



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.**

**LA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO COMO NUEVO PRODUCTO
DEL BANCO POPULAR DE AHORRO PARA EL SEGMENTO PERSONAS
NATURALES**

AUTOR: Esp. Lic. YAMELÍN LOZANO CASTELLANOS

TUTOR: Dra. C. JENSY TANDA DÍAZ

Matanzas, 2019

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Presidente del Tribunal

Tribunal

Tribunal

Ciudad y Fecha:

“Puedes centrarte en la adopción, retención, expansión o promoción; o puedes centrarte en el resultado deseado del cliente y lograr todo lo anterior.”

Lincoln Murphy
11 de abril de 2016

“Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía”.

Lineamiento 142 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VI Congreso del PCC.
Capítulo VI Política Social.

DEDICATORIA

A mi hijo y esposo por su amor y comprensión.
A mis padres y hermano por su apoyo incondicional.
A mi abuelos María y Gerardo *in memoriam*

AGRADECIMIENTOS

Especialmente a mi tutora y su esposo por su acompañamiento, entrega y disposición.

A Yamila, Pablo y todos aquellos compañeros de trabajo que colaboraron en la investigación.

A todos los que confiaron en la utilidad de la propuesta y me dieron su apoyo.

Gracias

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD:

“Declaro solemnemente ser autora única y exclusiva de este trabajo y haber respetado el derecho de autor en la reproducción íntegra de cada una de las citas y pensamiento que he utilizado en esta redacción. Autorizo a la Universidad de Matanzas, así como al Banco Central de Cuba al uso del mismo para fines educativos, metodológico o cualquier otro fin benéfico a la sociedad”

La autora

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL <i>MARKETING</i> DE LOS SERVICIOS Y EL PROCESO DE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS.....	6
1.1-El <i>marketing</i> : papel y conceptos fundamentales.	6
1.1.1 El <i>marketing</i> de los servicios.....	9
1.1.2- La gestión de <i>marketing</i> de los servicios.	9
1.2 - Orientación de la empresa hacia el <i>marketing</i>	13
1.2.1 La gestión de la cartera de productos	17
1.2.2. Innovación en la creación de productos.....	17
1.3. Estudios de mercados para la creación de nuevos productos.....	18
1.4 Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos en el mercado de los servicios.	20
1.4.1 Análisis de procedimientos de diseño de productos	20
1.4.2. Etapas del desarrollo de nuevos servicios	23
1.5 Análisis teórico - doctrinal y de derecho comparado de la administración de fondos en fideicomiso para su introducción en el mercado nacional.	27
1.5.1 El Fideicomiso Civil. Análisis semántico-doctrinal y en el Derecho Comparado. Concepto y características (1996).....	27
1.5.2 Análisis de la institución del Fideicomiso en el Derecho Comparado.	29
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE DISEÑO DEL PRODUCTO BANCARIO ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO PARA EL SEGMENTO PERSONAS NATURALES.....	32
2.1 Caracterización del BPA Matanzas: Objeto de estudio práctico.....	32
2.2 Definición del objeto de estudio teórico.	34
2.2.1 Delimitación geográfica del mercado y descripción	35
2.3 Análisis de la demanda.....	36
2.3.1 Comportamiento de la demanda.....	36
2.3.2 Identificación del mercado.	36
2.3.3 Tamaño del mercado.....	37

2.4 Análisis de la oferta.	38
2.4.1 Comportamiento de la oferta.	38
2.5 Análisis de la comercialización.	38
2.5.1 Diagnóstico.	39
2.6 Análisis del precio.	41
2.7 Infraestructura para la prestación del servicio.	41
2.8 Fases de desarrollo para la implementación del servicio de administración de fondos en fideicomiso a personas naturales.	42
2.8.1 Generación de ideas y filtrado de ideas.	42
2.8.2 Desarrollo del concepto del producto.	44
2.8.2.1 Determinación de clientes potenciales (mercado meta)	44
2.8.3 Análisis de viabilidad del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales.	46
2.8.3.1 Tamaño, estructura, y comportamiento del público objetivo.	46
2.8.3.2 Ventajas competitivas.	49
2.8.4 Desarrollo del producto y comercialización.	50
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE LANZAMIENTO DEL PRODUCTO BANCARIO ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO PARA EL SEGMENTO PERSONAS NATURALES.	51
3.1 Elaboración de la ficha del producto.	52
3.2 Elaboración de una propuesta para el Manual de Instrucción y Procedimiento del BPA (MIP).	54
3.3 Propuesta de implementación en el SABIC.NEF.	72
3.4 Revisión y aprobación de la propuesta por las instancias correspondientes.	72
3.5 Elaboración del plan para la comercialización del servicio.	74
3.6 Revisión y aprobación de la propuesta por BCC.	76
3.7 Lanzamiento del servicio.	76
CONCLUSIONES.	77
RECOMENDACIONES.	78
Bibliografía.	79

RESUMEN

El presente trabajo pretende validar la utilización de la administración de fondos en fideicomiso como servicio bancario, a fin de dar respuesta a determinadas necesidades de los clientes. Para su realización se parte de la experiencia profesional de la autora, y se nutre de los principales resultados de investigaciones previas realizadas. Entre los métodos y técnicas utilizados se encuentra el bibliográfico documental, Matriz DAFO, encuestas y entrevistas, así como el software SPSS para el procesamiento estadístico de la información. Como resultados de esta investigación se elabora el diseño para la implementación del servicio Administración de Fondos en Fideicomiso, se confecciona la Ficha del Producto, se realiza una propuesta para su instrumentación en el Manual de Instrucción y Procedimientos del BPA, así como en el sistema contable SABIC.NEF, además, se elabora un plan para la comercialización y lanzamiento de dicho producto. La implementación de este servicio responde al Lineamiento 142 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución pues contribuye a la elevación de la calidad del servicio en el sistema bancario, a partir de la diversificación de la cartera de productos, con un diseño individualizado que garantiza la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes potenciales del mismo.

