso seleccionado mediante un análisis histórico de los mismos, observando si presentan algún tipo de anomalía en función de las metas establecidas (sea por incumplimiento o por retrocesos en los resultados alcanzados aunque se mantengan dentro de los límites de cumplimiento). De esta manera se evita retomar acciones del pasado que no fueron acertadas y se investigará el por qué no han tenido éxito.

Alguna de las técnicas de análisis que pueden ser utilizadas en los estudios de organización del trabajo son: examen crítico, árboles de decisión, lista de comprobación, diagrama causa-efecto, tormenta de ideas, reducción de listado, votación ponderada, hoja de balance (búsqueda de consenso), método de expertos, técnicas de grupo nominal, balance de cargas y capacidades (D.R. Pérez et al., 2012).

Paso 2.3 Diagnóstico a nivel del puesto de trabajo

Una vez identificado y diagnosticado el proceso a estudiar se procede a realizar el estudio a nivel de puestos de trabajo con técnicas similares particularizadas a cada puesto involucrado.

Paso 2.3.1 Análisis del método de trabajo actual

Este paso se realiza con el objetivo de identificar la forma de realizar el trabajo y determinar los aspectos que pueden ser mejorados. El estudio del método de trabajo se realiza en función de establecer como debe hacerse el trabajo de la forma más sencilla y eficaz, en las condiciones existentes, así como la proyección de nuevos procedimientos.

Las técnicas posibles a utilizar son: diagrama de la coordinación del trabajo, diagramas de secuencia, diagramas de recorrido, diagrama de actividades múltiples, diagrama qué-quién, diagramas de análisis de la operación, técnicas de registro de la actividad, etc.

Paso 2.3.2 Identificación de las necesidades

Después de haber registrado y analizado cada uno de los problemas que fueron identificados en los dos niveles anteriores (proceso y puesto de trabajo), se determinan las necesidades que se deben tener en cuenta y que sustentan la creación de la Unidad de Negocios Especializada anexa a una Sucursal Tutelar.

Paso 2.4 Solicitud de aprobación para la creación de la Unidad de Negocios Especializada

Se realiza la solicitud de aprobación a la Oficina Central mediante documento oficial emitido por el Director Provincial. Si no es aprobado se realiza nuevamente el análisis del proceso para el rediseño de la estrategia de trabajo (Paso 1.3) y si es aprobada se pasa a la Etapa III del procedimiento.

2.2.3. Etapa III: Implementación y control

Esta etapa tiene como objetivo poner en funcionamiento la Unidad de Negocios Especializada aprobada, gestionar la mejora del proceso de servicio bancario a especializar mediante la propuesta de acciones de mejora, su implantación y seguimiento, así como monitorear los resultados esperados en función a las mejoras organizativas, técnicas, productivas y sociales.

Con la puesta en marcha se logra la sistematicidad y materialización del estudio realizado y se complementa con los mecanismos de control y evaluación que permitan realizar los ajustes necesarios en cada caso y situación que se presente.

Paso 3.1 Preparación

En este paso se organizan todos los recursos tanto materiales como humanos, previamente definidos como premisas. Según (D.R. Pérez et al., 2012) la implantación puede ser:

Experimental: En un primer momento y a modo de pilotaje, se hacen los ajustes necesarios para reducir el margen de dificultades o error antes de la implantación masiva, así como favorecer un clima positivo por parte de los trabajadores hacia los cambios.

Masiva: Es la implantación de las medidas o soluciones a gran escala de acuerdo a lo proyectado en el estudio. La implantación se realizará con todas las condiciones materiales, humanas y financieras previstas.

Si el servicio a especializar incluye efectivo, el local debe contar con una bóveda certificada por el MININT como instancia facultada para aprobar su puesto en funcionamiento, así como los medios y materiales que garanticen una adecuada manipulación del mismo (Paso 3.2) y si no se continúa al Paso 3.3.

Paso 3.3 Adecuación de los procedimientos

En caso de implantación experimental o masiva, los procedimientos a seguir en los servicios a prestar en la Unidad Negocios Especializada se realizará teniendo cuenta lo establecido en el MIP del BPA para el funcionamiento de una Sucursal debido a que el sistema informático a utilizar es el mismo y se trabajará con conexión directa y en tiempo real.

Los mecanismos de control definidos en el MIP son de carácter obligatorio con independencia de los que, por las necesidades en el desarrollo del trabajo, se decidan incluir.

Paso 3.4 Control y monitoreo del funcionamiento del área.

Este paso permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso, para ello se realizan las siguientes acciones:

- Definir indicadores que permitan verificar si el proceso funciona de acuerdo a los objetivos de trabajo previsto los cuales se traducen en el éxito obtenido en la gestión y deben estar enfocados en medir la eficiencia y eficacia total.
- Analizar las desviaciones y acciones de mejora para verificar el cumplimiento de la situación deseada a través de los resultados obtenidos con respecto a lo planificado, identificar las causas e indicar las acciones de mejora con el empleo de planes de acción.

Paso 3.5 Comunicación y capacitación

En este paso se define como fluye la comunicación, tomando como base el Flujo informativo definido en el Manual de Instrucciones y Procedimientos así como los modelos e informaciones que se emitan y reciban.

El trabajo especializado en las Unidades de Negocios Especializadas, será realizado por los trabajadores previamente definidos, pero debe ser del conocimiento del resto de trabajadores y dirigentes de la Sucursal en la que podrán desempeñar sus funciones en correspondencia con

necesidades o eventualidades que se presenten por lo que la comunicación es indispensable y el Plan de Capacitación Individual de dirigentes y especialistas debe incluir los temas relacionados con el servicio a especializar.

La capacitación se define a partir de las necesidades individuales de cada trabajador y dirigente e interés de la organización y se reflejan en el Plan de Capacitación Individual los cuales se integran al Plan de Capacitación de la Sucursal

Las acciones del Plan de Capacitación pueden realizarse mediante seminarios, talleres, cursos, preparación en el puesto de trabajo y deben estar encaminadas a:

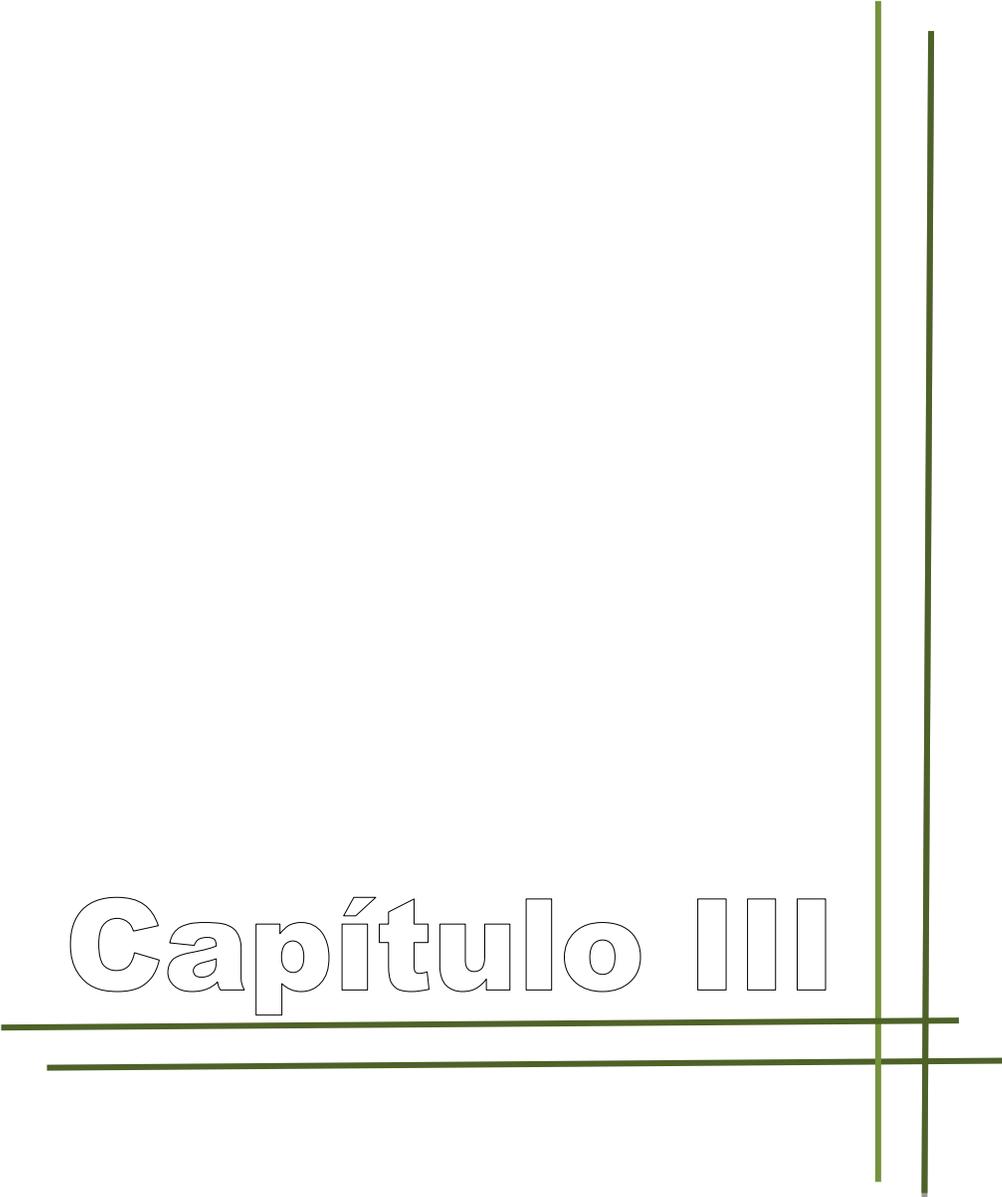
- Formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes en caso de que existan.
- Elevar la competencia de los trabajadores en su cargo.
- Formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo.
- Asegurar la superación continua de dirigentes y sus reservas.

Una vez obtenido los resultados del monitoreo del funcionamiento del área con el análisis de sus indicadores, si estos no son los esperados, se establece un plan de mejora previo a la ejecución de un nuevo diagnóstico del proceso y el del puesto de trabajo (Etapa II excepto el Paso 2.4) de forma que permita actuar sobre los aspectos negativos detectados en el monitoreo y control.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO II

1. El procedimiento propuesto se sustenta en las características que definen las instituciones bancarias, los servicios que presta y su demanda; aplicable a puestos especializados en procesos bancarios y encaminado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
2. El procedimiento refleja su pertinencia en relación a la problemática identificada y permite su generalización a toda la red de sucursales del BPA para proyectar su gestión económica en función de los servicios que se necesitan especializar atendiendo a las particularidades y necesidades de cada territorio y Sucursal bancaria.

Capítulo III



CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS ESPECIALIZADA EN EL BPA

En este capítulo se presentan los resultados relacionados con la aplicación del procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios Especializada en el Banco Popular de Ahorro.

3.1. Etapa I: Preparación del estudio

Paso 1.1 Diagnóstico de la organización.

El BPA en la provincia de Cienfuegos, además de la Dirección Provincial lo integran un total de 14 Sucursales; 6 Cajas de Ahorro y 2 Áreas Anexas a Sucursales Tutelares ubicadas en los diferentes municipios (Anexo IV). Existe una red de cajeros automáticos distribuidos de la siguiente manera: 6 en las sucursales 4822 (4 en la sucursal y 2 en el área anexa ubicada en la Refinería de Petróleo); 2 en la sucursal 4812 y 3 en la sucursal 4792.

BPA en Cienfuegos, cuenta con una plantilla cubierta de 553 trabajadores, de ellos 431 son mujeres y 122 hombres según categoría ocupacional y un nivel de escolaridad mayoritario de graduados de nivel superior, con un 43% (Figura 3.1).

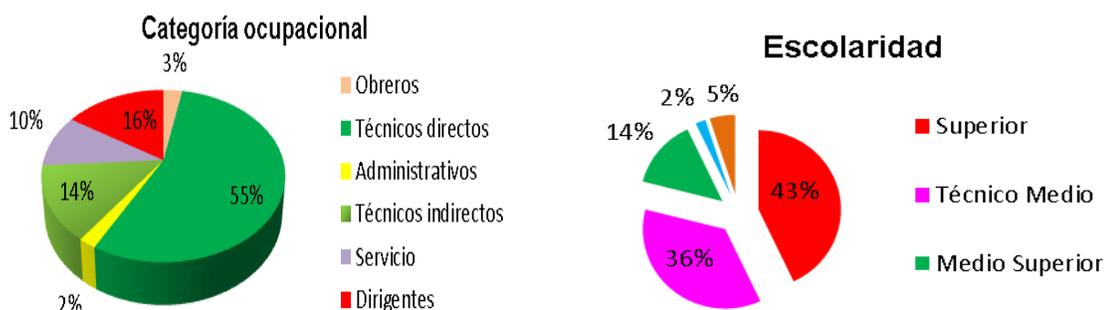


Figura 3.1 Fuerza de trabajo del BPA por categoría ocupacional y escolaridad en la provincia de Cienfuegos. **Fuente:** elaboración propia a partir de la plantilla cubierta.

El proceso de gestión comercial del BPA, aunque mantiene su orientación hacia el segmento de particulares para ampliar la captación de pasivos; presta servicios al sector corporativo al cual se le ha sumado el sector TCP y PA para quienes también se han diseñado una serie de productos, en la Tabla 3.1 se muestran los servicios que prestan las sucursales bancaria.

Estas sucursales se clasifican en grandes o mediana (Anexo V) atendiendo a su tamaño, volumen de operaciones y efectivo manipulado; algunas tienen asociadas Cajas de Ahorro que se diferencian por las operaciones que realizan, considerando si están conectadas o no informáticamente con la sucursal tutelar y/o áreas anexas; ambos casos tienen como característica común que son locales que se encuentran físicamente fuera de la Sucursal; pero son parte de ellas. Su existencia responde a estrategias sociales, comerciales o necesidad de espacio físico.

Tabla 3.1 Servicios que se ofertan en las sucursales del BPA. **Fuente:** elaboración propia a partir del catálogo de productos del Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA.

Efectivo	Banca Personal	Banca de negocios	
<p>Realiza operaciones con el efectivo en MN y divisas a personas naturales y jurídicas. Especialista: Cajero Bancario.</p>	<p>Comercializa productos y servicios a personas naturales. Especialista: Gestor “C” de negocio bancario.</p>	<p>Comercializa productos y servicios financieros al segmento de personas jurídicas y otras formas de gestión no estatal. Especialista: Gestor “B” de negocio bancario.</p>	
		Persona Jurídica	Persona Natural (TCP, PA, OFGNE)
<ul style="list-style-type: none"> • Depósitos. ○ Cuentas de ahorro ○ Tarjetas magnéticas ○ Cheques ○ Amortizaciones de deudas ○ Transferencias • Cambio de denominaciones CUC y CUP • Ejecución de pagos: ○ Cuentas de ahorro ○ Intereses de cuentas ○ Tarjetas magnéticas ○ Cheques ○ Créditos en efectivo ○ Transferencias • Cobros por cuenta de terceros: ○ Electricidad ○ Teléfono ○ Hogar de ancianos ○ ONAT ○ Fianzas • Pago por cuenta de terceros: ○ Seguridad social (INASS, MININT, MINFAR. ○ Arrendamiento de tierras ○ Caja de resarcimiento ○ Devolución de fianzas • Cobro de comisiones por servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas ○ Certificaciones y emisión de estados de cuenta • Trámites de créditos personales • Venta de cheques de gerencia. • Ley General de la vivienda (LGV) ○ Emisión de títulos de propiedad, copias y subsanación. • Envío y recepción de transferencias • Operaciones por cuenta de terceros ○ Depósito y liquidación de fianzas ○ Caja de resarcimiento ○ Arrendamiento de Tierras. • Traspaso de derechos y Pago a beneficiarios • Servicios de la banca electrónica. ○ Entrega de tarjetas magnéticas(ahorro, colaboradores y jubilados) ○ Reservaciones de saldo. ○ renovación de tarjetas • Servicios de la banca móvil (solicitud del servicio, entrega de matrices). 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de cuentas • Venta de talonario de cheques. • Otorgamiento de créditos corporativos • Fideicomiso • Letra de cambio • Aval bancario y carta de garantía • Emisión de cheques • Certificación de cheques • Envío y recepción de transferencias • Liquidaciones y amortizaciones de deudas (02-21) • Aportes al presupuesto (ONAT) • Servicios de la banca electrónica. ○ Entrega de tarjetas magnéticas. ○ Domiciliación de nóminas • Servicios de la banca remota (solicitud y entrega de matrices). 	<p>TCP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aperturas de cuentas (Corrientes, scrow, colaterales) • Otorgamiento de financiamientos • Venta de talonario de cheques • Depósito de cheques. • Envío y recepción de transferencias. • Aporte al presupuesto • Pago de servicios • Servicios de la banca electrónica ○ Entrega de tarjetas magnéticas. ○ Reservaciones de saldo en línea • Servicios de la banca remota (solicitud y entrega de matrices).

Los procesos claves de la organización se muestran en el mapa general de procesos de la Figura 3.2 en el cual clasifica los procesos en estratégicos, claves y de apoyo, identificándose

dos procesos claves: el de caja y el de comercial, siendo éstos los que garantizan directamente el cumplimiento de la misión de la organización.

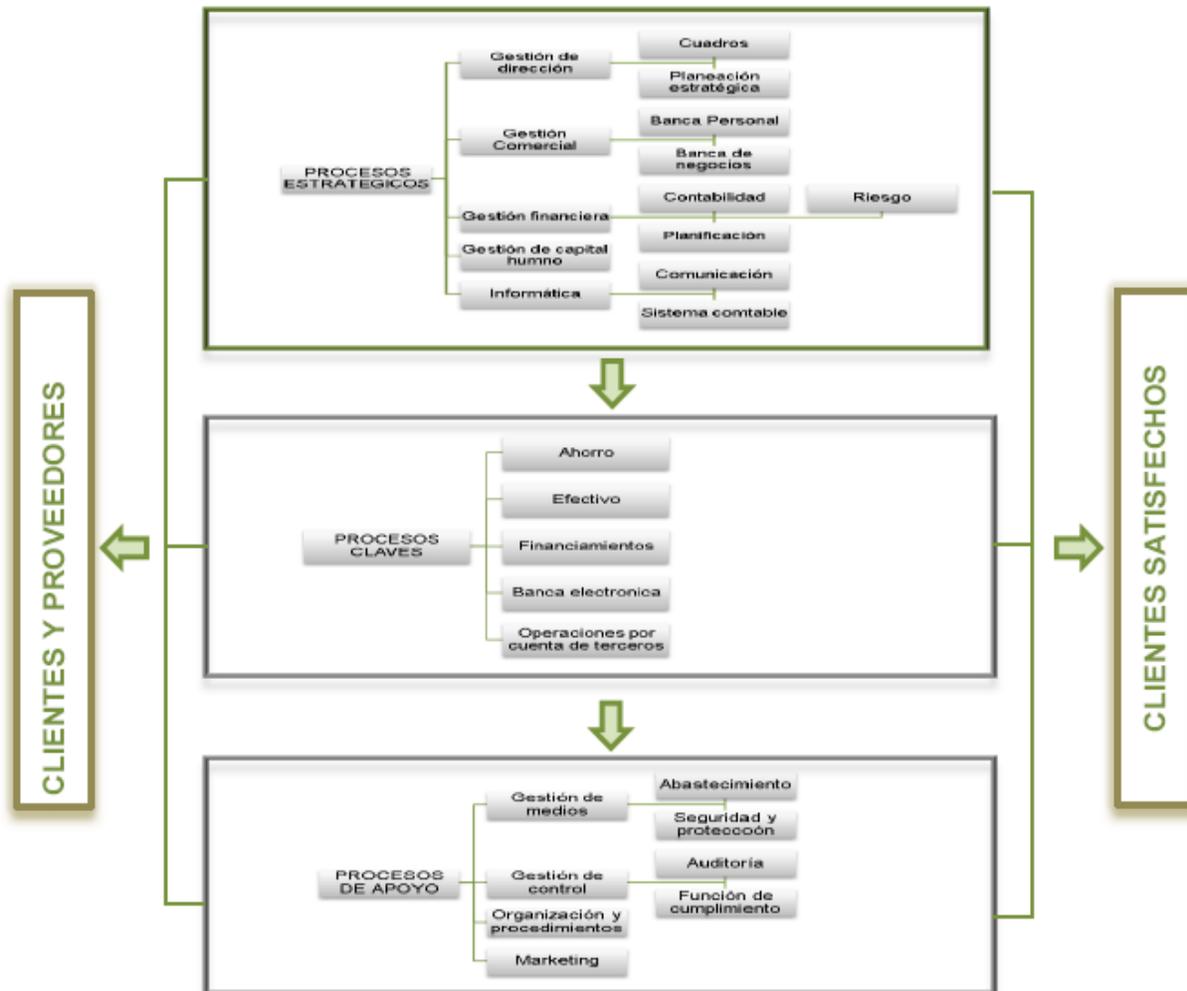


Figura 3.2 Mapa de Procesos del BPA, Cienfuegos. **Fuente:** elaboración propia.