INTRODUCCIÓN

Las estrategias trazadas por el Gobierno Cubano para incrementar la calidad de los servicios en los sectores que atienden la población, optimizan los resultados en forma creciente, lo que impone de las estructuras e instituciones financieras cubanas perspicacia en la capacidad de interpretar y monitorear el entorno de forma sistemática, así como ajustar las estrategias mediante sistemas de retroalimentación para satisfacer las necesidades del mercado. “La innovación sistemática a todos los niveles y en todas las funciones empresariales es un aspecto clave de la actitud y pensamiento estratégico” (Gárciga, 2001).

El desarrollo de diferentes instituciones o negocios que brindan paralelamente los mismos servicios ha hecho muy notable la competencia entre ellos. Es por esto que lograr diferenciarse en el mercado se ha convertido en el objetivo central de cualquier empresa de servicios que quiera ser la elección de los clientes. Según Kotler “los clientes estarán satisfechos si obtienen lo que desean, cuando lo desean y en la forma que lo desean y para ello es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto” (Kotler, 1995).

La gestión de mercado tiene su enfoque esencial en el cliente, que “es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda una empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades” (Sandoval, 2010) Satisfacer al cliente significa, por ende, cambiar la forma de hacer las cosas, evolucionar, seguir haciendo lo que se sabe hacer, pero de una manera que satisfaga mejor las necesidades del cliente y por eso es vital romper paradigmas y vencer el miedo al cambio.

Para ello es necesario definir el mercado al cual van dirigido nuestros servicios, conocer qué segmento(s) del mercado son los que podemos atender mejor, y canalizar todos nuestros esfuerzos hacia este o estos segmentos. Identificar las necesidades e incursionar en mejoras o diseños de servicios que satisfagan sus expectativas ha de constituir una prioridad en el sistema empresarial cubano. En cambio, no siempre sucede así, “frecuentemente tenemos al alcance la información de lo que el mercado quiere, y solo debemos hacer un pequeño esfuerzo para obtenerla -por ejemplo realizar un estudio de mercado- sin embargo,

seguimos haciendo lo que mejor sabemos hacer, ignorando las señales que nos dan nuestros clientes, nos resistimos al cambio, porque no queremos abandonar nuestra “zona de confort” y por tanto, no obtenemos los resultados que el cliente espera” (Sandoval, 2010)

Basados en esta filosofía y en franco menoscabo de los principios de libertad de contratación y autonomía de la voluntad, aún subsisten órganos estatales fundamentalmente de servicios, que basan su cartera de productos en un sistema de contratación en el que priman los contratos por adhesión, contratos normados, esquemas contractuales predeterminados (condiciones generales de contratación), normas imperativas irrenunciables para los contratantes, en beneficio del orden público, limitando el diseño de nuevos servicios ajustados a la necesidad del cliente y el papel preponderante del contrato como institución central en el ordenamiento jurídico y en la sociedad actual cubana.

El sistema bancario no está ajeno a esta situación, aún subsisten limitaciones basadas fundamentalmente en el interés social. Ejemplo de ello es el Banco Popular de Ahorro (en adelante BPA), una institución bancaria que se prestigia de ser líder en el segmento persona natural, por haber sido creado como “el Banco de la familia cubana” y hacia este sector ha dirigido principalmente su atención. El reconocimiento poblacional al BPA por la especialización en la captación de ahorro y en el acompañamiento financiero al sector personal es una de sus mayores ventajas competitivas.

Sin embargo, a pesar de la especialización de esta institución se evidencia en este sector, la necesidad de contar con servicios alternativos en los que prevalezca la autonomía de la voluntad en correspondencia con las necesidades del mercado, siempre que el fin sea lícito y posible. Así lo ha apreciado la autora de este trabajo quien en su experiencia como asesora jurídica de la entidad por casi una década ha enfrentado situaciones en las que no ha sido posible satisfacer las necesidades de los clientes por no contar con servicios personalizados y diseñados con una orientación hacia el cliente que le permita el pleno ejercicio de la autonomía de la voluntad.

Una de las figuras más utilizadas en el Derecho Internacional para este fin, por su versatilidad, es el Fideicomiso que se caracteriza por el encargo de confianza realizado por una persona a otra para el cumplimiento de un fin específico.

Existe en el ámbito internacional diferentes tipos de fideicomiso: de administración, de inversión o de garantía. Sin embargo, profundizando en las características propias de esta figura es posible reconocer las bondades que ofrece el fideicomiso de administración para satisfacer demandas latentes de la población, que no ha sido posible atender por no contar con servicios diseñados para tal fin.

La presente investigación tiene entonces, como objeto de estudio práctico precisamente el sector bancario y específicamente el BPA en Matanzas y como objeto de estudio teórico la administración de fondos en fideicomiso.

A partir de las estrategias trazadas para la bancarización e informatización de la sociedad han proliferado las demandas de la población de disponer de un servicio bancario personalizado que le garantice el cumplimiento de fines específicos a partir de lo cual se ha arribado a la formulación del siguiente problema científico:

¿Cómo contribuir al diseño de un producto bancario Administración de Fondos en Fideicomiso en función de la demanda latente del segmento personas naturales?

Esta interrogante contiene los requisitos esenciales del problema científico tales como la objetividad, pues expresión de un desconocimiento, la solución trae un nuevo conocimiento y responde a las necesidades reales de la población; la especificidad, por cuanto se enmarca en una figura del Derecho en función de la sociedad; contrastabilidad empírica, pues estos términos, aún desde su carácter esencialmente cualitativo, permite la búsqueda de datos para resolver el problema.

Atendiendo al problema científico planteado se contrasta la siguiente hipótesis de investigación.

Hipótesis de la Investigación:

Si se diseña el producto bancario Administración de Fondos en Fideicomiso para el segmento personas naturales es posible brindar a este segmento el servicio de encargar al BPA la administración de fondos depositados en cuentas bancarias para fines lícitos según las propias disposiciones del constituyente.

Teniendo en cuenta lo expuesto con anterioridad se abordará como variables en esta investigación las siguientes:

Variable independiente: Producto bancario Administración de Fondos en Fideicomiso.

Variable dependiente: Viabilidad de la creación del producto.

Para contrastar esta hipótesis se hace necesario cumplir el siguiente objetivo general de investigación:

Proponer el diseño del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso para el segmentos personas naturales.