Un número considerable de los servicios prestados por las sucursales bancarias, mostrados en la Tabla 3.1, se incrementaron con la implementación de la Nueva Política Bancaria asumida por el sector en respuesta a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, con la aprobación de las Resoluciones No. 99, 100 y 101 del BCC a partir de lo dispuesto en el Decreto Ley 289/2011. Se otorgaron facilidades financieras a trabajadores por cuenta propia y se regularon principios y procedimientos generales para el otorgamiento de financiamientos, así como la posibilidad del uso de otros servicios bancarios.

Además del otorgamiento de financiamientos, el Banco Central de Cuba en la Resolución 100/11, establece que los trabajadores por cuenta propia, pueden realizar aperturas decuentas corrientes para realizar el pago de obligaciones tales como impuestos, contribuciones, servicios de electricidad, teléfono, gas, agua, y otros, derivados de las actividades autorizadas, mediante la utilización del instrumento de pago; de esta forma se instruye a este sector en el uso de los documentos mercantiles, instrumentos de pagos y créditos, según las características de las transacciones.

La Resolución 101 del Banco Central de Cuba, define un grupo de ellos, tales como, la transferencia bancaria, el uso del cheque, las órdenes de cobro, las tarjetas de débitos o créditos, la carta de crédito local, la letra de cambio y el pagaré.

Esta apertura y flexibilización del sistema bancario repercute en el incremento del número de TCP en la provincia de Cienfuegos y a la demanda de los financiamientos bancarios a este sector de clientes. La Figura 3.3 muestra el comportamiento de total de TCP inscritos en la provincia de Cienfuegos en el período del 2010 al 2017.

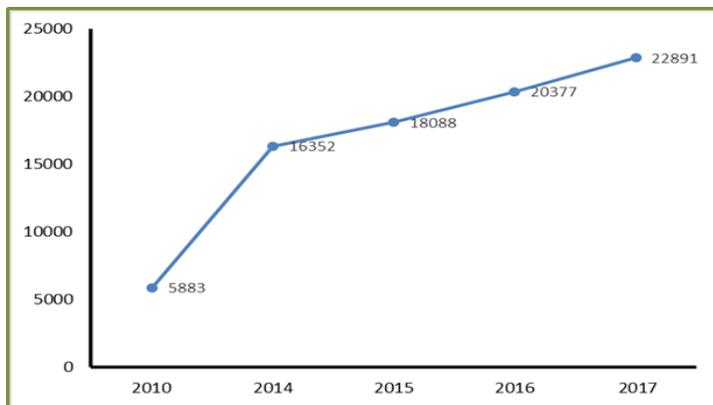


Figura 3.3 Comportamiento del número de TCP en la Provincia de Cienfuegos. **Fuente:** a partir de estadísticas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2017.

En los dos primeros años de la aplicación de esta política de apertura al sector existió un bajo nivel de otorgamiento de financiamiento (Figura 3.4), manifestándose situaciones que limitaban este servicio como: escaso conocimiento de los trabajadores bancarios sobre financiamientos, errores en su otorgamiento; corroborado en las cantidades de financiamientos y demoras en la tramitación lo que se le suma el bajo nivel de la cultura financiera en la población, desconocimiento de los servicios bancarios por parte del sector de TCP, engorrosos procedimientos, condiciones y requisitos bancarios difícilmente asimilados por los clientes lo cual se evidencia en las encuestas realizadas en junio del 2014 por orientación de la Oficina Central, Anexo VI.

Años	Financiamientos a TCP	
	Cantidad	Importe (MP)
2012	17	185.40
2013	13	131.20
2014	17	523.00
2015	156	4 948.5
2016	268	62 181.2
2017	151	29 638.9

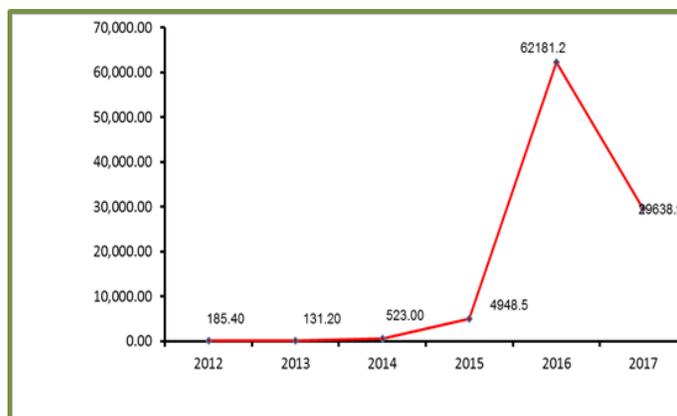


Figura 3.4 Comportamiento de los financiamientos otorgados a TCP en la Provincia de Cienfuegos (2012-2017). **Fuente:** elaboración propia a partir de Estadística de la Dirección Provincial del BPA.

A todo lo anterior se le adiciona que unido a las operaciones con las cuentas corrientes y financiamientos a persona jurídica que realizan los Gestores “B” de Negocios de la Sucursal, se le incrementan los otorgamiento de financiamientos a Productores Agropecuarios (PA), a partir de la puesta en vigor de la Resolución No. 7 del 21/1/2016 del BCC “Otorgamiento de créditos a las formas productivas de la agricultura”, y el otorgamientos de financiamientos a TCP provocando que colapsara el servicio en las áreas comerciales.

En todo el país ocurrió un comportamiento similar y superior a partir de las nuevas posibilidades financieras abiertas a este sector, es por ello que el Banco Central de Cuba y los bancos comerciales, adoptaron medidas de tipo organizativas, de gestión y flexibilización que posibilitaron un despegue en el otorgamiento de estos financiamientos.

En el BPA una de las medidas que más influyó en ese ascenso fue la creación de la figura del Gestor de Microcrédito para la atención de los TCP y OFGNE en el marco del Proyecto PNUD-BCC iniciado experimentalmente en provincia de Holguín (BPA, 2016).

En Cienfuegos, se comienza a utilizar el Gestor de microcréditos en febrero del 2015, con un especialista vinculado a la Dirección Provincial, momento en que comienza a incrementarse el número de financiamientos otorgados a TCP aún con limitaciones por falta de experiencias en la actividad y organización; en el 2016 se revierte esta situación y comienzan a obtenerse resultados considerables al compararlo con períodos anteriores haciendo extensivo este servicio a la totalidad de las sucursales de la provincia y en el 2017 se produce un retroceso en este sentido y el total e importe de financiamientos otorgados disminuye en gran medida, en contradicción con el crecimiento acelerado del total de TCP existente.

El comportamiento de la cartera así como los ingresos por intereses y comisiones por financiamientos otorgados a TCP mantienen su incremento por la existencia de créditos

vigentes, aun cuando disminuye el total de otorgamiento debido a que la mayor cantidad de financiamientos otorgados es por un período de 5 años. En la Tabla 3.2 se muestra el comportamiento de estos indicadores en período del 2012 al 2017.

Tabla 3.2 Cartera de financiamientos a TCP (vigentes y vencido) y cuentas de ingresos en la provincia de Cienfuegos (2012-2017). **Fuente:** elaboración propia a partir de los balances de comprobación.

Cuentas	Cartera de financiamientos otorgados a TCP (MP)					
Cuentas de financiamientos	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1331- Préstamos vigentes TCP	122.0	170.0	599.0	4 225.7	32 077.8	30 895.0
1332- Línea de créditos vigentes TCP			12.0	208.6	30 094.4	48 342.2
1334- Financiamiento en moratoria				46.5	45.8	8.9
1371-Préstamos vencidos TCP				0.1	3.5	14.4
1372- Línea de créditos vencido TCP						
Total	122.0	170.0	611.0	4 480.9	62 221.5	79 260.5
Cuentas de ingresos	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0120- Intereses por financiamientos	4.1	13.0	16.6	132.2	1 668.1	6 204.2
0210- Comisiones por financiamientos			1.0	10.0	150.5	87.5
Total	4.1	13.0	17.6	142.2	1 818.6	6 291.7

En función de los resultados obtenidos y las proyecciones a corto plazo para la provincia se definen una serie de objetivos estratégicos relacionado con la actividad comercial. La Tabla 3.3 muestra los principales objetivos, sus criterios de medidas y evaluación al cierre del año 2017.

Tabla 3.3 Objetivos estratégicos para la actividad comercial, 2017. **Fuente:** elaboración propia a partir del Informe de cumplimiento de los Objetivos de Trabajo de la Dirección Provincial en Cienfuegos.

Objetivo: Elevar la calidad de los servicios bancarios que se prestan a los clientes		
Criterio de medida	Norma de evaluación	Evaluación
Reducir la cantidad de quejas relacionadas con los servicios bancarios,	Bien: Si no existen quejas Regular: Si se reducen Mal: Si no se reducen	Regular: quejas recibidas de forma oficial o no, aglomeraciones de clientes e, servicios demorados, etc.
Objetivo: Continuar la aplicación de la política crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país.		
Criterio de medida	Norma de evaluación	Evaluación
Lograr un crecimiento de la cartera de financiamiento a TCP de 100 MMCUP	Bien: cumplimiento > 90% Regular: cumplimiento ≥80% Mal: cumplimiento < 80%	Regular: Cartera con un saldo de 79 260.65 MP, para un 79 % de cumplimiento (Tabla 3.4)
Lograr que el índice de morosidad en los TCP no supere el 1 %.	Bien: índice <0.5% Regular: índice 0.5%-1% Mal: índice >1%	Bien. El índice de morosidad al 0,026 % con un saldo vencido de 23.3MP (Tabla 3.4).
Objetivo: Incrementar los niveles de utilidad del banco popular de ahorro.		
Incrementar la cartera de financiamiento a TCP para lograr ingresos de 5 160.3 MP.	Bien: cumplimiento > 90%. Regular: cumplimiento ≥80% Mal: cumplimiento < 80%	Bien: Los de 6 204.18 MP para un 120 % (Tabla 3.5)

La información que sustenta las evaluaciones de los criterios medidas se muestran en las Tablas 3.4 y 3.5.

Tabla 3.4 Ejecución de la cartera de financiamientos y comportamiento de la morosidad de los financiamientos a TCP en la provincia de Cienfuegos 2017. **Fuente:** informe de cumplimiento de los Objetivos de Trabajo 2017, Dirección Provincial.

Sucursales	Plan (MP)	Real Vigente	Real (vencido)	% cumpl. cartera	% cumpl. morosidad
4542- Aguada de pasajeros	1 850.0	173.8		9	
4592- Rodas	28 000.0	26 426.7		94	
4632- Camarones	1 000.0	590.4		59	
4642- Palmira	7 000.0	2 888.0		41	
4662- Lajas	3 500.0	1 290.8		37	
4692- Cruces	7 000.0	4 402.3	8.9	63	0.20
4732- Cumanayagua	5 000.0	2 966.3		59	
4742- Cuatro vientos	0.0	0.0		0	
4792- La calzada	26 000.0	22 732.5	14.4	87	0.06
4802- Ciudad Nuclear	1 000.0	677.7		68	
4812- Calle 35	9 000.0	7 108.7		79	
4822- Boulevard	9 000.0	8 079.7		90	
4862- Abreus	1 500.00	1 331.2		89	
4872- Horquita	150.0	569.0		379	
Total	100 000.0	79 260.6	23.3	79	0.026

Tabla 3.5 Ingresos por financiamientos en la provincia de Cienfuegos 2017. **Fuente:** informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo 2017, Dirección Provincial.

Sucursales	Real (MP)	Plan (MP)	%
4542- Aguada de pasajeros	16.1	15.7	102
4592- Rodas	2 117.1	1 727.4	123
4632- San Fernando de Camarones	33.9	13.2	256
4642- Palmira	255.7	249.9	102
4662- Lajas	108.8	87.3	125
4692- Cruces	350.0	284.1	123
4732- Cumanayagua	192.0	115.4	166
4742- Cuatro vientos	0	0	0
4792- La calzada	1 916	1 677.2	114
4802- Ciudad Nuclear	57.4	52.4	110
4812- Calle 35	563.1	550.0	102
4822- Boulevard	448.4	311.8	144
4862- Abreus	112.5	47.3	238
4872- Horquita	33.3	28.5	117
Total	6 204.2	5 160.3	120

Al incumplimiento del crecimiento de la cartera a TCP se suman los resultados en las auditorías realizadas a las sucursales de la provincia, las que arrojan deficiencias comunes en la ejecución del servicio a TCP dentro de las que se destacan:

1. Incumplimientos de los términos acordados en el Comité de Crédito.
2. Errores en los expedientes confeccionados en el otorgamiento de los financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) en cuanto a:

- Incorrecta confección de los contratos.
 - Documentos no confeccionados relacionados con la garantía ofrecida por el cliente.
 - Documentos sin firmar ni revisar por parte de la entidad bancaria (Propuesta de cronograma de amortización, Informe al Comité de Crédito, Modelo 24-11 “Análisis y resolución del crédito”, Dictamen del Comité de Crédito).
 - Incorrecta confección de los modelos 13-2 “Formulario conozca su cliente a personas naturales”.
3. No se realizan las verificaciones físicas de los financiamientos otorgados a los TCP.
 4. Irregularidades en las actas del Comité de Créditos en relación a los resultados de las verificaciones físicas realizadas a los TCP.
 5. Omisión de datos en la confección los Modelos 13-6 “Personas autorizadas”,
 6. Errores en la confección de los contratos de cuentas corrientes a personas naturales (TCP).
 7. Comisión flat o de apertura⁴ no cobradas.
 8. No se confecciona el “Registro de contratos de financiamientos aprobados”, ni el “Registro de contratos de garantías”.

Lo anterior corrobora la necesidad de realizar un estudio en la provincia de Cienfuegos para identificar las causas de estos resultados y proponer acciones encaminadas a la mejora de sus procesos, siendo el comercial uno de los que más incidencia tienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Paso 1.2 Valoración de la creación de la Unidad de Negocios Especializada.

Los elementos expuestos en el paso anterior, analizados por el un equipo conformado por el Consejo de Dirección y especialista con experiencias, demuestran la necesidad de crear un área que se especialice en el servicio a TCP en el municipio de Cienfuegos por ser el lugar donde se concentra la mayor cantidad de este sector de clientes de la provincia.

Al ser aprobado la creación de la Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal Tutelar se procede al Paso 1.4 prescindiendo del Paso 1.3

El área anexa funcionará como Unidad de Negocios Especializada dirigido al servicio de financiamientos a TCP por ser el incremento de esta cartera y los intereses por este concepto, uno de los principales objetivos estratégicos de la institución, concentrar este sector de clientes en un local con condiciones de privacidad y tiempo para las explicaciones correspondientes, revisión de documentos, seguimiento y control de los financiamientos que se otorguen y liberar

⁴ Cobrada al sujeto del crédito de una sola vez por la cantidad del dinero que recibe y oscila entre el 0.25 % y el 2% sobre el monto de la operación.

a las sucursales de un servicio que en su ejecución demanda tiempo y provoca aglomeración de clientes con larga permanencia en la institución

Se aprueba su inclusión en los objetivos estratégicos del año 2018 de la provincia de Cienfuegos (BPA, 2018d). para su ejecución a corto plazo y los criterios de medidas que propicien alcanzar los resultados esperados en la banca de negocios especialmente en el servicio a la actividad de TCP en la provincia, Tabla 3.6

Tabla 3.6 Objetivos estratégicos vinculados a la actividad comercial de la Dirección Provincial de Cienfuegos, 2018. Fuente: elaboración propia a partir de los objetivos de trabajo de la Dirección Provincial, 2018.

Objetivo	Criterio de medida
Elevar la calidad de los servicios bancarios.	Incrementar la cantidad de cubículos de caja y sucursales. Extensiones bancarias en la medida que las condiciones lo permitan (áreas de negocios o anexas).
Continuar la aplicación de la política crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la Actualización del Modelo Económico en el país.	Alcanzar una cartera de 105.0 MMP en los financiamientos a trabajadores por cuenta propia
	Alcanzar un índice de morosidad en los financiamientos a TCP menor e igual al 1 %.
Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro	Incrementar la cartera de los TCP para lograr ingresos superiores a 8, 5 MMP de ingresos

Paso 1.4 Conformación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo se selecciona según el procedimiento mostrado en el Anexo II iniciado con una preselección de posibles candidatos teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Conocimiento del tema a tratar.
- Capacidad para trabajar en equipo y espíritu de colaboración.
- Años de experiencia en el cargo.
- Vinculación a la actividad lo más directamente posible.

En el Anexo VII se muestra el cálculo de nivel de competencias donde de 15 expertos preseleccionados 5 tienen nivel alto, 5 medio y 5 bajo. Se muestra, además, el cálculo del número de expertos necesarios con un total de 10 el cual fue obtenido con la utilización del Método Delphi y fijando un nivel de confianza de un 95%, con precisión ($i = 6\%$) y proporción de error ($p = 1\%$).

En las reuniones de los trabajadores, de ambas entidades, se informa sobre la realización del estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo; se da a conocer el equipo de trabajo

que participará y se explica la necesidad de la participación activa de todos los trabajadores en la investigación, lográndose el compromiso y la disposición de todos para lograr el objetivo.

El equipo queda conformado de la siguiente manera:

Tabla 3.7: Equipo de trabajo. **Fuente:** elaboración propia.

Cargo	Años de experiencia
Dirección Provincial	
Subdirector Comercial	20
Jefe de Dpto. de Banca de Negocios	25
Jefe de Dpto. de Organización y procedimientos	23
Especialista Dpto. de Organización y procedimientos	14
Gestor "B" de negocios (Gestor de microcréditos)	15
Sucursal 4822	
Directora	12
Gerente Comercial	9
Auditor interno	17
Esp. en Gestión de los Recursos Humanos	15
Gestor "B" de negocios	7

Paso 1.5 Valoración del cumplimiento de las premisas

La valoración del cumplimiento de las premisas se realiza aplicando la lista de chequeo, que se muestra en el Anexo V mediante criterios evaluados por los expertos seleccionados en el paso anterior.

Se obtiene como resultado un cumplimiento al 100% de la primera premisa (reconocimientos de la necesidad de una nueva estrategia) y del 94% de la premisa relacionada con los recursos de trabajo, evaluándose que a pesar de contar el mobiliario y los recursos humanos, algunos expertos consideran que son necesarias más silla para clientes e incrementar la capacitación de los especialistas con que se cuenta.

Se cumplen las premisas a un 97 % por lo que se prescinde del Paso 1.6 y se procede al Paso 2.1. En el anexo VIII se muestra el resultado de la lista de chequeo.

3.2. Etapa II: Realización del estudio

Paso 2.1 Selección y caracterización de la Sucursal Tutelar

Se selecciona la Sucursal 4822 por ser la de mayor estructura y afluencia de cliente, posición geográfica estratégica y cercana a la dirección provincial además de contar con el mayor número de financiamientos otorgados en el municipio hasta el momento del estudio (aun cuando la mayor cartera de financiamientos a TCP del municipio de Cienfuegos se encuentra en la sucursal 4792), especialistas y dirigentes con experiencias y habilidades demostradas

además de mantener la mayor cantidad de cuentas corrientes a TCP con y sin financiamientos (Tabla 3.8).

Tabla 3.8 Total de cuentas corrientes a TCP en la provincia de Cienfuegos, 2017. **Fuente:** análisis el cumplimiento de los objetivos de trabajo, 2017. Dirección Provincial de Cienfuegos.

Sucursales	Cantidad	Saldo (MP)
4542- Aguada de pasajeros	1	0.5
4592- Rodas	93	231.8
4632- San Fernando de Camarones	2	2.5
4642- Palmira	15	48.4
4662- Lajas	3	0.7
4692- Cruces	54	73.9
4732- Cumanayagua	54	74.0
4742- Cuatro vientos	0	0
4792- La calzada	172	886.4
4802- Ciudad Nuclear	12	18.4
4812- Calle 35	206	1 281.0
4822- Boulevard	364	1 335.0
4862- Abreus	4	6.8
4872- Horquita	0	0
Total	980	3 959.4

La Sucursal 4822 es una institución financiera subordinada a la Dirección Provincial del BPA en Cienfuegos presta sus servicios a personas naturales y jurídicas realizando gran diversidad de operaciones, es la sucursal más grande de la provincia y realiza como promedio 2550 operaciones diarias y tiene una localización privilegiada, pues se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, lugar de fácil acceso para los clientes de cualquier tipo.

Presta servicios en horario extendido de 8:00 a.m. a 7:0 p.m. con 7 cubículos de caja, 7 puestos comerciales, 3 Terminales de Punto de Venta (TPV) y 4 cajeros automáticos además de otros puestos estratégicos y de apoyo como Gerente de efectivo, auditor interno, oficial de cumplimiento, entre otras y en la planta alta archivos y área contable. En el Anexo IX se muestra una distribución en planta de las áreas de prestación de servicio. Cuenta, además, con un área anexa ubicada en la Refinería de Petróleo donde se prestan todos los servicios bancarios tanto de efectivo como comercial a personas naturales y jurídica además de servicio de banca electrónica mediante un TPV y dos cajeros automáticos.

Los clientes arriban a la sucursal bancaria y según su propósito son orientados por el Oficial de Salón mediante el Sistema Automatizado de Conducción de Clientes (SISCO). La Figura 3.5 muestra el flujo básico de los clientes al ingresar en la sucursal.

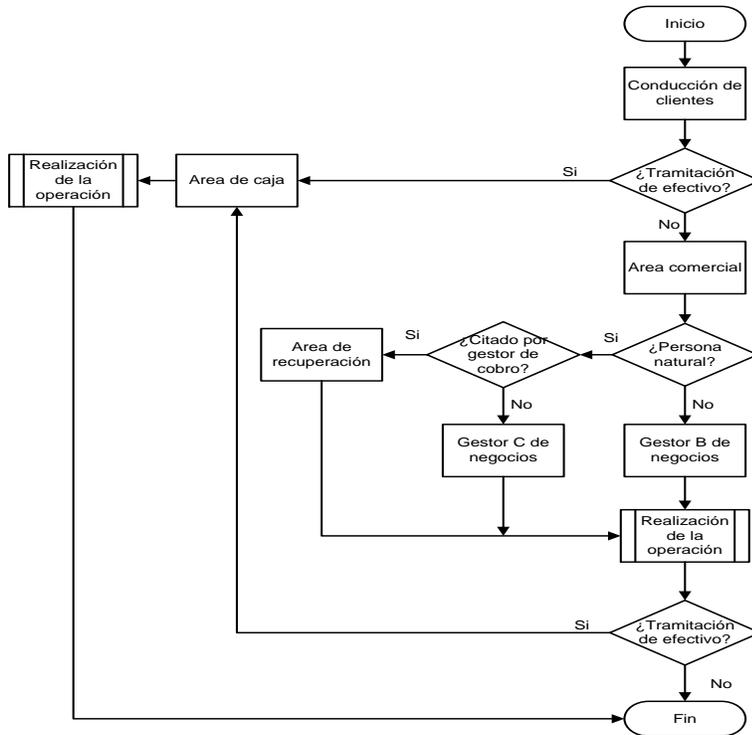


Figura 3.5 Flujo básico del cliente en el servicio bancario de la Sucursal 4822. **Fuente:**elaboración propia.

Todo lo anterior se realiza con una plantilla total de 58 trabajadores cuyas categorías ocupacionales y escolaridad se muestran en la Figura 3.6.

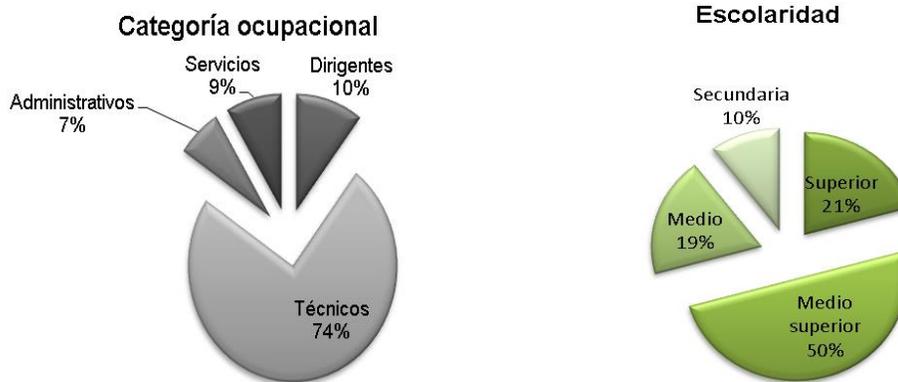


Figura 3.6 Fuerza de trabajo por categoría ocupacional y escolaridad en la Sucursal 4822. **Fuente:** elaboración propia a partir de la plantilla cubierta en la Sucursal 4822.

Los objetivos estratégicos del año para la Sucursal 4822 y sus criterios de medidas están en correspondencia con los planteados a nivel provincial dentro de los que se desagregan las

cifras de negocios a cumplir por cada sucursal. En la tabla 3.9 se muestran estos objetivos y sus criterios de medida.

Tabla 3.9 Objetivos estratégicos para la actividad comercial en la Sucursal 4822 (año 2018). **Fuente:** elaboración propia a partir los Objetivos de Trabajo de la sucursal 4822.

Objetivo: Elevar la calidad de los servicios bancarios que se prestan a los clientes	
Criterio de medida	Norma de evaluación
Puesta en funcionamiento de un área anexa a la sucursal especializa en servicios a TCP	Bien: Si se pone en funcionamiento Mal: Si no se pone en funcionamiento
Objetivo: Continuar la aplicación de la política crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país.	
Criterio de medida	Norma de evaluación
Alcanzar una cartera de 21 000.0 MP en los financiamientos a TCP.	Bien: cumplimiento > 90% Regular: cumplimiento ≥80% Mal: cumplimiento < 80%
Lograr que el índice de morosidad en los TCP no supere el 1 %.	Bien: índice <0.5% Regular: índice 0.5%-1% Mal: índice >1%
Objetivo: Incrementar los niveles de utilidad del banco popular de ahorro.	
Incrementar la cartera de financiamiento a TCP para lograr ingresos de 550.5 MP.	Bien: cumplimiento > 90% Regular: cumplimiento ≥80% Mal: cumplimiento < 80%

Paso 2.2 Diagnóstico del proceso comercial en la Sucursal

Paso 2.2.1 Descripción de la situación actual.

El área comercial de la Sucursal 4822 cuenta con un total de 15 trabajadores distribuidos en 8 puestos de trabajo de ellos 3 para la banca de negocios (persona jurídica, TCP y PA) desempeñado por Gestores B de negocios; 3 para la banca personal y dos para la banca electrónica; realizado por Gestores C de negocios respectivamente. La estructura del área comercial se muestra en la Figura 3.7; en ella se realizan todas las operaciones relacionadas con el proceso de otorgamiento de financiamientos a TCP el cual se ha elegido para este estudio por las razones descritas en epígrafes anteriores.

Con la Resolución No.99/2011 emitida a partir de la aprobación del Decreto 289/2011 del Banco Central de Cuba, se le concedió a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia y a otras formas de gestión no estatal, la posibilidad de acceder a créditos bancarios para financiar la compra de bienes, insumos y equipos, y para cualquier otro fin que contribuya al adecuado funcionamiento de la actividad los cuales pueden ser mediante líneas de crédito o préstamo simple para:

- *Producción o Capital de Trabajo:* se otorgarán para cubrir las necesidades corrientes de recursos y las producciones de bienes y servicios referidos a la actividad autorizada.
- *Inversión:* se otorgarán para financiar los gastos asociados a la actividad que realice el TCP, tales como: construcción, modernización o remodelación de locales, compra de equipamiento necesario y otros objetivos de financiamiento de similar naturaleza.

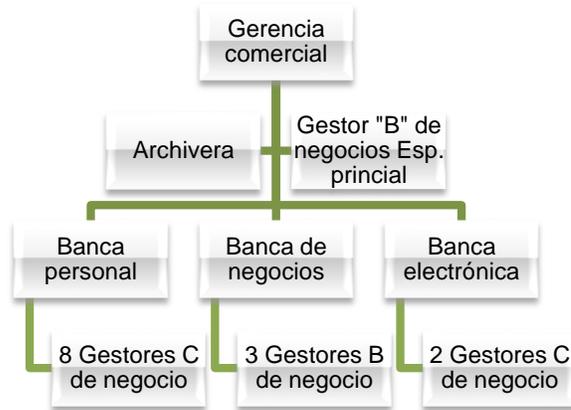


Figura 3.7 Estructura del área comercial de la sucursal 4822. **Fuente:** elaboración propia a partir de la plantilla de cargos.

Los clientes inician el servicio por dos vías: mediante el Gestor de Microcréditos, plantilla del departamento de banca de negocios de la Dirección Provincial o solicitándolo directamente en la sucursal en la mayor parte de los casos.

Cuando la solicitud del financiamiento se realiza directamente en la sucursal, el Gestor B negocios ejecuta todo el proceso y cuando es mediante el gestor de microcrédito, efectúa las operaciones a partir del otorgamiento. En el Anexo X se muestra un Diagrama SIPOC del proceso de otorgamiento de financiamiento a TCP con el objetivo de analizar todos los elementos que intervienen en el.

A partir del 2016 se produce el mayor crecimiento en el total de financiamientos otorgados por lo que la cartera se incrementa de forma considerable al compararla con periodos anteriores propiciando que el seguimiento y las amortizaciones a cada financiamiento, la operatividad de las cuentas corrientes⁵, plica o scrow⁶ y colaterales⁷, así como la constante actualización de los expedientes tanto de financiamientos como de cuentas, demanden el tiempo de trabajo de los Gestores “B” de Negocios de la sucursal lo que imposibilita la captación de nuevos financiamientos. A toda esta operatividad que se le adicionan las modificaciones constantes al Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) con el objetivo de perfeccionar, flexibilizar o ejercer mayor control en el proceso de otorgamiento de estos financiamientos; las cuales generan una necesidad constante de capacitación. Algunas de estas modificaciones se reflejan en la Tabla 3.10.

⁵ Fondos libres de los TCP proveniente de los ingresos generados por su actividad. MIP 00-110-22.

⁶ Cuenta que se establece en virtud de un acuerdo de financiamiento y representa una garantía para el prestamista. Resolución 76/2000 del BCC.

⁷ Cuenta ofrecida a la institución bancaria en contraste con el financiamiento hacia donde se transfieren los fondos requeridos para el pago de las obligaciones contraídas. MIP 00-234-35.

Tabla 3.10 Modificaciones al Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del BPA (2016-2017).

Fuente: elaboración propia a partir de las versiones de actualización del MIP (2016-2017).

Año	Modificaciones al MIP
2016	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se añade el “Seguro temporario de vida” y el “Seguro automotor” como garantías del seguro. 2. Se añade el formato del documento para la Garantía del Seguro Automotor. 3. Cambios en el cálculo de la capacidad de pago. 4. Se adiciona la forma de realización de los depósitos. 5. Se crea una transacción para los cambios de estado a realizar por el Gerente Comercial. 6. Se unifican las verificaciones físicas de para persona jurídica, persona natural, TCP y CNA. 7. Se adiciona la referencia al anexo VIII “Declaración Jurada – Fiador Solidario. 8. Se adicionan varias aclaraciones. 9. Se modifican las renegociaciones, reestructuraciones de deudas y moratoria. 10. Se adiciona el nombre del solicitante y se agregan varios conceptos sobre impuestos en el modelo de resumen de ingresos y gastos. 11. Se adiciona el Anexo VIII-“Declaración Jurada – Fiador Solidario TCP”. 12. Se cancela el Anexo "Garantía Seguro Automotor
2017	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza una simplificación de los procedimientos. 2. Se elimina el Anexo I “Formulario de Promoción”. 3. Se incluye la explicación del contenido del Modelo “Solicitud de crédito para personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia”. 4. Se adiciona todo lo relaciona con la creación al fondo de garantía para TCP autorizado a partir de la Resolución No.154/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios. 5. Se eliminan los financiamiento otorgados por importes de hasta 10 000.00 para TCP 6. Se modifican las tasas activas para los límites y plazos establecidos. 7. Se adiciona el proceder de las Direcciones Provinciales u Oficina Central al recibir un financiamiento para su aprobación, así como se modifican las exigencias para el otorgamiento de financiamiento para la compra de vehículos. 8. Se adiciona el informe para los financiamientos analizados en la OC y la Provincia. 9. Se modifica el apartado relacionado en “fomentar el desarrollo de negocios pequeños” en relación al porcentaje del fondo a respaldar. 10. Se realizan especificaciones para el modelo “Conozca a su cliente” solo cuando no tiene cuenta corriente. 11. Se establece que la Formalización del financiamiento lo realiza el Área Contable y además se simplifica y se reestructura. 12. Se modifica que para establecer que los vehículos que se financien con crédito bancario para reparación o remotorización, son siempre prendados al banco como garantía del propio financiamiento. 13. Se adiciona que: “En casos excepcionales de financiamiento para la compra de vehículo, se eleva la solicitud al Comité de Crédito de la Oficina Central. 14. En la sesión de fondo de garantía para los financiamientos aprobados a TCP se indica el responsable de la formalización del Financiamiento. 15. Se modifica la cumplimentación del Anexo referido a la respuesta al cliente cuando el crédito se deniega.

Paso 2.2.2: Registro y análisis de la información

Desde el análisis de los criterios anteriormente expuestos se fundamentan los problemas relacionados con la agilidad y eficiencia del servicio en la banca de negocios, se comienza a manifestar la tendencia a incrementar la morosidad o vencimiento de los financiamientos existentes por no ser amortizados según el cronograma previsto. Esta situación además de presentarse en la Sucursal 4822, se generaliza en todas las sucursales del municipio.

La Tabla 3.11 muestra el comportamiento de la cartera de financiamientos y el comportamiento de la moratoria a TCP desde el 2012 a noviembre del 2017 en la sucursal 4822 reflejando un crecimiento en la cartera de 3 080.9 MP en el 2015-2016 y de 4120.0 MP entre 2016 y 2017; crecimiento favorable pero incumpliendo el plan previsto por la disminución en los otorgamientos.

Tabla 3.11 Cartera de financiamientos a TCP en sucursal 4822 (2012-2017). **Fuente:** elaboración propia a partir de los balances de comprobación.

Cuentas contables	Cartera de financiamientos (MP)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1331- Préstamos vigentes TCP	52.1	78.1	417.2	633.7	2763	3920
1332- Línea de préstamos vigentes TCP			12	198.6	1159.8	4159.8
1334- Financiamiento en moratoria				46.5	37	
1371- Préstamos vencidos TCP				0.1		
1372 Línea de préstamos vencidos TCP						
Total	52.1	78.1	417.2	878.9	3959.8	8079.8

Para investigar las causas que inciden directamente en la disminución de los otorgamiento de financiamientos a TCP se confección un diagrama causa-efecto (Anexo XI), específicamente el de estratificación de causas puesto que es un método gráfico que permite relacionar el problema con todas las causas que posiblemente lo generan. Estas causas se definen realizando una entrevista no estructurada a trabajadores, directivos y algunos clientes de las tres sucursales del municipiopara contar con una diversidad de criterios representativa (Tabla 3.12).

Tabla 3.12 Total de entrevistados. **Fuente:** elaboración propia.

Entrevistados	
Especialistas del Dpto. de Banca de Negocios	3
Gestores "B" de negocios de la sucursal 4812 y 4792	4
Gerente comercial de la sucursal 4812 y 4792	2
Miembros del comité de crédito provincial y las tres sucursales	9
Clientes	30
Total	48

Para establecer un orden de importancia o prioridad entre todas las causas identificadas, se

hace necesario el uso de una técnica de priorización. Se realiza mediante una matriz de ponderación (Anexo XII) dando valores, de 1-10, según su importancia.

Se obtiene como resultado que las causas que más inciden en la disminución de los otorgamientos de financiamientos a TCP son:

- Falta de local con condiciones de privacidad y especialización.
- Sobre carga de las funciones de los especialistas.
- Capacidad de pago insuficiente.
- Tasas de interés elevada.
- Mercado insuficiente para la compra de productos objetos de financiamiento.

Las dos primeras causas además de reafirmar la necesidad de una especialización del servicio de financiamientos a TCP son las únicas cuya solución se encuentra al alcance de la Dirección Provincial ya que el resto responde a directivas nacionales.

Paso 2.3 Diagnóstico a nivel del puesto de trabajo

Paso 2.3.1 Análisis del método de trabajo actual.

Los servicios comerciales dirigidos a TCP y Empresas Estatales son realizados por los Gestores "B" de Negocios; en la sucursal existe una plantilla de tres cuyas funciones se distribuyen con la intención de lograr el equilibrio en las cargas de trabajo y prestar un servicio con la profesionalidad requerida.

En la distribución, uno de los especialistas se vincula la mayor parte del tiempo a la liquidación de los modelos 02-29 "Notificación de Descuento a Efectuar, pagados" que contiene todas deudas contraídas por los trabajadores; Modelo 01-2 "Notificación de Descuentos a Efectuar" correspondientes a los depósitos de cuentas para el futuro; las devoluciones que deriven de dichas liquidaciones y la impresión de los nuevos modelos a liquidar al mes siguiente de los 178 centro de pagos existentes en la sucursal. Los dos especialistas restantes comparten funciones de atención a persona jurídica y TCP según se presente.

Las operaciones con personas jurídicas son diversas; existen 14 clientes con un total de cuentas y financiamientos cuya descripción se refleja en la Tabla 3.13 las cuales generan expedientes, seguimientos y operatividad variada sobre todo las corrientes.

Las operaciones con TCP incluye: aperturas de cuentas corrientes aun cuando el cliente no posea financiamiento, en la sucursal existe al cierre del 2017 un total de 364 cuentas corrientes, 112 en CUC y 252 en CUP, 2 cuentas scrow en CUC y 15 en CUP; tramitaciones y operaciones desde las cuentas como son: pago de servicios, depósitos de cheques, aportes al presupuesto, envío y recepción de transferencias; venta de talonario de cheques y financiamientos bancarios que incluye solicitud, aprobación, otorgamientos, amortizaciones y

verificaciones físicas hasta su liquidación en un período de cinco años, en su mayoría.

La mayor parte de los financiamientos procesados en la sucursal se reciben por el Gestor “B” de negocios directamente a la sucursal debido a que un Gestor de Microcréditos para toda la provincia no cubre el amplio sector de TCP existente afectando, además, la promoción del servicio.

Tabla 3.13 Cuentas y financiamientos de clientes jurídicos de la sucursal 4822. **Fuente:** elaboración propia a partir de los reportes del sistema contable SABIC.NEF.

Clientes Jurídicos	Cuentas								Financiamiento
	Corrientes		de Ingresos		de Gastos		Scrow		
	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	
Empresa Pesquera	1	1					1		1
Empresa Porcina	1	1			1		1		1
UEB Flora y Fauna	1						1		12
División empleadora	1								
Empresa de Silos	1			1		1			
Empresa de Tabaco							1		
Empresa Termoeléctrica	2	1							
Empresa Eléctrica (OBE)		1							
Refinería	1								
Cubacontrol				1		1			
Inmobiliaria del turismo						1			
UEB Industria alimenticia			1		1				
UEB productos industriales	1								
Total	9	4	1	2	3	3	3	0	14

Los TCP que se acercan a la sucursal deben esperar su turno para ser atendido desde la primera vez que se presentan debido a que los especialistas pueden estar atendiendo algún cliente jurídico u otro TCP, operaciones que por sus características, son demoradas. Una vez aprobado y otorgados los financiamientos comienza el seguimiento del mismo que incluye: amortizaciones mensuales, verificaciones físicas, actualización y conservación de los expedientes, a lo que se le suma el seguimiento y actualización de las cuentas de garantías (scrow o colaterales) y corrientes las que diariamente se verifican para debitar de sus ingresos el porcentaje contratado para la cuentas garantes (scrow o colaterales)

En el Anexo X se muestra un Diagrama Qué-Quién donde se reflejan las operaciones que se realizan en el proceso de otorgamiento y quienes la ejecutan donde se evidencia que el mayor número recae en los Gestores “B” de negocio siendo 18 de un total de 23 operaciones lo que representa el 78% del proceso.

Paso 2.3.2 Identificación de las necesidades.