Para una mayor concreción de este objetivo general se deben cumplir los objetivos específicos de la investigación:

1. Sistematizar los aspectos conceptuales y metodológicos en relación al *marketing*, el diseño de productos y el Fideicomiso Civil como institución del derecho.
2. Proponer el procedimiento de diseño del producto Administración de Fondos en Fideicomiso para el segmento de personas naturales.
3. Establecer la propuesta concreta de lanzamiento del producto bancario Administración de Fondos en Fideicomiso para el segmento de personas naturales.

El planteamiento de estos objetivos se centran en el enfoque teórico, metodológico y práctico que debe poseer las investigaciones de *marketing*. La novedad de la investigación consiste en la propuesta del diseño del servicio de administración de fondos en fideicomiso para el segmento poblacional seleccionado y en la concreción de las ideas en una formulación concreta del diseño. Posee una utilidad practica por resultar posible su implementación en el BPA y puede ser extensible al resto de los Bancos comerciales del Sistema Bancario. En el cuerpo del trabajo se vierten los principales resultados del trabajo investigativo que por más de 10 años realizara la autora y que se han presentado favorablemente en eventos provinciales y nacionales.

De esta forma la investigación ostenta los siguientes valores:

- humanos, por tratar circunstancias inherentes exclusivamente a los seres humanos
- sociales, por centrarse en la sociedad y encaminar hacia ella los resultados
- legales, por las implicaciones jurídicas que contiene la propuesta.

El problema abarca tres disciplinas de las ciencias sociales: mercadotecnia, el derecho, y filosofía por lo que se trata de una investigación multidisciplinaria o pluridisciplinaria que “consiste en el estudio del objeto de un solo y mismo fenómenos por medio de varias disciplinas a la vez”. (Basarab, 2011)

Se ha utilizado métodos de investigación del conocimiento científico en los tres niveles que se estudian, el conocimiento del nivel teórico, el conocimiento del nivel empírico y un tercer nivel considerado como métodos o técnicas matemáticas y estadísticas. Dentro de los métodos teóricos se ha utilizado el análisis-síntesis y la abstracción-generalización, el análisis para estudiar el comportamiento del mercado y definir elementos que ejercen sobre él fuerzas decisivas y la síntesis teórica para la formulación de artículos en los procedimientos bancarios vigentes. El segundo método teórico se desglosa en el conocimiento concreto sensible, que constituye la primera etapa del conocimiento, adquirido desde la practica profesional de la autora, el conocimiento abstracto o racional, donde se han realizado procesos lógicos del pensamiento a través del análisis-síntesis para llegar a conclusión sobre la esencia y los vínculos internos del fenomeno estudiado, con lo que se transita de lo abstracto a lo concreto pensado.

Como métodos empíricos se han utilizado el cuestionario y la entrevista a expertos e implicado en la investigación.

Para la aplicación del cuestionario, se utilizó la técnica del muestreo no probabilístico de conveniencia y se dirigió a determinar el nivel de aceptación del servicio propuesto en los diferentes segmentos de la población. Para ello, se enfatizó en la gestión previa del conocimiento de los encuestados a fin de brindar mayor rigor científico a los resultados. Se realizaron entrevistas a expertos en Derecho Civil para conocer la aplicabilidad de esta figura del Derecho, atendiendo al contexto legislativo actual. El método matemático se utiliza para diferenciar los elementos cuantificables de la investigación.

Así es que se presenta el desarrollo de este trabajo estructurado en tres capítulos, conclusiones y recomendaciones. El primero de los capítulos trata el marco teórico de la investigación, que parte desde la conceptualización del *marketing* con especial referencia al *marketing* de los servicios, el proceso de desarrollo de nuevos servicios hasta conceptualizar el Fideicomiso civil como nuevo producto en el mercado nacional de personas naturales y enunciar las principales regulaciones existentes sobre la materia en el Derecho Iberoamericano y en Cuba.

En el segundo capítulo se desarrolla el diseño del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales, se define la caracterización del objeto de estudio práctico, se realiza un análisis de la demanda, oferta, comercialización y precio, se razonan las fases de desarrollo del servicio, se estudia su concepto, se determina los segmentos de clientes potenciales (mercado meta), se realiza el diagnóstico a través de la matriz DAFO para la implementación del servicio y se realiza el análisis del público objetivo.

En el capítulo tercero se elabora la ficha del producto, la propuesta para la implementación en el Manual de Instrucción y Procedimiento del BPA, y en el SABIC.NEF, el plan de comercialización y se presentan los resultados de las consultas realizadas a los organismos pertinentes. Al final se llega a conclusiones y recomendaciones, todo lo cual se realiza con un enfoque crítico y aporte de ideas con la ineludible convicción de que los temas relacionados con el *marketing* orientado a la satisfacción del cliente son tan inagotables como el propio progreso del ser humano.

CAPÍTULO I: EL *MARKETING* DE LOS SERVICIOS Y EL PROCESO DE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS.

El objetivo de este capítulo es establecer el marco teórico de la investigación para lo cual se profundiza en los aspectos conceptuales y metodológicos en relación al *marketing*, el diseño de productos y el Fideicomiso Civil como institución del Derecho.

1.1- El *marketing*: papel y conceptos fundamentales.

El *marketing* es la realización de actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor. A través de los años este concepto ha evolucionado incorporando

nuevos enfoques a su concepción original. En la década de 1960 se centraba únicamente en la realización de actividades empresariales destinadas al cliente, de ahí surgen diversas definiciones tales como:

- “Es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario” (Dutka, 1960).
- “Es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales” (Stanton, 1969).

Posteriormente el alcance del concepto fue evolucionando y autores como Phillip Kotler, Stanton y Fultrell comenzaron a referirse a las relaciones de intercambio en general sin especificar su naturaleza económica:

- “El *marketing* es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar el intercambio” (Koller, 1974).
- “Es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio” (Koller, 1976).
- “El *marketing* está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos” (Stanton, y otros, 1987).

En la década de 1990, se amplía la dimensión del concepto entendiéndose su aplicación a la esfera social.

- “El marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita” (Santesmases, 1993).

El *marketing* aporta una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. Es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación

de intercambio por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso tanto para el consumidor como para la entidad. Como técnica, el *marketing* es el modo específico de cómo ejecutar o llevar la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la entidad.