Analizados los aspectos abordados en los pasos anteriores se identifican necesidades que contribuyan a un mejor servicio e incremento en los financiamientos otorgados los que corroboran la necesidad de la creación de la Unidad de Negocios Especializada.

- Balance de la carga de trabajo de los Gestores B de negocios.
- Capacitación.
- Estructura que realice funciones de forma específica y de seguimiento al financiamiento otorgado.
- Privacidad para realizar este tipo de servicios.

Atendiendo a toda la problemática anteriormente planteada, en diciembre del 2017 se aprueba la solicitud presentada a la Oficina Central donde se autoriza la creación de la Unidad de Negocios Especializada como área anexa a la Sucursal 4822 del BPA para la atención a TCP.

3.3. Etapa III: Implementación y control.

Paso 3.1 Preparación.

Se crean las condiciones del local ubicado al lateral izquierdo de la Sucursal 4822, a pocos metros de mayor zona comercial del municipio de Cienfuegos (Boulevard) lo que favorece el acceso de los clientes; se dispone de los recursos tanto materiales como humanos, definidos como premisas y existe una cercanía favorable tanto a la Sucursal como a la Dirección Provincial que permite la observación, retroalimentación, supervisión y capacitación en caso de ser necesario.

Cuenta con una plantilla de 5 trabajadores: Gerente, 3 Gestores de microcrédito, un Gestor B de Negocios bancarios, Analista de Riesgo y agente de seguridad y protección.

En la Unidad de Negocios no se manipulará efectivo por lo que en su estructura no existe bóveda y no se necesita la certificación del MININT (Paso 3.2) por lo que se procede al Paso 3.3. Las operaciones donde medie efectivo serán realizadas en la propia Sucursal 4822 cuando sea de interés de los clientes.

Paso 3.3 Adecuación a los procedimientos

El procedimiento bancario utilizado para el otorgamiento de financiamiento a TCP es el existente en el MIP el cual, en algunos aspectos, entra en contradicción con la operatividad de la Unidad de Negocios por la cantidad de trabajadores, dirigentes y niveles de autorización; debido a que está diseñado para que el servicio se realice en la Sucursal.

Atendiendo a esta problemática se propone un procedimiento que norme los servicios a TCP y el resto de los prestados en las Unidades de Negocios como áreas anexas existentes en el

país que garantice el cumplimiento de las normas básicas de control interno y lo instruido en el MIP.

El procedimiento propuesto fue analizado en tres Talleres Nacionales del BPA con el fin de perfeccionarlo y adecuarlo a las características comunes de las áreas anexas existentes; fue presentado al Comité de Organización y Procedimientos (COP) de la Oficina Central del BPA y aprobado el 31 de julio del 2018 mediante el DAP 71/2018 (Anexo XIV) insertando en los diferentes grupos y subgrupos del MIP las especificidades inherentes a los servicios que se prestan en todas las área anexas a Sucursales Tutelares; el mismo fue publicado en la versión 18.07 del MIP del 31 de julio del 2018 en ftp://ftp.bpa.cu/pub/Manual/Manual_sabic/.

Paso 3.4 Control y monitoreo del funcionamiento del área

La Unidad de Negocios Especializada para TCP comienza a prestar servicios es 27 de diciembre del 2017 asumiendo además de los nuevos financiamientos solicitados, la cartera de los ya existente en la Sucursal 4822 para su amortización, seguimiento y control.

El universo de Trabajadores por Cuenta Propia en el municipio de Cienfuegos es de 12314 y se han promocionado a través de visitas a los negocios desde la puesta en marcha de la Unidad de Negocios un total de 757 cuentapropistas, con 3 Gestores de Microcrédito poniendo en práctica la zonificación y ubicación en los mapas de negocios. Las actividades de mayor demanda de financiamientos y el total de licencias de cada una de ellas, en Cienfuegos se muestran, se muestran en la Figura 3.8.

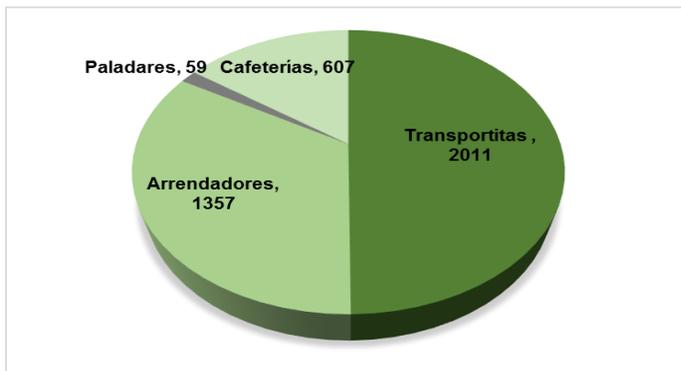


Figura 3.8 Actividades del ejercicio del trabajo por Cuenta Propia con mayor demanda de financiamientos en el municipio de Cienfuegos. **Fuente:** elaboración propia a partir de la plantilla de cargos estadísticas del MTSS.

En el análisis del perfil de cargo del **Gestor de Microcrédito**, se pudo comprobar las funciones generales y específicas, que se desarrollan en este puesto, lo que se resume en la Tabla 3.14: Todos los financiamientos solicitados en el municipio de Cienfuegos son tramitados en la Unidad de Negocios Especializada; en el caso de clientes con financiamientos en otras sucursales y que soliciten uno nuevo, realizaran la operación en la Unidad de Negocios

Especializada la que comprará la deuda vigente del cliente a la Sucursal que la posea. El proceso para el otorgamiento de financiamiento a TCP en la Unidad de Negocios se muestra en el diagrama Que-quien, Anexo XV.

Tabla 3.14 Principales funciones del Gestor de Microcrédito. **Fuente:** elaboración propia a partir del MIP.

Funciones Generales	Funciones específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Comercializar los diferentes servicios bancarios y asesorar a los clientes, de forma personalizada, en función del tipo de actividad que realizan. • Confeccionar la documentación de solicitud del crédito de conjunto con el cliente; analizar y presentar al Comité de Créditos expediente de financiamiento para aprobación. • Gestionar la recuperación y mantenimiento de la cartera de financiamientos en función cumplir los objetivos estratégicos trazados. 	<p>Promoción: Visitar los negocios , determinar las necesidades de cada cliente y compartir información necesaria.</p> <p>Solicitud, análisis o evaluación de la solicitud y aprobación de los financiamientos: confeccionar la documentación del expediente de solicitud y análisis de los financiamientos capados para presentarlos en el Comité de Créditos.</p> <p>Seguimiento o monitoreo: vínculo y seguimiento de los clientes que capte y asocie a la sucursal unido a las verificaciones físicas realizadas para corroborar el destino del financiamiento otorgado.</p>

En febrero del 2018 la Unidad de Negocios Especializada para TCP es aprobada para su inclusión en el Proyecto PNUD-BCC, el cual además de capacitación y entrenamiento incluye equipar a los Gestores de microcréditos con computadoras, modelaje, motocicletas eléctricas, material de oficina, mochila, pullover identificativo, entre otros recursos que favorecen el desempeño del trabajo.

Durante el 2018 se otorgan un total de 96 financiamientos colocando un importe de 7 104.10 MP; esta operatividad y su resultado por Gestores se muestran en la Tabla 3.15 donde se evidencia que no existe homogeneidad en el trabajo realizado por estos.

Tabla 3.15 Resultado de la gestión comercial en la Unidad de Negocios Especializada para TCP. **Fuente:** Estadísticas de una Unidad de Negocios Especializada, 2018.

Gestor	Clientes visitados	Financiamientos a TCP							
		Presentados al Comité de créditos		Aprobados		Denegados		Otorgados	
		Cant.	Importe (MP)	Cant.	Importe (MP)	Cant.	Importe (MP)	Cant.	Importe (MP)
1	356	49	3 378.2	47	2 863.4	2	514.8	47	2 863.4
2	190	26	2 159.7	25	2 059.7	1	100.0	25	2 059.7
3	211	24	2 181.0	24	2 181.0			24	2 181.0
Total	757	99	7 719.0	96	7 104.1	3	614.8	96	7 104.1

Al cierre de diciembre 2018 la cartera de financiamiento a TCP asciende a \$ 14 026.0 MP en CUP correspondiente a 133 financiamientos vigentes: 5 para capital de trabajo, 129 para

inversiones además de existir una línea de crédito en vencido. Existe un total de 831 cuentas corrientes y 19 cuentas scrow.

Con la puesta en funcionamiento de la Unidad de Negocios Especializada para TCP en la Sucursal 4822 se definieron, por parte del equipo de trabajo, indicadores que permiten valorar los resultados de su gestión a partir del perfeccionamiento del servicio de otorgamiento de financiamientos a TCP. En la Tabla 3.16 se muestran los indicadores y rangos de evaluación los cuales fueron definidos en correspondencia con los objetivos estratégicos trazados para el año y evaluado con frecuencia mensual los cuales a cierre del 2018 se comportaron como se expone a continuación.

Tabla 3.16 Indicadores del proceso y rango de evaluación. Fuente: elaboración propia a partir de los Objetivos de Trabajo de la Sucursal 4822.

Indicador	Fórmula de cálculo	Rango de evaluación
Cartera de financiamientos	$Cartera_{TCP} = \left(\frac{\sum \text{cuentascartera}_{real}}{\text{plan anual}} \right) x 100$ $= \left(\frac{1331 + 1332 + 1334 + 1340 + 1371 + 1372}{\text{plan anual}} \right) x 100$	Bien: cumplimiento > 90% Regular: cumplimiento ≥ 80% Mal: cumplimiento < 80%
Ingresos totales	$I = \left(\frac{\sum \text{Ingresos}_{TCP_{real}}}{\text{plan anual}} \right) x 100$ $= \left(\frac{51000120 + 51000210}{\text{plan anual}} \right) x 100$	Bien: cumplimiento > 90% Regular: cumplimiento ≥ 80% Mal: cumplimiento < 80%
Índice de Morosidad	$M = \left(\frac{\sum \text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} \right) x 1000$ $= \left(\frac{1334 + 1340 + 1371 + 1372}{1331 + 1332 + 1334 + 1340 + 1371 + 1372} \right) x 100$	Bien: índice < 0.5% Regular: índice 0.5%-1% Mal: índice > 1%

Incremento de la cartera de TCP: La cartera de financiamientos TCP se incrementa al comparar con igual período del año anterior pero alcanza un 57.37 % del plan previsto por lo que el objetivo estratégico se evalúa de mal (Tabla 3.17)

$$Cartera_{TCP} \left(\frac{\sum \text{Cuentascartera}}{\text{Plan anual}} \right) x 100 = \left(\frac{1331 + 1332 + 1334 + 1371 + 1372}{\text{Plan anual}} \right) x 100$$

$$= \left(\frac{12048.5}{21000} \right) x 100 = 57.37\%$$

El resultado de este indicador alcanza el 57.37% del plan previsto. La cartera de financiamiento a TCP no se incrementa de la manera esperada por diversas causas:

- Modificaciones en la legislación referente al trabajo por cuenta propia (Tabla 3.17).

- Incremento de los controles y exigencias a nivel provincial a partir de hechos delictivos detectados en el país (BPA, 2018b).
- Retrasos en la confirmación de referencias bancarias de los bancos metropolitanos
- Insuficiente gestión de los gestores de microcréditos

Tabla 3.17 Comportamiento de la cartera TCP (2018) en relación al año 2017 y plan 2018. **Fuente:** informe de análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo, año 2017 y 2018, Dpto. Banca de Negocios.

Cuentas contables	Cartera TCP (MP)		Incremento (MP)	Cumplimiento (%)
	2017	2018		
1331- Préstamos vigentes TCP	3,920.0	5,007.1	1,087.1	
1332- Línea de préstamos vigentes TCP	4,159.8	7,039.4	2,879.6	
1334- Financiamiento en moratoria				
1371- Préstamos vencidos TCP				
1372 Línea de préstamos vencidos TCP		2.0	2.0	
Cartera Total (MP)	8,079.8	12,048.5	3,968.7	
Cartera plan 2018	21,000.0		57.37	

Estas causas se encuentran estrechamente relacionadas considerando que la mayor parte de las modificaciones realizadas en la legislación para los TCP impactan directamente en un mayor dominio y conocimiento de estos trabajadores sobre las disposiciones que rigen sus actividades; coherentemente con ello está el incremento y ajuste de controles y exigencias del Estado y las instituciones bancarias para el trabajo por cuenta propia lo que ocasionó frecuentes modificaciones en el MIP del BPA anunciadas en la Tabla 3.10. Así, se requiere tiempo para asimilar los cambios comentados anteriormente, no solo por los especialistas, sino también por los clientes.

Otra de las causas por las que se ha visto afectado el servicio de financiamientos bancarios es por los retrasos en respuesta a las solicitudes de referencias bancarias por parte del Banco Metropolitano, siendo este un requisito indispensable para aprobar un financiamiento.

Desde el análisis de las causas anteriormente comentadas se evidencia que estas se encuentran fuera del alcance de la Sucursal, al ser parte del contexto de la organización pero sin posibilidad de accionar sobre ellas. No sucede igual para el caso de la insuficiente gestión de los Gestores de Microcréditos la cual ha sido inconsistente por diversas razones:

- No todos los especialistas cuentan con las aptitudes requeridas para captar clientes y negociar aspecto que además de incidir en el total de financiamientos gestionados repercute en la fluctuación de la Unidad de Negocios por solicitud de baja de la entidad o cambio de puesto de trabajo.

En periodo de implementación de la Unidad de Negocios se han producido cuatro

movimientos en su plantilla: dos bajas por solicitud propia y dos movimientos internos (entre la sucursal y la Unidad de Negocios) por decisión de la dirección de la Sucursal, corroborado en la revisión de los modelos de “Movimientos de Nóminas” y en entrevista no estructura con la Gerente de la Unidad de Negocios y Directora, constituyendo esto una cifra significativa tomando en consideración que la Unidad de Negocios lleva un año de funcionamiento y una plantilla de 3 Gestores de Microcréditos.

- La capacitación sobre las modificaciones en la legislación relacionada con el sector de TCP y las consecuentes adoptadas en el MIP del BPA (Tabla 3.10 y 3.18), en su mayoría, se realiza de forma individual como estudio en el puesto de trabajo. Su dinámica y efectividad no es controlada lo que conlleva a deficiencias en la ejecución del trabajo, detectadas en las auditorías de las cuales, las más comunes, fueron comentadas en Paso 1.1 y varias de ellas incurridas y detectadas por la auditoría especial recibida en la sucursal al cierre del 2018 y la primera recibida por la Unidad de Negocios Especializada; dentro estas deficiencias se encuentran:
 - La comisión por reestructuración y renegociación no se consigna en el dictamen del Comité de crédito ni en el contrato de financiamiento.
 - El anexo al contrato de pignoración de saldo no se encuentra anotado en el registro de garantías.
 - La capacidad de pago consignada en el modelo 02-1 “Solicitud de financiamiento de personas naturales” no se coincide con la reflejada en el modelo 02-8A “Declaración jurada del fiador solidario”.
 - En el contrato de pignoración de ingresos personales se consigan incorrectamente el titular del financiamiento.
 - Contratos de garantías a los que se les consigan incorrectamente los números asignados en el registro.

Incremento de los ingresos por financiamientos a TCP: Los intereses se incrementan al comparar con igual periodo del año anterior y al plan previsto, alcanzado el 176.19%.

$$I = \left(\frac{\sum \text{Ingresos}_{TCP\text{real}}}{\text{Plan}_{\text{anual}}} \right) \times 100 = \left(\frac{51000120 + 51000210}{\text{Plan}_{\text{anual}}} \right) \times 100 = \left(\frac{969.9}{550.5} \right) \times 100 = 176.19\%$$

El total de ingresos se encuentra en correspondencia con los financiamientos no solo otorgados en el período sino a los ya existentes y vigentes en la cartera por tiempo mínimo de cinco años.

Tabla 3.18 Modificaciones en la legislación relacionada con el sector de TCP 2017-2018. **Fuente:** elaboración propia a partir de la Gaceta Oficial de Cuba (<https://www.gacetaoficial.gob.cu>).

Organismo	Modificación	Gaceta Oficial
Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	Resolución 22/2017 Prohibición de otorgamiento de nuevas licencias en varias actividades	GOC-2107-EXT31
Consejo de Estado	Decreto Ley 354/2018 Modificativo de la Ley 113 del Sistema tributario de fecha 23/7/2012	GOC-2018-EXT35
	Decreto Ley 355/2018 “Modificativo del Decreto Ley 289 “de los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios” de fecha 16/11/2011	
	Decreto Ley 356/2018 Sobre el ejercicio de Trabajo por Cuenta Propia	
	Decreto Ley 357/2018 De las contravenciones personales en el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia	
Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	Resolución 11/2018 Reglamento del ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia	
	Resolución 12/2018 Actividades que se pueden ejercer como Trabajo por Cuenta Propia	

Tabla 3.19 Comportamiento de los ingresos por financiamientos a TCP (2018) en relación al año 2017 y plan 2018. **Fuente:** informe de análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo, año 2017 y 2018, Dpto. Banca de Negocios.

Cuentas contables	Ingresos TCP (MP)		Incremento (MP)	Cumplimiento (%)
	2017	2018		
51000120- Intereses	448.4	942.3	493.9	
51000210- Comisiones	17.1	27.6	10.5	
Total de ingresos (MP)	465.5	969.9	504.4	
Cartera plan 2018		550.5		

Índice de morosidad: Obtiene un resultado del 0.01, alcanzando el indicador previsto aun cuando existe un saldo vencido en una Línea de Créditos (cuenta 1372) la cual se encuentra en proceso de demanda en el Tribunal Municipal. El objetivo se evalúa de Bien.

$$M = \left(\frac{\sum Cartera\ vencida}{Cartera\ Total} \right) \times 100 = \left(\frac{1334 + 1340 + 1371 + 1372}{1331 + 1332 + 1334 + 1340 + 1371 + 1372} \right) \times 100$$

$$= \left(\frac{2.0}{12,048.5} \right) \times 100 = 0.01\%$$

El análisis de los indicadores de desempeño establecidos anteriormente permite corroborar las potencialidades de mejora que aún existen para el perfeccionamiento del servicio de otorgamiento de financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia en la Unidad de Negocios Especializada.

Paso 3.5 Comunicación y capacitación.

En el paso anterior queda tratado la importancia y necesidad de continuar trabajando en incrementar la actividad de capacitación en la Sucursal.

La comunicación por su parte, se realiza siguiendo el flujo informativo utilizado en las instituciones bancarias del BPA que se encuentra definido en el MIP, el mismo no incluye las Unidades de Negocios Especializada por lo que se realizan adecuaciones correspondiente quedando según muestra el Anexo XVI. Los modelos e informes utilizados son los establecidos en el MIP además de otros que de forma interna se ha diseñado para un mejor control o informaciones eventuales.

Durante el año de puesta en marcha la Unidad de Negocios Especializada para TCP anexa a la Sucursal 4822 se han realizado acciones de capacitación en el puesto de trabajo y otras municipales, provinciales y nacionales con la participación de Gestores de Microcréditos, Gerente de la Unidad de Negocios Especializada, Jefe de departamento de Banca de Negocios y Subdirector Comercial de la Dirección Provincial con el objetivo de actualizar y perfeccionar los conocimientos adquiridos y profundizar en temas de legislación vigente, tendencias a nivel internacional, comunicación, gestión financiera, marketing así como las adecuaciones y actualizaciones del Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA. Dentro de estas acciones se encuentra:

- Talleres de capacitación municipal.
- Talleres de capacitación e intercambio provincial.
- Dos seminarios con representantes del PNUD.
- Dos Talleres de Capacitación Nacional.
- Dos visitas de intercambio de trabajo con los especialistas y dirigente de la Unidad de Negocios en Trinidad.

Las acciones de capacitación anteriormente descritas no han sido efectivas en su totalidad por lo que este es un aspecto que continúa siendo determinante en el funcionamiento de la Unidad de Negocios Especializada. Mediante entrevistas con los Gestores de Microcréditos y Gerente se identificaron aspectos que atentan contra la efectividad de la capacitación:

- La mayor parte de las acciones de capacitación dirigida a los Gestores de Microcréditos se realizan en el puesto de trabajo y en el horario de atención a clientes por lo que no se dispone del tiempo establecido para una adecuada ejecución.
- La fluctuación de los Gestores de Microcréditos ya sea por baja o movimiento interno impide que se consoliden los conocimientos adquiridos por el personal técnico que atiende clientes, lo cual requiere tiempo y práctica.

- Los Gestores de Microcréditos se enfrentan a limitaciones para participar en los talleres nacionales, seminarios e intercambios provinciales.
- En el MIP del BPA se establece un “Procedimiento para la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano” donde se define la evaluación del impacto de la capacitación la cual se limita a generar informes trimestrales y anuales a partir de una encuesta realizada al trabajador que recibe la capacitación además carece de elementos concretos que en la práctica aporten un resultado a tener en consideración no solo en los cursos impartidos sino en la capacitación individual.

Luego de implementado el procedimiento con la creación de la Unidad de Negocios Especializada para TCP en la Sucursal 4822 se establecen acciones de mejora enfocadas, principalmente, al incremento de la cartera de financiamientos por ser este el indicador de mayor relevancia y que el que presentó mayor dificultad en los resultados de la unidad de negocio.

En el plan de mejora propuesto en el Anexo XVIII, solo se indican aspectos generales atendiendo al carácter nacional que exige los cambios de una de las medidas lo que deriva en acciones específicas una vez que se analice en las instancias correspondientes.

La continuidad de la aplicación de este procedimiento se establece con el seguimiento y análisis del cumplimiento de las acciones de mejora propuestas, seguido de un nuevo diagnóstico del proceso comercial para otorgamiento de financiamientos a TCO (paso 2.2) ,

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO III

1. Con la aplicación del procedimiento para la creación de una Unidad de Negocios especializada para TCP en el BPA, se ratificó la factibilidad metodológica de su empleo en la Sucursal 4822 a la vez permitió segmentar este sector de clientes favoreciendo otros servicios que ahí se prestan.
2. Al aplicar el procedimiento se pudo constatar la insuficiencia del MIP con relación a las especificaciones de las unidades especializadas de negocios como áreas anexas a la sucursal tutelar, lo que sirvió de base para el diseño y aprobación de adecuaciones al MIP para el funcionamiento operativo de estas, que abarca no solo los servicios a TCP sino a todos los segregados de las sucursales tutelares de forma estratégica.

Conclusiones



CONCLUSIONES GENERALES

Como resultado de la investigación se logró arribar a las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado, para la construcción del marco teórico referencial de la investigación, confirma la existencia de una importante base conceptual sobre la evolución y desarrollo de los servicios bancarios con referentes en Europa, Iberoamérica y América Latina, donde Cuba ha tomado experiencias y se ha insertado. También permitió constatar la necesidad de los estudios relacionados con la mejora de los procesos bancarios, en especial el comercial, considerando los cambios actuales en el contexto socioeconómico en el país.
2. Las colaboraciones internacionales como el proyecto PNUD-BCC y la colaboración con la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro y el BPA, estrategias bancarias para acceder al sector de TCP a partir de la implementación del servicio crediticio, sirvieron de base para el desarrollo en todo el país de las Unidades de Negocios Especializadas anexas a una Sucursal Tutelar y proyectadas hacia diferentes servicios. Actualmente existen 22 de estas Unidades en todo el país, creadas sin los criterios, fundamentos y requerimientos exigidos por el sistema bancario en el país, así como las especificaciones establecidas en el Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA.
3. El procedimiento propuesto destaca por su aporte metodológico y estandarizador exponiendo elementos de interés para la toma de decisiones en su concepción y diseño con relación al servicio a especializar y a la Sucursal Tutelar elegida, a partir del cumplimiento de las premisas definidas, etapas y pasos establecidos siendo aplicable a todas las instituciones bancarias.
4. La aplicación experimental del procedimiento propuesto en la Sucursal 4822 del BPA permitió comprobar, durante la puesta en marcha, que existen incongruencias en las definiciones del MIP para el otorgamiento de los financiamientos a TCP y las posibilidades reales de cumplir con las normas de control interno definidas, aspecto generalizado al resto de los servicios segregados de las Sucursales en el país. Con la identificación de las particularidades desde estas áreas anexas, se redefinieron los procesos en función de adecuarlos a las características reales e identificando en cada grupo del MIP las normas a seguir cuando el servicio es prestado en la Unidad de Negocios Especializada anexa a la Sucursal Tutelar.
5. Con la aplicación del procedimiento desarrollado en la investigación que sustenta el presente trabajo, se cumplió con la estrategia concebida para comprobar la hipótesis de la investigación, aportando evidencias para su comprobación.

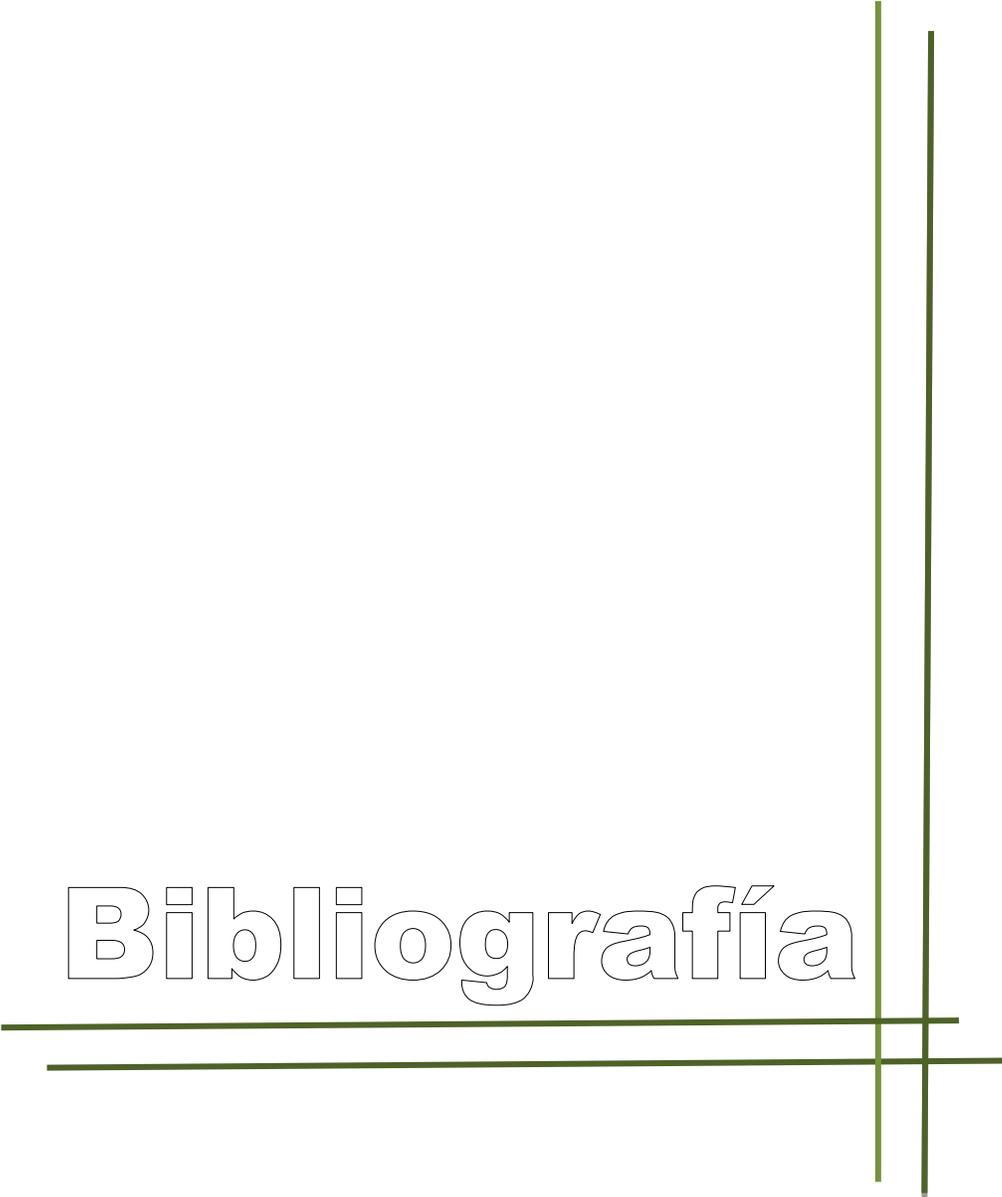
Recomendaciones



RECOMENDACIONES

1. Enviar el procedimiento al Comité de Organización y Procedimientos para la inclusión y publicación en el Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA a fin de su implementación en todas las sucursales bancarias que estratégicamente se planteen la posibilidad de especializar determinado servicio.
2. Proponer a la máxima dirección del BPA la concepción de un sistema de Gestión de la calidad que exige el nuevo contexto nacional e internacional de manera que permita el mejoramiento del sistema bancario y que tribute al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M. (2018). *Apoya el PNUD en Cuba la modernización del Sistema Bancario. ONU en Cuba*. Recuperado de <http://onu.org/onuproject/202>.
- ÁlvarezÁlvarez, A. (2015). Las tecnologías de la información y las comunicaciones y sus desafíos. *Banco Central de Cuba*, 3, 24-27.
- Ariza Góngora, L. E. (2014). *Viviendo el crédito cara a cara. Representaciones sobre el microcrédito y sus relaciones de poder* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Armenteros Cruz, A., & Alarcón Martínez, A. (2013). La automatización del fondo de amortización: una solución para reducir el riesgo crediticio. *Banco Central de Cuba*, 25.
- Arredondo, L. (2012). *El trabajo por cuenta propia, lamicro y la pequeña empresa en Cuba: su potencial para el desarrollo económico* (Tesis de Maestría). Universidad de la Habana, Cuba.
- Bähre, E., & Smets, P. (2004). Whencoerciontakesover: thelimits of social capital in microfinanceschemes. En Lons, H. y Hospes, O. (Ed.), *Livelihood and microfinance: Antropological and sociologicalperspectivesonsavings and debt* (pp. 67-102). Chicago: Eburon Publishers.
- Banco Central de Cuba (2011). Resolución 101 Normas bancarias para cobros y pagos. La Habana, Cuba.
- Banco Central de Cuba (2011). Resolución 100 Aperturas de cuentas corrientes a Trabajadores por Cuenta Propia. La Habana, Cuba.
- Banco Central de Cuba (2011). Resolución 99 Normas para el otorgamiento de créditos en pesos cubanos a las personas naturales. La Habana, Cuba.
- Banco de Chile reconoce con financiamiento preferencial a micro y pequeñas empresas sustentables. (2018). *Bancochile*. Recuperado de <https://www.bancochile.cl/wps/wcm/connet>.
- Banco Popular de Ahorro. (2016), Instrucción Transitoria No. 373 Metodología para el Otorgamiento de Financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia y Otras Formas de Gestión no Estatal, en el marco del Proyecto PNUD-BCC. Recuperado de ftp://ftp.bpa.cu/pub/Manual/Manual_sabic/Manual_Sabic.

- Banco Popular de Ahorro. (2017a). *Boletín Gerencial* (p. 8). La Habana, Cuba.
- Banco Popular de Ahorro. (2017b). Manual de Crédito Unidad de Negocios para Atención a Trabajadores por Cuenta Propia (UNTCP). Manual de Instrucciones y Procedimientos. Recuperado de ftp://ftp.bpa.cu/pub/Manual/Manual_sabic/Manual_Sabic/.
- Banco Popular de Ahorro. (2017c). *Estadística de financiamientos otorgados* (Estadístico) (p. 1). Cienfuegos, Cuba: Dirección Provincial.
- Banco Popular de Ahorro. (2017d). *Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo* (Anual) (p. 10). Cienfuegos, Cuba: Dirección Provincial.
- Banco Popular de Ahorro. (2018a). Manual de Instrucciones y procedimientos. Recuperado de ftp://ftp.bpa.cu/pub/Manual/Manual_sabic/Manual_Sabic/.
- Banco Popular de Ahorro. (2018b). *Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo* (Anual) (p. 12). La Habana, Cuba: Oficina Central.
- Banco Popular de Ahorro. (2018c). *Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo* (Anual) (p. 9). Cienfuegos, Cuba: Dirección Provincial.
- Banco Popular de Ahorro. (2018d). *Objetivos de trabajo* (Anual). Cienfuegos, Cuba: Dirección Provincial.
- Banco Popular de Ahorro. (2018e). *Objetivos de trabajo* (Anual). Cienfuegos, Cuba: Sucursal 4822.
- Banco Popular de Ahorro. (2018f). *Estadística de financiamientos otorgados en la Unidad especializada de negocios para TCP* (Mensual). Cienfuegos, Cuba.
- Banco Santander. Diversas unidades estratégicas de negocios. (clubensayos). *clubensayos*. Recuperado a partir de <https://www.clubensayos.com/tecnolog%c3%ADa/BANCO-SANTANDER>.
- Barrera Ortega, J. (1998). Un paso más en la automatización del sistema bancario cubano. *Banco Central de Cuba*, 2, 26-27.
- Basulto Tellez, S., & Limonta Duvergel, M. (2017). Expectativas de los microcréditos en Guantánamo. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 14.
- Batliwala, S. (2007). Taking the Power out of Empowerment: An Experiential Account. *Development in Practice*, 17(4), 557-565.

- Beltrán, F. (2017). Fundación de cajas de ahorro Alemanas, proyecto de colaboración en Cuba. *CIBERCUBA*. Recuperado de <https://www.cibercuba.com>.
- Borrego, M. L. (2016). El Banco más cerca del negocio. *Periódico Escambray*. Sancti Spíritus, Cuba.
- Caballero Moya, Y. (2016). Impacto de los financiamientos otorgados al sector no estatal en la gestión financiera del BPA en Villa Clara. *Banco Central de Cuba*, 2, 47.
- Centro de Estudios de la Economía CubanaCEEC. (2010). *Entre el ajuste fiscal y los cambios estructurales, se extiende el cuentapropismo* (Boletín Cuatrimestral). La Habana, Cuba.
- Centro de Estudios de la Economía CubanaCEEC. (2015). *La pequeña y mediana empresa. Algunos aspectos* (Seminario Internacional). La Habana, Cuba.
- Cerezal Mezquita, J., & Fiallo Rodríguez, J. (2002). *Los métodos científicos en las investigaciones pedagógicas*. La Habana, Cuba.
- Consejo de Estado, 1993, Decreto Ley 141 Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia. La Habana, Cuba.
- Consejo de Estado, 2011, Decreto Ley 289 De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios. La Habana, Cuba.
- Consejo de Estado, 2018, Decreto Ley 356 Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia. La Habana, Cuba.
- Consejo de Estado, 2018, Decreto Ley 355 Modificación del Decreto Ley 289 del 16/11/11 “de los créditos a personas naturales y otros servicios bancarios”. La Habana, Cuba.
- Consejo de Estado, 2018, Decreto Ley 354 Modificación de la Ley 113 del 23/7/12 “del sistema tributario. La Habana, Cuba.
- Consejo de Estado, 2018. Decreto Ley 357 De las contravenciones personales en el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia. La Habana, Cuba.
- Créditos a cuentapropistas: una alternativa aún por explorar. (2016). *Escambray*. Sancti Spíritus. Recuperado de <https://www.escambray.com>.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Cuba: Félix Varela.
- Definición de unidad estratégica de negocios. (2017). *Economía Simple*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net>.

- Duffy-Tamasz, A. (2009). Paying back comes first: why repayment means more than business in rural Senegal. *Gender and Development*, 17(2).
- El Banco Andorrano Andbank crea en el 2015 una unidad de negocios especializada para profesionales del deporte como proceso de crecimiento. (2015). *Andbank*. Recuperado de <https://www.andbank.com>.
- En Camagüey, nueva área de negocios del Banco Popular de Ahorro. (2017). *ACN Agencia Cubana de Noticias*. Recuperado de <https://www.acn/economía/20936>.
- Escoto Leiva, R. (2001). *Banca comercial* (1.^a ed., Vol. 1). Costa Rica: EUDEN Universidad Estatal a distancia.
- Excelencias Cuba. (2016). Memorando de entendimiento entre La Fundación Alemana de las Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional (Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (SPK)) y Comisión Nacional de Bancos y seguros (CNS) de Honduras. *Excelencias Cuba*. Recuperado de <https://www.excelenciascuba.com>.
- Fernando, J. (1997). Nongovernmental organizations, Micro-Credit, and Empowerment of Women. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 554.
- Ferrer Colina, M. (2015). *Procedimiento para la organización de trabajo en puesto técnicos-administrativos del centro multiservicios de la división territorial ETECSA Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos, Cuba.
- Fletschner, D. (2009). Rural women's access to credit: market imperfections and intrahousehold dynamics. *World Development*, 37, 31.
- Freire, J. C. (2003). *Diseño de una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco de Pichincha en la venta de servicios financieros para microempresa* (Tesis de Maestría). Universidad Andina "Simón Bolívar", Ecuador.
- Ghodsee, K. (2003). Rethinking Development Templates: Women And Microcredit. En Post-Socialist Southern Eastern Europe. *The Anthropology of East Europe Review*, 21(2). Recuperado de <https://scholarworks.iu.edu/journals>.
- Goetz, A., & Gupta, R. (1996). What takes the credit? Gender, power and control over loan use in rural credit programs in Bangladesh. *World Development*, 24, 45-63.
- Goldstein, E., & Kulfas, M. (2011). Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las PYMES en América Latina: Debates para un nuevo marco conceptual y de

implementación. *Revista de la CEPAL*, 12, 429-490.
doi:<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/35367>.

González Rodríguez, C. A., & Castañeda López, Y. (2016). Sistema financiero e instituciones financieras no bancarias: un acercamiento teórico en la actualidad cubana. *gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/>.

Gutiérrez Nieto, B. (2005). Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales. *Universidad de Zaragoza*, 51, 25-50.

Hameed Khan, A. (1998). Community-Based schools and the orange project. En Hoodbhoy, P. (Ed.), *Education and the state: Fifty years of Pakistan*, chapter 7. Karachi: Oxford University Press.

Hubbard, C. (2008). *The impact of microfinance: The best return on investment for shifting to a world without poverty*. California State, Fullerton.

Izquiero Ferrer, L. (2017). Apoya Banco de crédito y comercio desarrollo de empresas cubanas. *ACN Agencia Cubana de Noticias*. Recuperado de <https://www.acn.cu/cua>

Karim, L. (2008). Demystifying micro-credit. *Cultural Dynamics*, 20.

Karim, L. (2011). *Microfinance and its discontents. Women in debt in Bangladesh*. University of Minnesota Press, Minneapolis.

Khandker, S. (2005). Microfinance and Poverty: evidence using panel data from Bangladesh. *The World Bank Economic Review*, 19(2).

Kulfas, M., Zevallos Vallejos, E., Ferreira, C., Goldstein, E., & Rondón, L. M. (2011). Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*, 12.

León Mundúl, J. (2015). Sistema financiero en Cuba: evolución y retos ante la expansión del sector no estatal. *Cuba Study Group*, (28), 5.

León Mundúl, J., & Pons Pérez, S. (2015). Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo. *Cuba y economía*. Recuperado de <https://cuayeconomia.blogspot.com>.

Marcelo, L., & Echevarría, O. (1999). El mayor problema de las PYMES: su propio tamaño. *Investigación económica*, 5(2).

- Martín González, M. (2017). Un atajo para el cuentapropismo. *Juventud Rebelde*. Cuba. Recuperado de www.juventudrevelde.cu.
- Mascaros, J. C. (1999). La moneda y la Banca en Cuba. *Banco Central de Cuba*, 1, 21-25.
- Mayo Alegre, J. C., & Pérez Proenza, L. M. (2015). Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios del Banco Popular de Ahorro. *Folletos Gerenciales*, 19(1). Recuperado de <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php>.
- Mejía, C. A. (2010). Las Unidades estratégicas de negocios. Planning Consultores Gerenciales. Recuperado de <https://www.planning.com.co>.
- Menéndez Molina, M. (2014). El microcrédito, los emprendedores y la banca sostenible. *Banco Central de Cuba*, 1, 17.
- Ministerio de Economía y Planificación. (1995). Documento de trabajo sobre la creación de las PYMES en Cuba. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Economía y Planificación. (1996). Documento de trabajo sobre la creación de las PYMES en Cuba. La Habana, Cuba.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2010), Resolución 32 Reglamento del ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia. La Habana, Cuba.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2011), Resolución 33 Reglamento del ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia. La Habana, Cuba.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2017a). *Estadística de Trabajadores por Cuenta Propia* (Estadístico No. OM 667). Cienfuegos, Cuba: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2017), Resolución 22 Prohibiciones de otorgamiento de nuevas licencias. La Habana, Cuba.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2018) Resolución 11 Reglamento del ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia. La Habana, Cuba.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, (2018), Resolución 12 Actividades que se pueden ejercer como Trabajo por Cuenta Propia. La Habana, Cuba.
- Monreal, P., Carrazana, J., & Gutiérrez, L. (1997). La pequeña y mediana empresa en Cuba. Aportes para un debate actual. *Problemas del Desarrollo*, 28(111).