Kotler, considerado por algunos como el padre de la mercadotecnia moderna, planteó que “el *marketing* es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Kotler, 1995).

El punto de partida del *marketing*, según esta definición, nace en las necesidades básicas y en los deseos de las personas. Las necesidades son la carencia de un bien básico o el estado de privación que siente una persona, no son creadas por la publicidad y la sociedad, sino que existen en la esencia de la naturaleza humana y en su propia condición. En tanto, los deseos son la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales y los estímulos de *marketing* (Santesmases, 1993)

Los deseos se convierten en demanda cuando existe capacidad adquisitiva (Kotler, 1995). La demanda es una formulación expresa de un deseo que está condicionada por los recursos disponibles del individuo (Santesmases, 1993). Las empresas deben medir no solo cuántas personas desean sus productos sino cuántas personas pueden adquirirlo potencialmente (Kotler, 1995).

El *marketing* por tanto actúa fundamentalmente sobre la demanda. Identifica, crea o desarrolla demanda posibilitando que los deseos se conviertan en realidad. El *marketing* orienta los deseos y los canaliza hacia demandas efectivas, pero no crea necesidades.

El individuo satisface necesidades y deseos con productos. En tanto, se entiende por producto cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad (Santesmases, 1993).

Es importante destacar, además, que los consumidores/clientes escogerán el producto cuyos atributos combinados le proporcionen mayor satisfacción de sus necesidades. Por ende, el valor es la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades (Kotler, 1995).

Uno de los elementos claves en las relaciones con los consumidores/clientes es construir la confianza, el ofrecimiento y promesa de suministros de alta calidad o de un buen servicio, desarrollar el interés en ayudarse, conocido como *marketing* de relaciones que se orienta a la creación de clientes satisfechos.

1.1.1 El *marketing* de los servicios

Según Cifuentes (2011) el *marketing* de servicios es un proceso de intercambio entre los clientes y las organizaciones, con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los clientes utilizando técnicas adaptadas a los sectores específicos. El principal elemento diferenciador del *marketing* de servicios respecto al de productos, radica en la intangibilidad de los productos y la adaptación que ha de hacerse al sector específico.

La atención del *marketing* de servicios está puesta principalmente en el cliente y en los resultados que obtendrá al adquirir la prestación del servicio.

Las diferencias entre un mercado y otro son solo de matices y de carácter operativo, no conceptuales, debiendo ser consciente de que la utilización de las diferentes herramientas de trabajo debe ser acorde al mercado y sector en que se opere. (Cifuentes, 2011)

1.1.2- La gestión de *marketing* de los servicios.

La gestión de *marketing* es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Tiene la responsabilidad de influenciar el nivel, momento y composición de la demanda de manera tal que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos. Existen diversos estados de la demanda para los cuales se deben aplicar diferentes estrategias o tareas de *marketing* (Kotler, 1995):

- 1) Demanda negativa: ocurre cuando la mayor parte del mercado desapruueba el producto y está dispuesto incluso a pagar por evitarlo. La tarea del *marketing* consiste en analizar las causas de rechazo hacia el producto y si existe algún programa específico de *marketing* (rediseño del producto, precios inferiores, promoción) que pueda cambiar las creencias y actitudes del mercado hacia el producto.
- 2) Demanda inexistente: El público objetivo puede no sentir ningún interés o sentir indiferencia hacia el producto. La tarea del *marketing* es encontrar formas de conectar los beneficios del producto con las necesidades y deseos del público objetivo.
- 3) Demanda latente: Muchos consumidores pueden compartir una necesidad que no satisfaga actualmente ningún producto. La tarea del *marketing* es medir el tamaño de mercado potencial y desarrollar bienes y servicios efectivos que satisfagan dicha demanda.
- 4) Demanda en declive: Cuando existen caídas de demanda en algunos de sus productos. La tarea del *marketing* es analizar las causas del declive y decidir si se puede reestimar la demanda, dirigiendo el producto a nuevos segmentos, cambiando sus características o desarrollando comunicaciones más efectivas.
- 5) Demanda irregular: Su demanda varía estacionalmente, diariamente e incluso, por horas, creando o causando problemas de exceso o falta de suministros. La tarea del *marketing* conocida como *sincromarketing*, consiste en alterar de alguna manera los usos de la demanda, bien sea a través de precios flexibles, promoción u otros incentivos.
- 6) Demanda completa: Se encuentran contentas las empresas con su volumen de negocios. La tarea del *marketing* es mantener el nivel de demanda a la vista en los posibles cambios en las preferencias de los consumidores y de la competencia, mantener o elevar el nivel de la calidad y medir continuamente la satisfacción de sus consumidores para asegurarse de que continua haciendo un buen trabajo.
- 7) Sobredemanda: Las organizaciones se encuentran con un nivel de demanda superior del que pueden o les gustaría atender. El *desmarketing* requiere encontrar formas de reducir los excesos de demanda de una forma temporal o permanente (incremento de precios o

reducción de promoción y servicios). El objetivo del *desmarketing* no es destruir la demanda sino reducir su nivel.

- 8) Demanda indeseable: El arraigo en el consumo de algunos productos considerados perjudiciales requiere esfuerzos para erradicarlos (eliminar consumo de cigarrillos, alcohol, drogas duras, pistolas). La tarea del *marketing* es conseguir que a la persona que le guste un producto indeseable, deje de usarlo o consumirlo, utilizando herramientas tales como: miedo en la comunicación, precios muy altos y disponibilidad reducida.

El *marketing* es, entonces, una actividad necesaria para el posicionamiento y venta de un producto o servicio. Una empresa que vende servicios debe partir de la fe y confianza en sí mismo, es importante que tenga la capacidad de concretizar y demostrar que los servicios que ofrece realmente funcionan y traerán beneficios porque al final lo que el cliente recibirá es el resultado prometido, al que la empresa debe dar seguimiento oportuno en beneficio de los clientes.

El *marketing* de una empresa que se basa en ofrecer servicios, necesita construir relaciones más fuertes con los clientes a partir del compromiso institucional de brindarle un servicio a su satisfacción, con el objetivo además de procurar su fidelidad. Entre sus características principales figuran:

- Intangibilidad del servicio.
- Heterogeneidad, pues son diversos los factores que determinan su calidad y la correspondencia con lo planificado y promocionado,
- Carácter perecedero de los servicios al no admitir devolución, ni reventa.