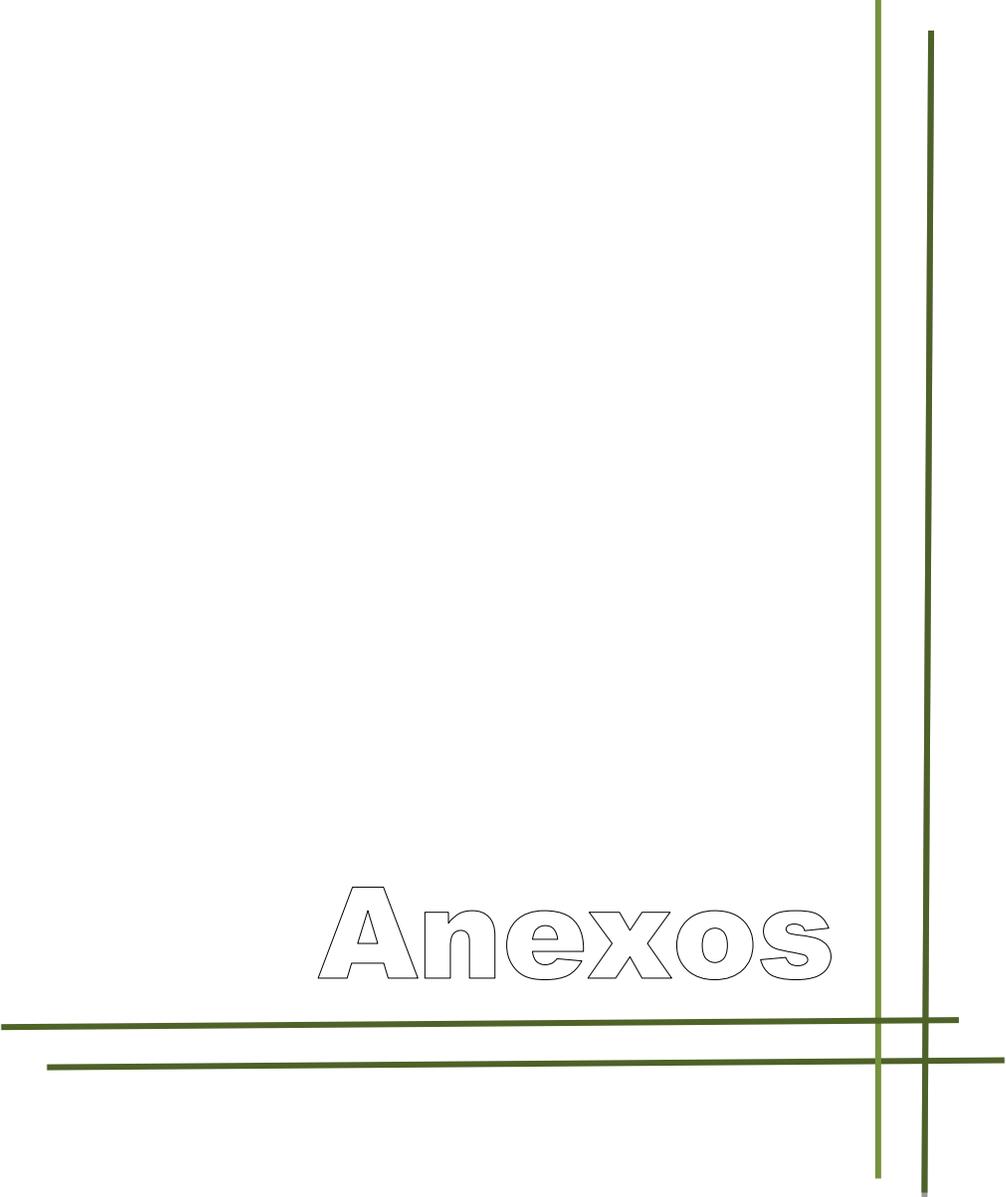
- Montgomery, R. (1996). Disciplining or protecting the poor? Avoiding the social cost of peer pressure in micro-credits schemes. *Journal of International Development*, 8(2).
- Morales Córdova, M. I. (2005). Che: el hombre que necesita la banca revolucionaria. *Banco Central de Cuba*, 2.
- Nápoles Peña, O. (2017). Propuesta para incentivar la demanda del crédito bancario a los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) en la sucursal 6402 del Banco Popular de Ahorro (BPA) en la provincia Las Tunas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana. Universidad de Las Tunas*, 196, 46.
- Nguema Ayala, E. (2011). *Mejoramiento de la organización del trabajo en la fase ponedora del proceso básico de la Empresa Avícola, Cienfuegos* (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana: 3001: Sistema de gestión integrada de capital humano.
- Organización por unidad de negocios. Definición, aplicación y características. (2018). *Conduce tu empresa*. Recuperado de <https://blog.conducetuempresa.com>.
- Palenzuela, P., & Sacchetti, E. (2007). El trabajo por cuenta propia en Cuba: un espacio para nuevas culturas del trabajo (Vol. 59). La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del modelo económica y social cubano de desarrollo socialista. Tabloide de edición del Periódico Granma.
- Pereira López, A. (2017). Propuesta de optimización del proceso de análisis de crédito al segmento cuentapropista. *Universidad de Oriente, Número Especial*, 17.
- Pérez Fernández, D. R., Curbelo Hernández, M. A., & Pérez de Armas, M. (2012). Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas. *Universidad & Sociedad*, 4(1). doi:<http://www.ucf.edu.cu>.
- Pérez García, A. J. (2016). Grameen Bank, el banco de los pobres. *Mundiario*. México.
- Pérez Villanueva, O. E. (2015). 'PYMES en Cuba: ¿utopía o realidad necesaria? En O.E. Pérez Villanueva, *Miradas a la economía cubana: un análisis desde el sector no estatal* (pp. 29-36). Cuba: Caminos. Recuperado de <https://cubayeconomia.blogspot.com>.

- Pérez Villanueva, O. E. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo: experiencias de Japón y lecciones para Cuba. *cuba posible*. Recuperado de <https://www.cubaposible.com>.
- Pérez Villanueva, O. E., & Vidal, P. (2011). El trabajo por cuenta propia y sus limitaciones para la producción. *IPSCuba*. Recuperado de https://www.ipscuba.net/index.php?option=com?_k2&view=item&id=2158&Itemid=10 septiembre, 2011.
- Pescoso Domínguez, E. R. (2015). *Perfeccionamiento de la organización del trabajo en el proceso de lavado y secado-planchado de la Lavandería Unicornio Cienfuegos* (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Posso Ordóñez, R. V. (2016). Historia de la creación de la Banca Central Latinoamericana. *Tendencias*, 7(2), 166-187.
- Pulido Ledesma, J. (1981). *Breve historia del Banco Nacional de Cuba*. La Habana, Cuba: Banco Nacional de Cuba.
- Rahman, A. (1999). Micro credit initiatives forequitable and sustainable development: Who Pays? *World Development*, 27(1), 67-82.
- Rahman, A. (2004). Microcredit and poverty reduction: trade-off between building institutions and reaching the poor. En Lont, H. y Hospes, O. (Ed.), *Livelihood and microfinance: Antropological and sociological perspectives on savings and debt* (pp. 67-102). Chicago: Eburon Publishers.
- Ramírez, A. (2017). ¿Qué es una unidad estratégica de negocios? *InformaBTL*. Recuperado de <https://www.informabtl.com>.
- Rankin, K. (2001). Governing development: neoliberalism, microcredit, and rationale economic woman. *Economy and society*, 30(1), 18-37.
- Rankin, K. (2006). Social capital, microfinance and the politics of development. En J. Fernando (Ed.), *Microfinance: Perils and prospect* (pp. 89-111). London: Routledge.
- Roldán de Montaud, I. (2004). *La banca de emisión en Cuba (1856-1898)* (Estudio No. 44) (p. 211). España: Banco de España. Recuperado de <http://www.bde.es>.
- Saavedra García, M. L. (s. f.). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 33, 93-124. doi:<http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867005>.

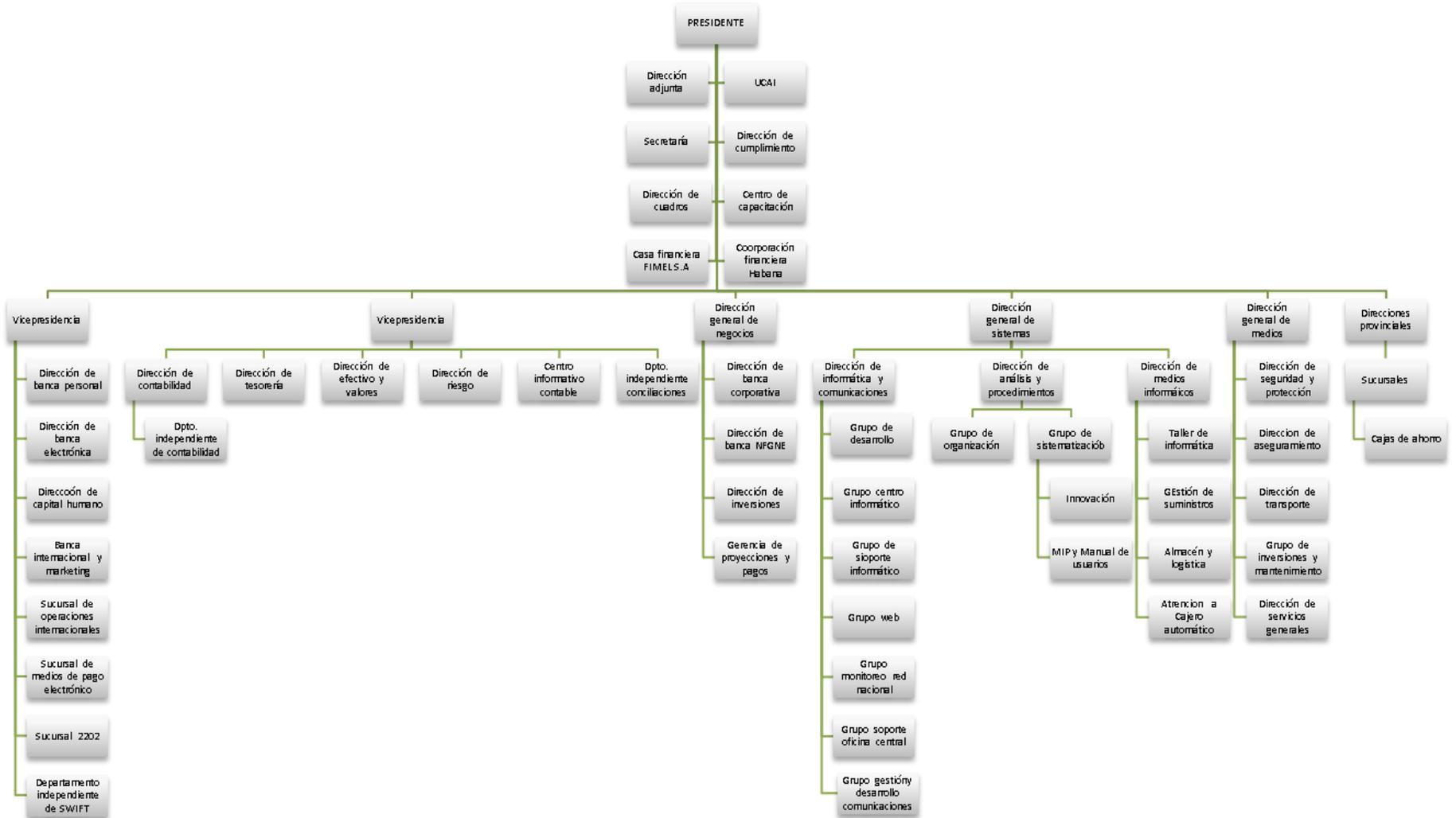
- Sánchez Cruz, J. (1998). Cambios en la banca cubana. *Banco Central de Cuba*, 2, 4.
- Santander crea la división de banca comercial para impulsar el negocio minorista. (2016). *La información*. Recuperado de <https://www.lainformación.com/economía-negocio-y-finanzas>.
- Síntesis histórica provincial de Cienfuegos*. (2011) (Instituto de historia de Cuba., Vol. 1). La Habana, Cuba: Historia.
- Solorza Luna, M. L. (2007). La economía cubana en la globalización mundial: ¿transición con rumbo? *SciELO Analytics*, 38(151), 17.
- Tafur Saiden, C. (2009). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 13-38. doi:https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/295.
- Tejedor Puentes, S. (2017). *Microcréditos como instrumento a financiar e América Latina*. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/27284>.
- Toledo Concha, E. (2009). Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 23-32. doi:<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/933/901>.
- Unidad de negocios. Identificación y análisis. (2016). *El médico auditor*. Recuperado de <https://www.elmedicoauditor.com>.
- Unidades de negocios. Banco de Servicios y Transacciones (BST). (2016). *BST-Tu banco en positivo*. Recuperado de <https://www.bst.com.ar>.
- Urbiola Solís, A. E., & Lara Gómez, G. (2004). Vida simbólica y organizaciones El caso de las organizaciones de ahorro y crédito popular. *IZTAPALAPA. Ciencias Sociales y Humanidades*, 55, 143-167.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Universidad Iberoamericana*, VII(14), 126-156. doi:www.uia/iberoforum 126 Voces y Contextos.
- Vázquez, Y., & Arredondo Cervantes, L. (2014). Importancia de las PYMES en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *Revista Cubana de Economía Internacional*, 3, 3-6. doi:<http://www.rcei.uh.cu>.

- Villarreal, M. (2014). De dineros, crisis y sobreendeudamiento. En *Desacatos*, número 44. México: CIESAS.
- Villarruel, P. (2017). Banco Pinchicha España presentó Pibank, nueva unidad de negocio de banca directa 100 % digital. *El Universo*. Recuperado de <https://eluniverso/noticias>.
- Weber, H. (2002). The imposition of a global development architecture: The example of microcredit. En *Review of International Studies*, número 28 (pp. 537-555).
- Yagual, J. C. (2017). *Los microcréditos y el desarrollo sostenible en el territorio comunal del cantón «Santa Elena»* (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Zevallos Vallejos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 79(54), 53-70. doi:<https://www.cepal.org/es/taxonomy/term/8155/30711>.

Anexos



ANEXO I ORGANIGRAMA DE OFICINA CENTRAL



ANEXO II
PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. Selección preliminar de los expertos.
Se elabora una lista de candidatos con experiencias en el tema.
2. Aplicación de un cuestionario de autoevaluación para medir el nivel de competencia.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION									
Área de trabajo _____					Años de experiencia profesional: _____				
Nivel de escolaridad: _____					Cargo que ocupa: _____				
1. Marque con una cruz (X) en la tabla siguiente, utilizando una escala creciente de 0 a 10, el valor que en su opinión se corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema a tratar y que ha sido anteriormente mencionado.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Marque con una cruz (X) los niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación que usted considera que posee									
Fuente de argumentación				Alto	Medio	Bajo			
Estudios realizados por usted									
Experiencia adquirida									
Revisión de la literatura nacional sobre el tema									
Revisión de la literatura internacional sobre el tema									
Conocimiento propio sobre el estado del tema en el territorio									
Intuición									

3. Cálculo del coeficiente de competencia

$$K_{comp} = \frac{1}{2}(K_c - K_a)$$

Donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento que posee el experto sobre el tema tratado y se determina a través de la autovaloración que realiza el experto en una escala de 0 a 10 y multiplicando el valor seleccionado por 0.1.

Ka: el coeficiente de argumentación de los criterios de cada experto y se determina a partir de la suma de los puntos alcanzados según la tabla patrón utilizada según Cortés & Iglesias, (2004).

Fuente de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia adquirida	0.5	0.4	0.2
Revisión de la literatura nacional sobre el tema	0.05	0.04	0.03
Revisión de la literatura internacional sobre el tema	0.05	0.04	0.03
Conocimiento propio sobre el estado del tema en el territorio	0.05	0.04	0.03
Intuición	0.05	0.04	0.03

La competencia se clasifica:

Alta si $K > 0.8$

Media si $0.5 < K \leq 0.8$

Baja si $K \leq 0.5$

4. Determinación del número de expertos.

Para ello se utiliza el Método Delphi

$$n = \frac{p(1 - p)k}{i^2}$$

Dónde:

k: Constante que depende del nivel de confianza.

Nivel de confianza (NS) %	Valor que corresponde K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6806

p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: Precisión del experimento ($i \leq 12$).

Son seleccionados como expertos cuyo nivel de competencia es considerado como alto o medio, a los cuales se les notifica su selección como expertos para colaborar con la investigación.

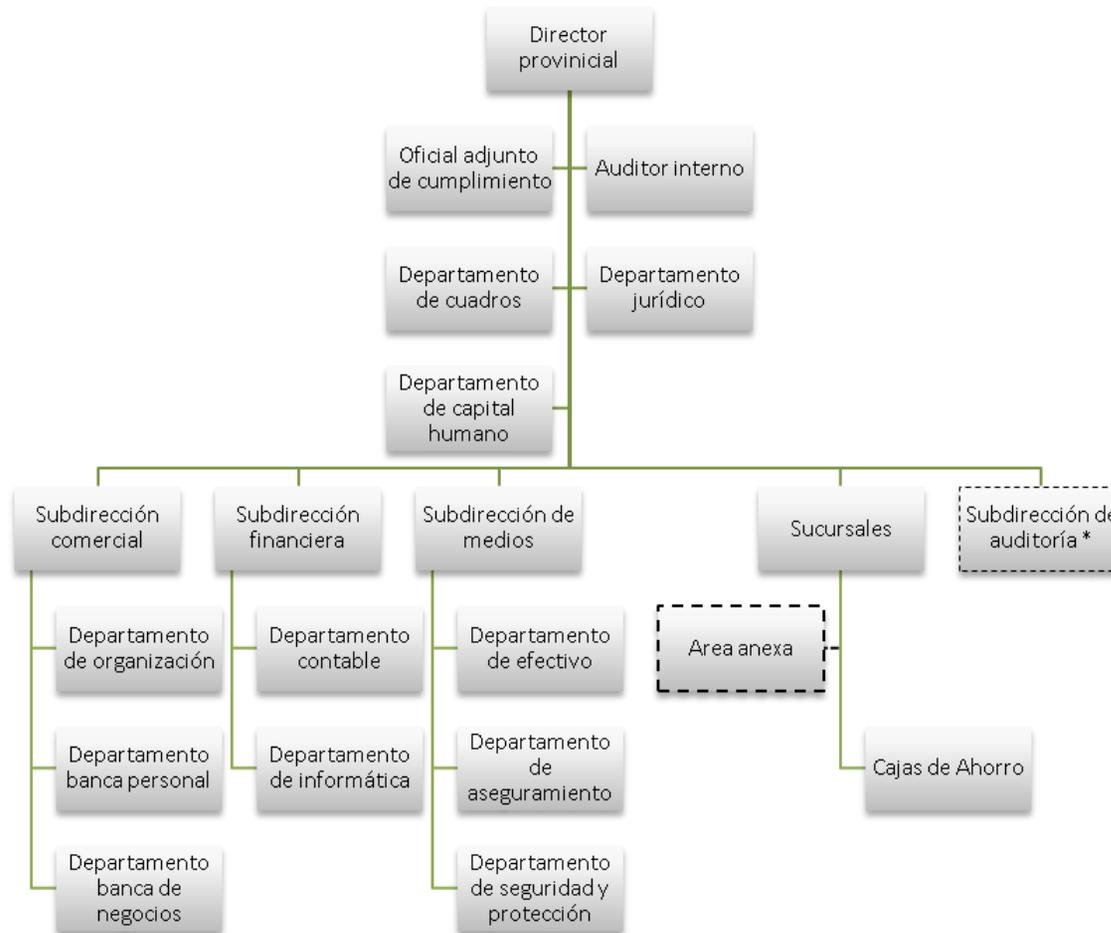
ANEXO III
LISTA DE CHEQUEO PARA COMPROBAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS

Premisas a evaluar	Si	No	Observaciones
1. El equipo de dirección y los trabajadores deben reconocer la necesidad del cambio, asumir la nueva estrategia de trabajo e incluirla dentro de los objetivos de trabajo a corto y mediano plazo.			
2. Contar con los recursos necesarios para su implementación.			
Local			
Mobiliario			
Recursos humanos			
Equipamiento informático			
Velocidad de enlace adecuada			

Resultado \geq 90 % Se cumple

Resultado $<$ 90 % No se cumple

**ANEXO IV
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION PROVINCIAL DEL BANCO POPULAR DE AHORRO**



- *Subordinación directa al auditor general en Oficina Central*

ANEXO V
ORGANIGRAMA DE LAS SUCURSALES DEL BPA PROVINCIA CIENFUEGOS

SUCURSALES GRANDES



SUCURSALES MEDIANA



ANEXO VI
RESULTADO DE LA ENCUESTA A TCP

Fecha: Junio / 2014

Provincia: Cienfuegos

Cantidad de sucursales: 14

Total de encuestados: 161

Actividad que ejerce en el trabajo por cuenta propia:

Gastronomía	26	Cerrajero	5
Cristalero	1	Albañil	2
Arrendatario de Viviendas	45	Artesano	5
Vendedor ambulante	13	Gestor de la ONAT	4
Peluquería-Barbería	10	Joyero	2
Pizzería	6	Bordadora - Tejedora	1
Productor vendedor de artículos del Hogar:	9	Pintor	1
Transportistas	15	Personal Doméstico	2
Zapatero reparador	7	Manicure	3
Fotógrafo	4		

1. Identificación del trabajador por cuenta propia:

Tiempo que lleva desarrollando la actividad:	Menos de 1 año	73
	1 a 5 años	56
	5 a 10 años	19
	10 años en adelante	13
Edad	18 a 30 años	56
	31 a 40 años	52
	41 a 50 años	41
	51 años en adelante	12
Sexo	Femenino:	67
	Masculino:	94
Lugar donde realiza la actividad	En su domicilio:	71
	Arrendado:	58
	Ambulante:	32
Otras actividades que realiza	Trabajador Estatal:	4
	Jubilado:	2
	Otra actividad como TCP:	

2. Conocimientos de los Servicios Bancarios.

	Si	No
Cuentas corrientes para TCP	92	69
Créditos bancarios para TCP	86	75

3. ¿Por qué vías conoció de la existencia de estos servicios?

Radio o televisión.	38
Prensa escrita.	17
Plegable emitido por el banco.	16
Otra persona me lo dijo.	21

4. ¿Ya abrió su cuenta corriente en el Banco?

Si	6
No	155

Si contestó que SI, que operaciones realiza a partir de ella:

Pago de impuesto	4
Compra de bienes y servicios	
Extracciones de efectivo	2

Los pagos anteriores los realiza

Por chequera	
Por tarjeta	
Transferencia	
Por efectivo	6

Si contestó "No", por favor responda por qué:

Realizo todos mis pagos en efectivo	34
No sabía que podía abrirla	8
No la necesito	19
No estoy obligado	
Otra: Demoras en el servicio	94

5. Financiamiento Bancario.

	Si	No
¿Ha solicitado un crédito Bancario?	6	155
Le fue otorgado:	6	
	Total	Parcialmente
De manera:	6	

Si no le fue otorgado menciones las causas:

6. Si usted NO ha solicitado un crédito bancario, responda marcando con una X la opción más cercana a su opinión.

No sé cómo solicitarlo	
No necesito un crédito para mi negocio	46
Tengo otras fuentes de financiamientos	11
Creo que es útil, pero prefiero no endeudarme	18
Estoy interesado, pero las condiciones que pone el Banco son difíciles de cumplir.	34

Puede mencionar cuales.

No tengo garantías	11
Intereses elevados que me encarecen el préstamo	23
Otras: Servicio demorado y engorroso	18

7- Cualquier otra opinión o sugerencia que usted como TCP propone que el Banco deba tener en cuenta para mejorar sus servicios bancarios.

ANEXO VII SELECCIÓN DE EXPERTOS

Cálculo del coeficiente de competencia de los expertos preseleccionados.

Experto	Kc	Coeficiente de argumentación (Ka)		Kcomp	Nivel	Selección
1	0.3	0.1+0.2+0.03+0.03+0.03+0.04	0.43	0.36	Baja	
2	0.5	0.1+0.2+0.03+0.03+0.04+0.03	0.43	0.46	Baja	
3	0.4	0.2+0.2+0.03+0.03+0.04+0.04	0.54	0.47	Baja	
4	0.4	0.2+0.2+0.03+0.03+0.03+0.03	0.52	0.46	Baja	
5	0.7	0.2+0.5+0.05+0.03+0.04+0.05	0.87	0.78	Media	X
6	0.7	0.2+0.5+0.04+0.03+0.04+0.05	0.86	0.78	Media	X
7	0.7	0.2+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05	0.87	0.78	Media	X
8	0.5	0.1+0.2+0.03+0.03+0.03+0.04	0.43	0.46	Baja	
9	0.8	0.2+0.5+0.05+0.03+0.04+0.05	0.87	0.83	Alta	X
10	0.7	0.2+0.4+0.04+0.03+0.04+0.05	0.76	0.73	Media	x
11	0.9	0.3+0.5+0.05+0.04+0.05+0.05	0.99	0.94	Alta	X
12	0.4	0.3+0.2+0.04+0.03+0.03+0.04	0.64	0.52	Media	X
13	0.9	0.3+0.5+0.05+0.03+0.05+0.05	0.98	0.94	Alta	X
14	0.9	0.3+0.5+0.04+0.04+0.05+0.05	0.98	0.94	Alta	X
15	0.8	0.3+0.5+0.04+0.03+0.04+0.04	0.95	0.92	Alta	x

Determinación del número de expertos.

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} = \frac{0.01(1-0.01)3.8416}{0.06^2} = 10.4644 \approx 10$$

Dónde:

k: Constante que depende del nivel de significación estadística (1- α). El nivel de confianza elegido para el trabajo es $\alpha=0.05$ (95 %)

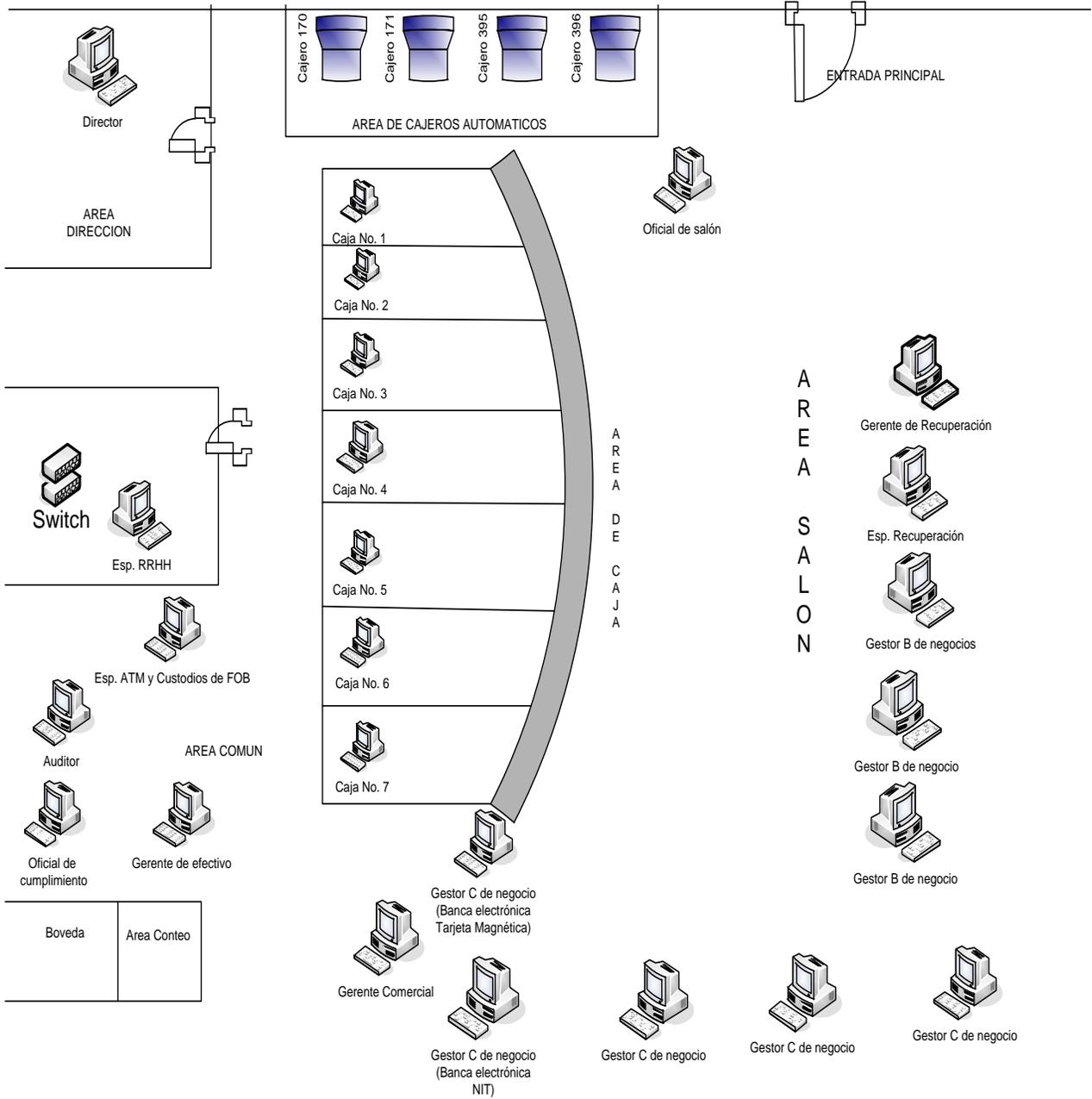
p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos (1%)

i: Precisión del experimento $i \leq 12$ (6%)

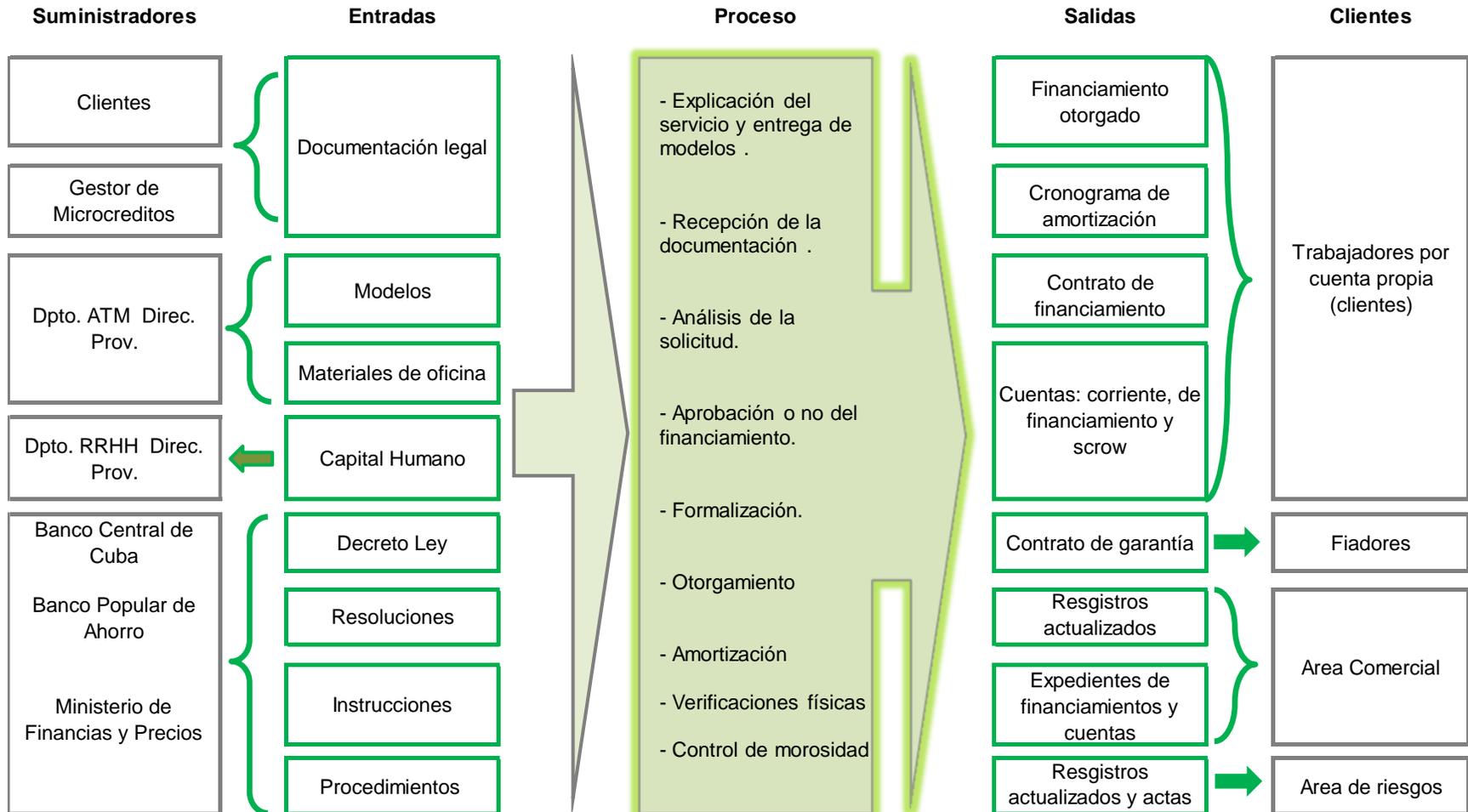
ANEXO VIII
EVALUACION DE LA LISTA DE CHEQUEO PARA COMPROBAR EL CUMPLIMIENTO DE
LAS PREMISAS

Premisas a evaluar	Si	No	Observaciones
1. El equipo de dirección y los trabajadores deben reconocer la necesidad del cambio, asumir la nueva estrategia de trabajo e incluirla dentro de los objetivos de trabajo a corto y mediano plazo.	10		
% de cumplimiento	100		
2. Contar con los recursos necesarios para su implementación.			
Local	10		
Mobiliario	8	2	Insuficientes sillas para clientes
Recursos humanos	9	1	Necesidad de capacitación
Equipamiento informático	10		
Velocidad de enlace adecuada	10		
Promedio de respuestas	9.4	0.6	
% de cumplimiento	94	6	
% de cumplimiento total	97		

ANEXO IX DISTRIBUCION EN PLANTA DE LA SUCURSAL 4822 (PLANTA BAJA)

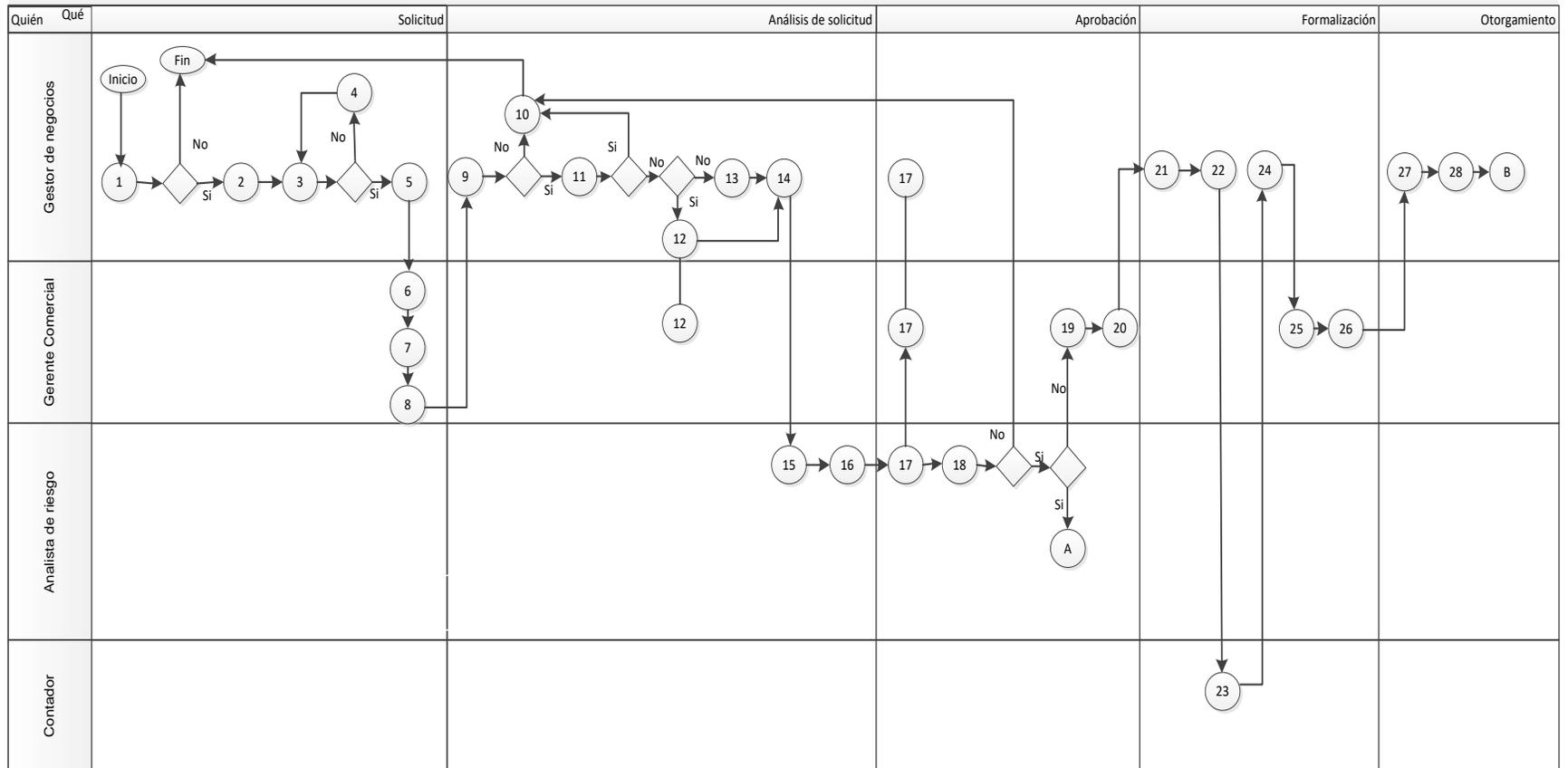


ANEXO X
DIAGRAMA SIPOC DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTO A TCP



ANEXO XIII DIAGRAMA QUÉ-QUIÉN PARA EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTOS A TCP SUCURSAL 4822

OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTO A TCP EN LA SUCURSAL



Leyenda

1. Explicación al cliente de las características del servicio

¿Cliente interesado?

No= FIN

Si= 2. Entrega de las planillas

3. Revisión de las planillas y documentación legal que aporta el cliente

¿Cumple los requerimientos?

No= 4. Devolución al cliente y explicación de los errores para su corrección

Si= 5. Recepción de las planillas y otros documentos solicitados

6. Revisión de los documentos y firma de aprobación de la solicitud

7. Revisión al cierre del día del total de solicitudes recibidas contra el registro de recepción

8. Distribución de los casos por especialistas para su tramitación

9. Análisis de la solicitud

¿Procede?

No= 10. Conformar y entregar la planilla de respuesta al cliente

Fin

Si= 11. Solicitud de referencias bancarias a BANDEC y BANMET

¿Referencias con problemas?

Si= 10. Conformar y entregar la planilla de respuesta al cliente

Fin

No= Es financiamiento para inversiones?

Si= 12. Visita inicial al negocio y entrevista con el cliente

No=13. Entrevista en la sucursal

14. Registro de la solicitud en el sistema y elaboración del informe comercial para el departamento de riesgo

15. Recepción del expediente de financiamiento y anotación en el registro.

16. Análisis de riesgo

17. Presentación al comité de riesgo

18. Elaboración del dictamen

¿Aprobado?

No= 10. Conformar y entregar la planilla de respuesta al cliente

Fin

Si= ¿ Aprobación a otro nivel?

Si= A Análisis y aprobación por la Dirección provincial u Oficina Central según corresponda

No=19. Recepción del expediente para su otorgamiento

20. Notificación al cliente y cita para la formalización

21. Formalización de las garantías

22. Apertura de las cuentas corriente y de financiamiento

23. Formalización del financiamiento.

24. Confección de los contratos y revisión según dictamen

25. Revisión de los contratos y custodia del expediente

26. Firma del contrato

27. Otorgamiento del financiamiento

28. Asesoramiento al cliente del cronograma y formas de pago así como utilización de la cuenta corriente

B- Amortizaciones y seguimiento de la utilización del financiamiento

ANEXO XIV

DAP 71/2018 PUBLICACIÓN DEL MANUAL DE INSTRUCCIONES Y PROCEDIMIENTOS (MIP)



Oficina Central

La Habana, 31 de julio de 2018
"AÑO 60 DE LA REVOLUCIÓN"

Dir. Análisis y Procedimiento

DAP - 71/2018

A: Directores Provinciales, Director Territorial y Municipio Especial Isla de la Juventud
Directores Oficina Central.