1.1.3.1 Componentes y variables del *marketing* de servicios

De acuerdo con Trespalacios & Vázquez (1994) el *marketing* de servicios tiene 3 componentes:

Marketing externo: El que realiza la empresa hacia los clientes cuando promueve lo que su servicio busca ofrecerles.

Marketing interno: El que ocurre de la empresa a sus empleados, es decir, las herramientas que la entidad les da para habilitarlos a ofrecer la promesa que promueven a los clientes.

Marketing interactivo: De los empleados a los clientes, es decir, entregar lo que ofrece su servicio a los clientes.

Entre los indicadores esenciales para lograr una acertada gestión de *marketing* en las empresas de servicios se debe tener en cuenta las siguientes:

- Características y perspectivas del servicio.
- Precio o valor del servicio frente al mercado y la reacción de los clientes.
- Localización de los competidores, del mercado meta.
- Forma, lugar y momento para la promoción del servicio
- Capital humano con el que se cuenta para la prestación del servicio: motivaciones, capacitación, valores y cultura de comunicación.
- Imagen corporativa (incluye del personal), infraestructura logística para la prestación del servicio y otros elementos tangibles.
- Diseño de procesos para la prestación del servicio

De esta forma, la calidad de un servicio está relacionada con la satisfacción de las expectativas que un cliente tiene sobre un servicio. Por ello, las empresas deben incrementar la diferenciación competitiva, destacar los puntos fuertes y trabajar para mejorar los puntos débiles. Ha de tener personal más capacitado, con buena disposición y apariencia, de manera que ofrezca mayor confianza a sus clientes. Además, debe desarrollar un entorno físico excelente en el cual preste el servicio, lo que de alguna manera establece diferencias entre los competidores, demostrando más confiabilidad al servicio que se está ofreciendo. Así, ambas partes deben colaborar en la realización del servicio, siendo necesario que tanto la empresa como el cliente mantenga una confianza que reduzca la incertidumbre de las actividades que se realizan.

Asimismo, a fin de lograr ventajas en el mercado actual, se hace necesario estimular la competencia online a partir del diseño de estrategias mediante el uso de las tecnologías de

la informatización y las comunicaciones donde se exponga la propuesta de valor de la empresa y sus servicios y se distingan con claridad los beneficios y resultados.

También es importante aumentar la productividad, logrando métodos para la “industrialización del servicio” dirigidos a procurar la adaptación del servicio a las diversas necesidades de los clientes siguiendo un mismo proceso, sin detrimento de la calidad, procurando la satisfacción de los clientes, en correspondencia con sus deseos, necesidades y expectativas.

Estas estrategias buscan fundamentalmente, crear experiencias, y son las experiencias las que pueden propiciar la satisfacción o no, del cliente.

1.2 - Orientación de la empresa hacia el *marketing*.

El servicio al cliente se refiere a toda gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios. Para ofrecer un buen servicio al cliente, las empresas deben identificar y conocer las características y las necesidades de los clientes. Otros factores internos también son importantes para el éxito del negocio como la eficiencia, la velocidad de respuesta, atención al detalle, la confianza, el suministro de información, el seguimiento, entre otros.

La actitud de un empleado hacia un cliente se puede valorar en función de la amabilidad, el respeto, la preocupación y la autenticidad. “El tipo y nivel de servicio prestado dependerá de la forma en la que los clientes interactúan con la organización y con sus empleados. Un buen servicio al cliente tendrá un gran impacto en la lealtad del cliente y la imagen empresarial”. (Kotler, 1996)

El *marketing* empresarial aporta una forma distinta de plantear y realizar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. Este *marketing* desarrollado en las empresas nace de las necesidades y deseos del cliente que requieren ser satisfechas de la forma más beneficiosa para ambas partes.

La función primordial del *marketing* empresarial es la orientación de la empresa hacia el mercado que consume sus productos o servicio, las empresas han descubierto con el paso

de los años que su aplicación genera beneficios a corto o largo plazo, entre los que figuran (Cruz, 1993):

1. Reconocimiento institucional. Mediante la aplicación del *marketing* la institución ganará por parte de los consumidores cierto reconocimiento dentro del mercado.
2. Ganar y fidelizar clientes. El beneficio de fidelizar clientes proporciona la seguridad de la intención de retorno por parte de los clientes.
3. Proporciona información. Con la información que se recolecta se puede saber las necesidades, preferencias, gustos de los posibles clientes e, incluso, ayudara a poder crear o modificar el producto, para que así tenga mayor aceptación en el mercado. Con este beneficio se pueden tomar decisiones acertadas a favor de la empresa.
4. Identificar a los clientes reales. Esto implica conocer e interactuar con los clientes potenciales, es decir, los posibles compradores o clientes, y, así evitar llegar a personas que jamás comprarían el producto o utilizarían el servicio.
5. Ahorro de tiempo. Mediante una comercialización eficaz con los proveedores, clientes e, incluso, con los trabajadores, se lograra el ahorro de tiempo y dinero. Ganarle tiempo al tiempo es, desde ya, un punto que se debe tener a favor.
6. Mayores ganancias. La correcta aplicación del *marketing* devolverá importantes beneficios económicos.

La orientación al *marketing* sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia (Kotler, 1995).

En esencia, el enfoque *marketing* es un esfuerzo de intercambio, centrado en el mercado, orientado al consumidor/cliente, y dirigido a través de la coordinación de *marketing*, a generar satisfacción como llave para cumplimentar los objetivos de la organización (Kotler, 1995).