Asunto: Publicación del Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP).

Estimados Compañeros:

Ha quedado publicada la versión:

1. Versión 18.07 del MIP, la misma se encuentra en la siguiente dirección:

ftp://ftp.bpa.cu/pub/Manual/Manual_sabic/Manual_Sabic/

BANCO POPULAR DE AHORRO

A: Direcciones de la Oficina Central, Direcciones Provinciales, Dirección Territorial, Sucursales y Cajas de Ahorro.

Actualización 18-07 del 31 de julio del 2018

MANUAL	GRUPO	SUB-GRUPO	TÍTULO	ANEXO	RESUMEN DE LA ACTUALIZACIÓN
00	101	02	III		Se adicionan las funciones del Área Anexa.
00	102	03			Se sustituye íntegramente.
00	102	04	I		Se adiciona nota para establecer en la tabla correspondiente a Sucursal Comercial que "El Gerente de Área Anexa tiene los accesos correspondientes al Gerente Comercial" y en la Caja Sucursal que el "Gerente de Área Anexa tiene los accesos correspondiente al Gerente de Efectivo". Se adiciona el acceso al Analista de Riesgos para Emisión de Tablas/Definición de salida y Emisión de Tablas.
00	102	30	I		Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	103	08	V		Se adiciona la Versión 18.05.0 de SABIC.NEF del 13 de julio de 2018.
00	103	60	XXX VI		Se adiciona la Versión 18.3.18.0 del Sistema de Recursos Humanos del 16 de julio de 2018".
00	110	15			Se elimina el concepto 8249 de la cuenta 82XX – Gastos de administración.
00	110	25			Se adiciona el concepto 8228 "Atención a Técnicos y Delegaciones Extranjeras" en la cuenta 5100.
00	120	10			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	120	20			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.

Comprometidos con el Desarrollo



Calle 16 N o. 306 of 3ra. y 5ta., Miramar, Playa, La Habana.
Teléfono: 7 203 8523 (FAX) email: leunag@mail.bpa.cu

MANUAL	GRUPO	SUB-GRUPO	TÍTULO	ANEXO	RESUMEN DE LA ACTUALIZACIÓN
00	139	80			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	160	40	III		Se adiciona en el apartado 1 la referencia a la Circular que ampara la legislación. Se cambia la referencia en el Inciso 4.2.
00	225	01			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	225	19			Se adiciona el procedimiento "Reserva de Efectivo en poder de BPA por cuenta de BCC".
00	225	19		I	Se adiciona el anexo I "Efectivo en Poder de BPA por cuenta de BCC".
00	225	19		II	Se adiciona el anexo II "Relación de Movimientos en la Reserva".
00	225	40			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	225	41			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	225	42			Se modifica el apartado 3 para establecer que "Los bultos, sacos y otros envases exteriores de las remesas serán abiertos y contados por los custodios del Fondo Operativo en Bóveda (FOB), dentro de los 3 días hábiles posteriores a su recepción, en las Sucursales en presencia de un dirigente, y en los Centros Provinciales Distribuidores de Efectivo (CPDE), en presencia de un veedor". Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	225	43			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	225	45			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	225	55			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	226	15		I	En el apartado 1 se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	226	30			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	226	80			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	226	80		III	Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.
00	232	20			Se modifican los incisos 3.9, 4, 4.3 y 4.9 para adicionar las Áreas Anexas.
00	233	10	II		Se modifica el inciso 3.9 para establecer el requisito que la tarjeta para depositar el financiamiento sea la del cliente. Se adiciona el apartado 37 para incluir las Áreas Anexas y se corre la numeración. Se modifica el apartado 39 para establecer la autorización del Gerente Contable o su sustituto legal en la formalización de financiamiento.
00	233	14			Se modifica el apartado 1 para establecer los traslados masivos hacia BANMET y se adiciona el inciso 26.5 con la información a brindar a BANDEC sobre solicitud de traslados. Se adicionan propósitos en el apartado 31, así como el proceder de los traslados masivos de créditos para BANMET.
00	234	30			Se adiciona lo referente a las Áreas Anexas.

MANUAL	GRUPO	SUB-GRUPO	TÍTULO	ANEXO	RESUMEN DE LA ACTUALIZACIÓN
00	246	10			Se modifican los apartados 4, 5 y se adiciona el 10 para incorporar las Áreas Anexas.
00	246	15	II	I	Se modifica el apartados 1 para incorporar las Áreas Anexas.
00	246	55			Se adiciona el inciso 3.6 y se corre la numeración para incorporar las Áreas Anexas.
00	261	05	I		Se reestructuran los apartados 2 y 3 con respecto a los límites.
00	261	10	IV		Se modifica el apartado 6 para activar cuentas inactivas desde las Sucursales.
00	261	20	IV		Se modifica el apartado 1 para indicar la contabilización: "Si se trata de una cuenta inactiva que es activada desde una Sucursal".
00	278	10		VI	Se actualizan las firmas para Cheques del INASS.
00	282	30	I		Se modifica "Generalidades" para hacer referencia a la Inst. 2-2018 del BCC, precisiones en 1 con respecto al convenio con el CAM, se adiciona los apartados 5.5.1, 5.5.2, 10, 12 al 18 para establecer la conciliación, cancelación y remanentes de subsidios.
04	901	Modelo 01-47			Se elimina la coma (,) que aparece en el primer párrafo después de: en su carácter, de .
04	901	Modelo 24-4			Se modifica el nombre del modelo.
04	901	Modelo 24-5			Se modifica el nombre del modelo.
04	901	Modelo 24-7			Se modifica el nombre del modelo y en el numeral 6 se elimina "Entregas de préstamos en efectivo".

Sin otro asunto, en espera de su acostumbrada atención.

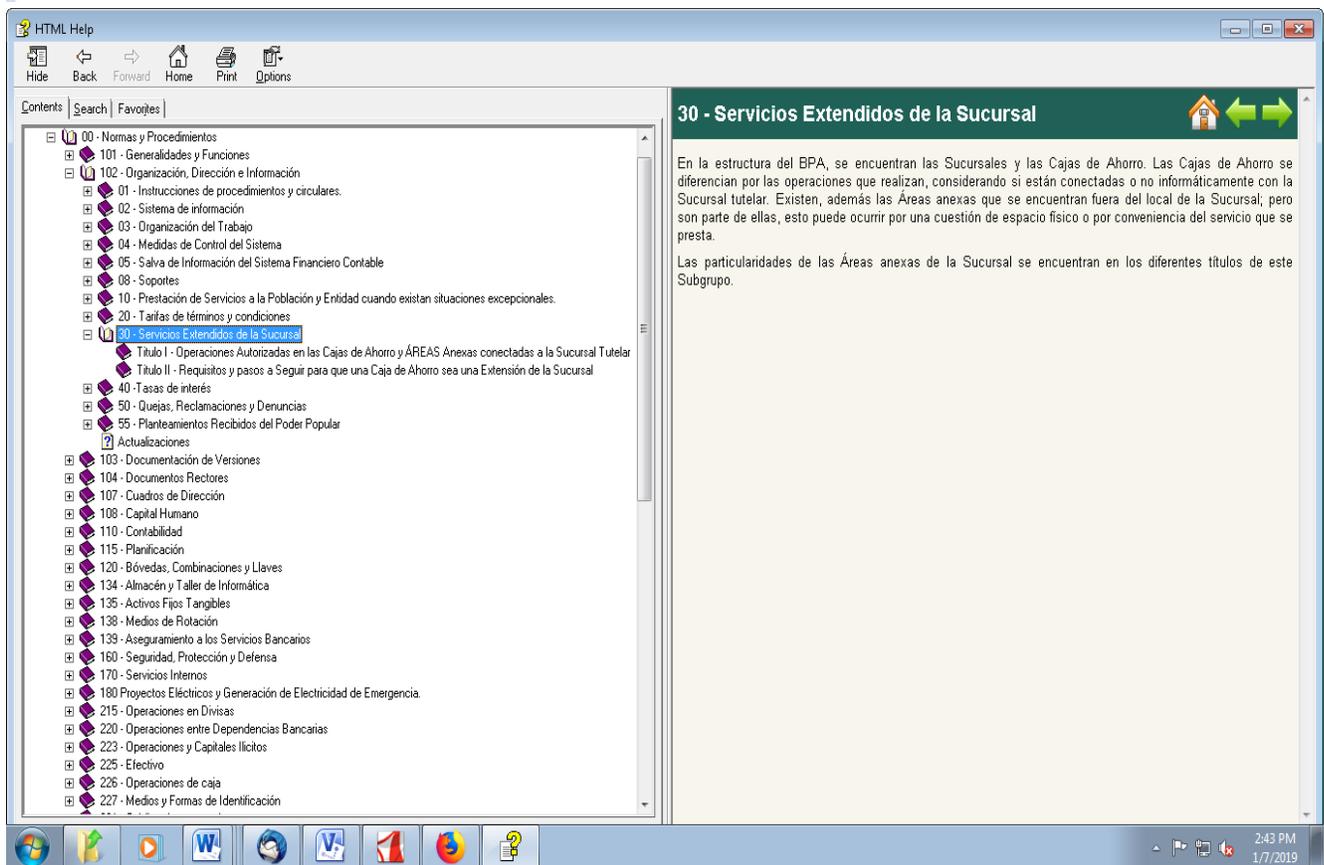
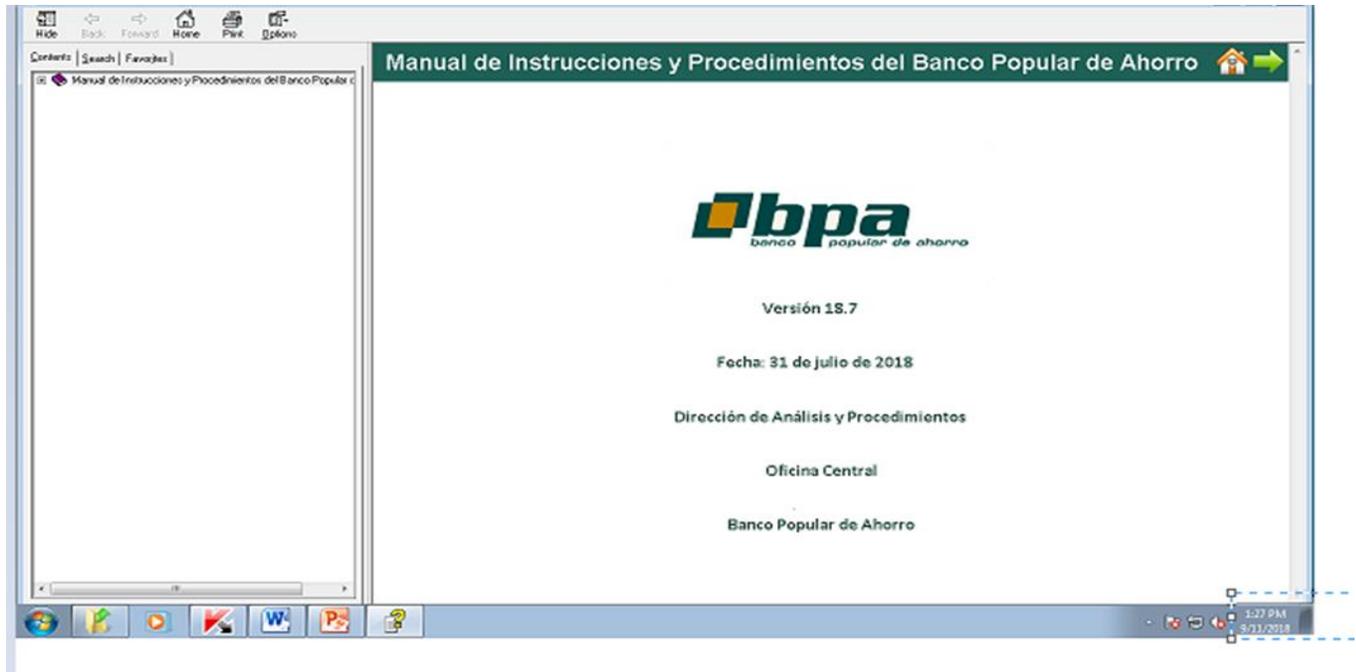
Atentamente,

Laura Gómez Brizuela
Directora de Análisis y Procedimientos



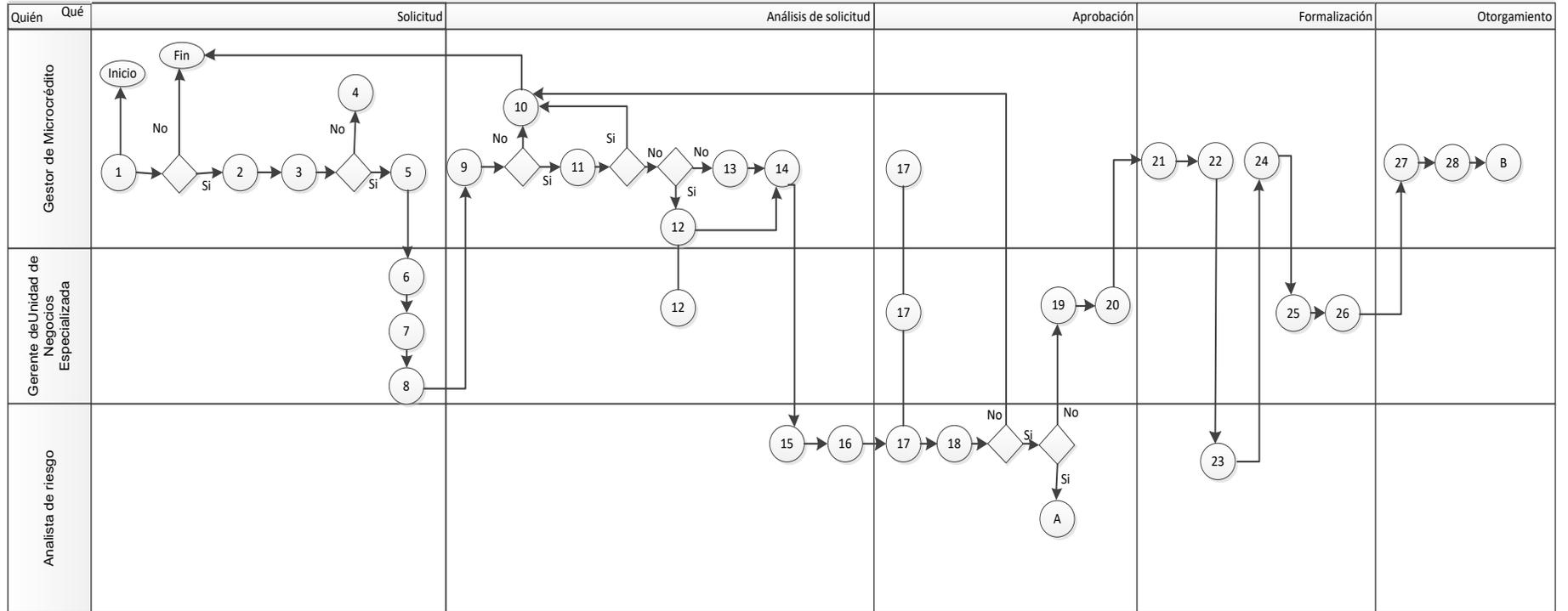
C.c Presidente, Vicepresidentes, Auditor General y Secretaría

Comprometidos con el Desarrollo

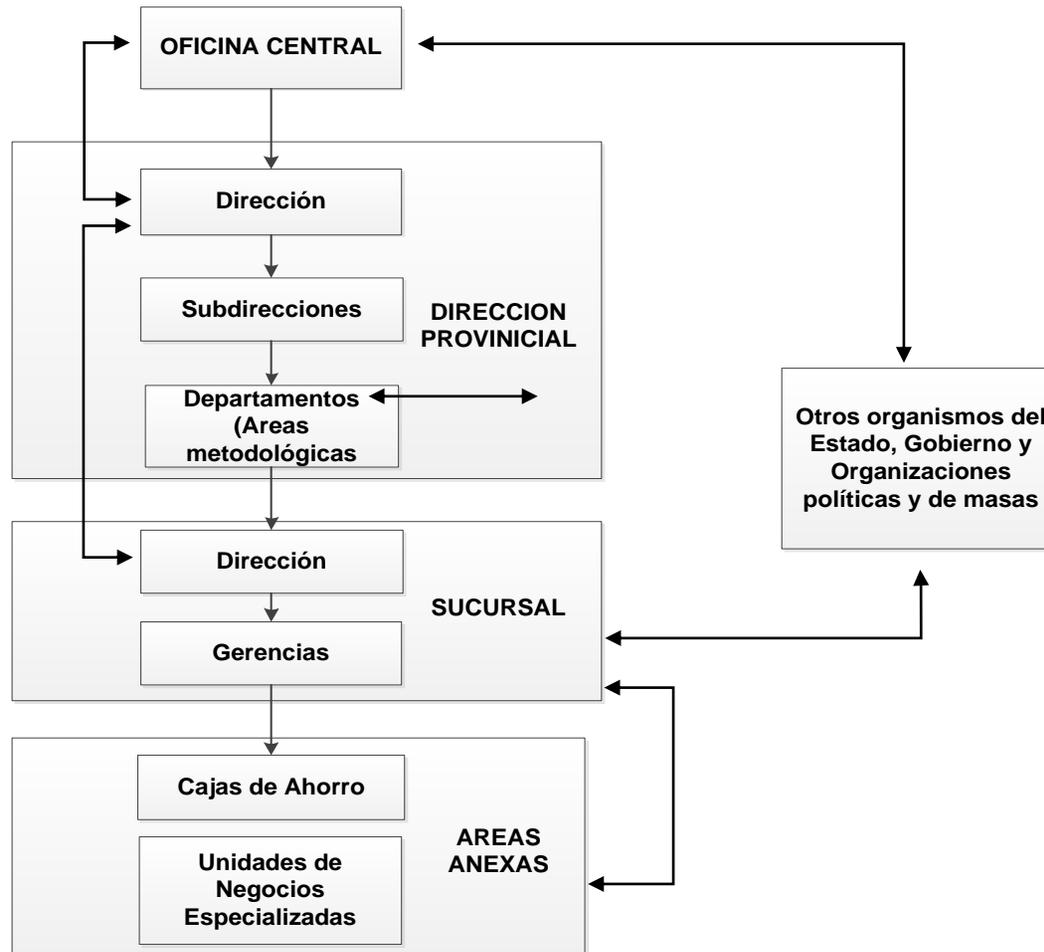


ANEXO XV
DIAGRAMA QUÉ-QUIÉN PARA EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTOS A TCP
EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS ESPECIALIZADA ANEXA A LA SUCURSAL 4822

OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTO A TCP EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS ESPECIALIZADA



**ANEXO XVI
FLUJO INFORMATIVO SUCURSAL 4822**



**ANEXO XVII
PLAN DE MEJORA**

Plan de mejora: incremento de la cartera de financiamiento					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Proponer el establecimiento de una política para atender con un carácter sistémico y coherente dentro de la organización, la capacitación, reclutamiento y selección del personal así como la evaluación del desempeño con especificaciones vinculada a la actividad comercial de la Unidad de Negocios Especializada	Dirección Nacional del BPA	Aprobado en Consejo de Dirección Nacional y Sección sindical	No se definen indicadores de evaluación para el control de la gestión de financiamientos	Oficina Central del BPA	Inmediato
			En el reclutamiento no se evalúan aptitudes específicas para el trabajo el desempeño en las Unidades de Negocios Especializadas		
Incrementar los acciones de divulgación de los servicios bancarios para el sector de TCP	Esp. De Marketing provincial	Notas de prensa, radio, televisión y mediante los Gestores de microcréditos	No existe una constante ni adecuada divulgación de los servicios	Municipio de Cienfuegos	Mensualmente
Establecer la rotación de Gestores "B" de Negocios y Gerente entre la sucursal y la Unidad de Negocios	Directora de la Sucursal 4822	Incluido en el plan de rotación de la Sucursal y aprobado por el Consejo de Dirección	Se necesita una capacitación integral y un acercamiento a la idoneidad y la competencia que favorezca al proceso de reclutamiento y se selección interna del personal	Unidad de Negocios Especializada y Sucursal	Semestralmente