Kotler (1995) define cuatro pilares para el enfoque del *marketing*:

- 1) Definición del mercado: No se puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades, el mercado es demasiado extenso. Las empresas tienen que definir su público objetivo cuidadosamente, aciertan cuando preparan un programa específico para cada público objetivo.
- 2) Orientación al consumidor: Una empresa puede haber definido su público objetivo cuidadosamente y, sin embargo, fallar en su orientación al consumidor. Requiere que la empresa mantenga un enfoque de cara al cliente, en correspondencia con sus necesidades del cliente a los fines de lograr la satisfacción de los clientes habituales y lograr atraer nuevos clientes.
- 3) Coordinación de *marketing*: Desafortunadamente no todos los empleados están entrenados o motivados para trabajar por el cliente. La coordinación de *marketing* significa dos cosas: en primer lugar, que las distintas funciones de *marketing*: ventas, publicidad, gestión de productos, investigación de mercado, deben coordinarse entre ellas desde el punto de vista del consumidor; lo que solo se logrará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes.
El concepto *marketing* requiere que la compañía lleve a cabo no solo *marketing* externo, sino también *marketing* interno.
- 4) Rentabilidad: El propósito del enfoque *marketing* es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Las empresas optimizan sus resultados satisfaciendo las necesidades de los consumidores mejor que la competencia. Se trata de encontrar un camino de obtener rentabilidad a través de la satisfacción de los deseos de un determinado grupo de personas. Un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Para el *marketing* el producto, tanto de venta como de servicio es mucho más que el bien tangible o intangible, conlleva un análisis del producto desde la óptica del cliente. Para el cliente, el producto tiene además de una serie de atributos o aspectos físicos, muchos otros de orden psicológicos. El cliente o consumidor construye en su cerebro

una imagen del producto o servicio del cual corresponde atender para lograr el posicionamiento en el mercado.

Cada vez más compañías compiten sobre la base de la experiencia del cliente más que por el precio o valor. En general, los clientes están dispuestos a pagar más por productos de compañías que brindan un excelente servicio al cliente y experiencia. Además, son más leales a las compañías y gastan más con compañías que inspiran emociones positivas. El excelente servicio al cliente y la experiencia del cliente que lo acompaña es uno de los mayores activos que una empresa puede tener.

Entre la empresa y el cliente se traba y se prolonga un diálogo permanente y sutil, cuyo soporte esencial es el servicio. Se trata de reorientar la mentalidad de la empresa para dirigirla directamente a la satisfacción del cliente. Y el producto también se tiene que ver afectado por ese cambio.

El objetivo primordial es la satisfacción del cliente y solo incluyendo el producto en esa nueva orientación se conseguirá crear una oferta realmente atractiva para el mercado.

El producto debe estar cargado de sentido para el consumidor, recordarle conductas habituales, inducirle a preciadas comodidades, guiarlo en las opciones de su vida cotidiana. Es, de alguna forma, un modelo previo de acción con el que está de acuerdo y se siente identificado.

Pero la existencia de un producto de calidad y realmente integrado en las necesidades que el mercado demanda no significa que el proceso de desarrollo de la función de *marketing* haya finalizado. Más bien al contrario; ese es el principio. Porque ahora hay que decirle, comunicarle al mercado qué producto se tiene. En este sentido, la publicidad tiene como misión traducir prácticamente en una forma verbal o gráfica todo el mensaje que el propio producto quiere transmitir al mercado.

1.2.1 La gestión de la cartera de productos

Una empresa suele tener los que se denomina cartera o portafolio (también portafolio) de productos, es decir, varios productos en su oferta al mercado. Esta selección de productos puede tener características diversas según el tipo de empresa y el tipo de negocio.

Una empresa generalmente vende varios productos, por lo que el análisis de la estrategia de productos según Dutka (1998) debe contemplar:

- La cartera de productos: conjunto de líneas de productos comercializados
- La línea de productos: conjunto de productos homogéneos
- La amplitud de cartera: número de líneas de producto
- La profundidad de dicha cartera: número de productos dentro de cada línea

La política de producto es fundamental para la economía de la empresa y constituye un elemento de progreso, bienestar y desarrollo para ella. En su formulación hay que resolver tres problemas básicos. (Dutka, 1998)

1. Buscar nuevos productos
2. Evaluarlos y seleccionar a los mejores candidatos
3. Lanzar nuevos productos

1.2.2. Innovación en la creación de productos

El lanzamiento de nuevos productos es una labor necesaria para la empresa que quiera tener un objetivo de supervivencia a largo plazo. Los productos lanzados al mercado deben cumplir la condición de poder satisfacer las necesidades de los clientes y debe ir acompañada de la puesta en marcha de otras variables que hagan de este lanzamiento un éxito.

Debe percibir como necesario ese producto y además debe percibir las diferencias respecto a los productos que compiten con él para elegirlo en lugar de los de la competencia.

Entre las causas más comunes del fracaso de algunos de los productos se puede citar: (Kotler, 1995)

- El producto no satisface una necesidad real

- El producto sí satisface una necesidad pero la estrategia de *marketing* no ha sido definida correctamente y falla en alguna o algunas de las variables que acompañan al lanzamiento y comercialización del producto.

1.3. Estudios de mercados para la creación de nuevos productos

Resulta de gran importancia realizar el estudio de mercado que consiste en el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado ante un producto o servicio (Ruiz, 2018). Es una investigación para anticipar la respuesta de los clientes potenciales y la competencia ante un producto o servicio concreto, bien de cara a su lanzamiento bien de cara a su reposicionamiento en el mercado.

El objetivo de todo estudio de mercado es conocer el perfil y comportamiento del cliente objetivo, que a menudo se divide en distintos segmentos o nichos de mercado, así como determinar el tamaño actual y futuro del mercado, anticipar las reacciones de la competencia y proveedores e identificar posibles elementos que puedan llegar a transformar radicalmente el sector, como por ejemplo la irrupción de una nueva tecnología o legislación.

Un estudio de mercado es determinante a la hora de identificar una oportunidad de negocio o identificar alternativas en caso de que el proyecto inicial no sea viable.

Para la realización de un estudio de mercado se deben seguir los siguientes pasos (Trespacios, y otros, 1994):

- I. Definición del objeto de estudio práctico y teórico
- II. Establecer los objetivos: Se hace necesario establecer qué se pretende conseguir con el estudio, esta tarea condicionará el planteamiento del estudio y su estrategia, de manera que de realizarse incorrectamente el resultado puede dar lugar a la toma de decisiones erróneas y a definir acciones ineficaces para cumplir los objetivos. Deben expresarse con claridad y ser susceptibles de alcanzarse.
- III. Determinar las necesidades de información para el cumplimiento de los objetivos, es decir, diseñar la investigación a realizar y establecer las fuentes de información más

adecuadas para cada una de las necesidades establecidas. Existen dos tipos diferentes de fuentes de información:

➤ Las fuentes primarias: que consisten en investigación de campo por medio de observación directa, entrevistas, encuestas o grupos de discusión.

➤ Las fuentes secundarias; en la que se recopila toda la información existente en el mercado y con esa base, decidir dónde realizar la investigación. (artículos, informes, páginas webs, estadísticas de empresa, fuentes gubernamentales, etc., es decir, fuentes de terceros)

- Diseño y tratamiento de los datos. Debe decidirse cómo se recopilará los datos que se necesitan, qué herramientas o técnicas se va a utilizar.

IV. Recopilación, tratamiento y análisis de la información obtenida: Esta fase dependerá, en gran medida, de las necesidades de información establecidas y de las fuentes a lo largo del estudio así como de la correspondencia con los objetivos.

V. Análisis de la demanda: Se hace necesario definir el comportamiento del público, la identificación del mercado, así como definir el público objetivo. Gracias al estudio de mercado se tendrá un perfil exacto del potencial cliente y de sus características personales como sus gustos, sus aficiones, sus aspiraciones, etc. El cliente objetivo es aquel o aquellos grupos a los que se proponen dirigir el servicio de forma prioritaria para adecuar después las acciones de marketing a sus características y comportamiento. El mercado cada vez demanda mayor especialización y una buena manera de hacerlo es especializarse en un tipo determinado de cliente.

VI. Análisis de la oferta: Se hace necesario descubrir cómo están trabajando la competencia, identificar oportunidades de negocio, tendencias de mercado y claves de éxito/fracaso.

VII. Análisis de la comercialización: La matriz DAFO del estudio de mercado permite a modo de síntesis identificar las oportunidades y amenazas del mercado y el entorno junto con el posicionamiento del negocio ante el mismo, identificando las fortalezas y debilidades.

VIII. Precio del estudio de mercado: Se refiere al precio que deben pagar las empresas por la contratación del personal especializado en la realización de estudios de mercado.

- IX. Elaborar en informe final: Dicho informe recogerá la información recabada, explicará los resultados y conclusiones obtenidas.

1.4 Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos en el mercado de los servicios.

Una vez que las empresas han segmentado cuidadosamente el mercado, escogido su público objetivo y decidido su estrategia de posicionamiento, están preparadas para desarrollar y lanzar productos de la forma más rentable.

El mantenimiento de los ingresos de las empresas requiere, con frecuencia, reemplazar o incrementar los productos y las áreas de negocio. Los clientes quieren nuevos productos y la competencia hará lo posible por proporcionárselos.

El concepto de *nuevos servicios* incluye los de productos originales, productos mejorados, productos modificados y nuevas líneas: (Trespalacios, y otros, 1994).

- Las grandes innovaciones. (Nuevos servicios para mercados todavía no definidos).
- Los negocios nuevos. (Nuevos servicios para un mercado ya existente).
- Los nuevos servicios para mercados atendidos en la actualidad. (La competencia ya los tiene).
- Las extensiones de líneas de servicio. (Aerolínea que ofrece nuevos destinos).
- Las mejoras en los servicios (representan quizá el tipo más común de innovación en los servicios.)
- Los cambios de estilo. (Cambian solo la apariencia del servicio). Por ejemplo nuevo envase.

1.4.1 Análisis de procedimientos de diseño de productos

Para lograr el diseño de servicios que posibiliten el posicionamiento de las empresas en el mercado, o la satisfacción de los nuevos requerimientos de los clientes, se hace necesario partir del análisis de los procedimientos que para estos efectos han propuesto autores tales como: Schnard (1990); Santesmases (1993), Kotler (1995), Nieto y Llamazares (1995), Mazur (2002), Serra (2003), Medina y Santamarina (2004) y Grande (2005), los cuales serán descritos a continuación.

El procedimiento propuesto por Schnard (1990), parte de definir los objetivos que se toman como base para generar ideas, seleccionar y someter a prueba de concepto. A partir de aquí se lleva a cabo un análisis del negocio que incluye un estudio de factibilidad, una evaluación del mercado y un cálculo de la rentabilidad. Luego se desarrolla el producto y se somete a prueba de mercado, lo cual permite definir estrategias de mercadeo, para dar paso a la formulación de planes y programas para su lanzamiento final. Es de señalar que en cada una de estas fases puede decidirse el abandono de la idea.

Procedimiento propuesto por Santesmases (1993) tiene como paso inicial la generación de ideas, la cual supone una búsqueda sistemática de nuevos productos, acude a una diversidad de fuentes y por medio de distintos métodos o procedimientos; seguidamente continua con un proceso de evaluación y reducción de las mismas conocido como cribado de ideas; a continuación se desarrolla el concepto del producto y test de concepto; se diseña la estrategia de *marketing* y el análisis económico correspondiente a este nuevo producto; el siguiente paso lo constituye el desarrollo del producto y por consiguiente el test de producto y mercado, concluye con el lanzamiento y comercialización del producto.

El procedimiento planteado por Kotler (1995), parte de la generación de ideas, que puede provenir de fuentes internas (empleados en general y fuerza de ventas) o fuentes externas (avances tecnológicos, clientes, competencia e imitación); continúa con el cribado de las ideas, lo que supone un proceso de reducción de las mismas; luego define el concepto del producto y a realiza el test de este concepto; por otro lado se efectúa el diseño de las estrategias de *marketing* y el análisis económico, finalmente se desarrolla el producto, el cual se somete a prueba de mercado para su posterior lanzamiento y comercialización.

Propuesta de Nieto y LLamazares (1995) al igual que algunos de los procedimientos ya mencionados parte de la generación de ideas, continúa con el filtrado o tamizado de las mismas, luego realiza el test de prototipo, el análisis del negocio como siguiente paso, para dar lugar a la definición de estrategias de *marketing*, y por último el desarrollo del producto realizando el test y lanzamiento del mismo.

El despliegue en función de la calidad, conocido como el QFD, por Mazur (2002), comienza con el despliegue de clientes, que identifica los diferentes tipos de clientes y de esta forma

obtiene la información primaria o materia prima para el desarrollo de las metas del producto, posteriormente define los requerimientos básicos que debe cumplir el mismo, para lograr la satisfacción del cliente; luego determina y ordena, según las prioridades los segmentos de mercados a trabajar, y concluye con el despliegue de calidad, el cual pretende convertir la calidad demandada en atributos de calidad del servicio.

El procedimiento de Serra (2003) se inicia con la generación de ideas, la cual supone la búsqueda sistemática de ideas de nuevos productos, para lo cual a fuentes internas y externas y utiliza varios métodos; luego se pasa a un proceso de reducción de las mismas conocido como cribado de ideas; después ocurre el desarrollo y test del concepto de producto; se diseña la estrategia de *marketing* y se realiza el análisis de viabilidad; el paso siguiente lo constituye el desarrollo del producto y el test de mercado; culmina con el lanzamiento y comercialización del producto.

Procedimiento para el diseño de productos de Medina y Santamarina (2004), la propuesta de este procedimiento está definida para productos turísticos de naturaleza específicamente, aborda como primer paso la identificación de una oportunidad de mercado, luego identifica las ventajas competitivas, define a partir de este momento la estrategia empresarial, para luego realizar el diseño conceptual, la preparación de prototipos, el lanzamiento, producción, monitoreo y control.

Procedimiento para el diseño de servicios de Grande (2005) comienza con la generación de ideas, se define posteriormente el público objetivo y es a partir de este momento que se procede a la selección de ideas, se realiza posteriormente el test de concepto, el análisis de la rentabilidad y termina con el test de mercado, lanzamiento y control.

Una vez descritos los principales pasos de cada uno de los ocho (8) procedimientos, estudiados, se señalan como substanciales aspectos los siguientes:

1. Las etapas de generación de ideas y tamizado de las mismas, son etapas coincidentes en todos los casos.

2. La posición que ocupa la etapa de análisis del mercado difiere de ser el primer paso, como es el caso del procedimiento QFD, 2002 y Medina Santamarina, 2004, o un paso intermedio en los procedimientos antes de comenzar con la creación, como son Kotler, 1995; Martín, 2003 y Grande, 2005. El resto de los procedimientos toma en consideración las necesidades del mercado en el momento de su presentación a través del test de mercado.

3. En el 100 % de los procedimientos analizados solo participa el creador del producto, es decir, su futuro explotador.

4. Se considera que los procedimientos analizados están diseñados para responder a modalidades muy puntuales dentro de la demanda de servicio, lo cual limita la vinculación en un mismo producto de varias modalidades, a partir de la generación de ideas sin previamente definir el segmento de mercado a trabajar y sus necesidades.

Debido a que los servicios se producen y consumen en forma simultánea y con frecuencia implican interacción entre empleados y clientes, también es fundamental que el proceso de desarrollo del nuevo servicio involucre tanto a empleados como a clientes.

1.4.2. Etapas del desarrollo de nuevos servicios

El punto de partida para el desarrollo de un servicio está en dos factores básicos (Da Via, 2005):

- El objetivo de satisfacer deseos y necesidades del consumidor final.
- Generar ideas de nuevos productos o servicios: tales ideas pueden provenir del propio personal (como consecuencia de su trato diario con consumidores) o de la observación de la competencia.

La evaluación del producto o servicio, a su vez, deberá pasar por la respuesta a tres aspectos básicos:

- Relación con los objetivos de la institución.
- Relación con la satisfacción de clientes.
- Problemas que pueda crear el nuevo producto o servicio.

En este sentido las estrategias de las instituciones para el desarrollo de los servicios¹ pueden ser clasificadas de la siguiente forma (Espinosa, 1976):

- ✓ **Estrategia de penetración en el mercado:** Que consiste en captar mayor cantidad de clientes; es decir, incrementar la participación en los mercados actuales con los productos o servicios actuales.
El objetivo de esta estrategia es cautivar al mismo objetivo de mercado para posicionarse mejor, y ser líder. Para desarrollarla, hay tres formas:
1 - Incrementar la frecuencia de consumo, uso o compra de un producto o servicio; Si los clientes son ocasionales el objetivo es que se transformen en clientes habituales.
2 - Atraer a los clientes de la competencia, para ello es necesario desarrollar una estrategia de impulsión adecuada, destacando los beneficios de utilizar los servicios o productos de la empresa y las diferencias más relevantes con los competidores
3 -Captar clientes potenciales que no son consumidores del producto.
- ✓ **Estrategia de desarrollo de mercado:**
Consiste en desarrollar nuevos mercados cuyas necesidades puedan ser satisfechas con los productos/ servicios actuales de la empresa: Ejemplo: abrir nuevas sucursales.
- ✓ **Estrategias de desarrollo del producto:**
Desarrollar nuevos productos de interés potencial para los mercados actuales. Esta estrategia implica operar sobre la variable producto /servicio.
- ✓ **Estrategia de diversificación:**
Incursionar en otro tipo de negocios.

El proceso de creación de nuevos servicios es una tarea difícil y continua y presenta algunos matices diferentes según los distintos autores antes descriptos. Sin embargo, más que realizar una comparación entre las diferentes ideas y conceptos, se mencionan en este epígrafe los pasos esenciales a los efectos de establecer las bases para el desarrollo de nuevos servicios en correspondencia a las nuevas tendencias que exige el mercado de acuerdo con lo postulado por los autores antes citados y por *Emprende_Pyme.net* (2016):

¹ Ver Anexo I Matriz de los servicios

1. Generación y filtrado de ideas: Es el primer paso para el desarrollo de nuevos servicios y consta de dos pasos fundamentales:

- Generación de ideas:

El proceso de desarrollo de nuevos servicios comienza con la búsqueda de ideas, que no debe ser una tarea casual. La alta dirección debe definir los servicios y mercados a enfatizar y los objetivos de los nuevos servicios. Para ello, resulta esencial consultar con los clientes qué productos o servicios pudieran ser mejorados o implementados para lograr mayor satisfacción, realizar un análisis de la competencia, consultar publicaciones, consultar profesionales del *marketing* y cualquier otra fuente disponible.

Además, es importante tener en cuenta que las ideas no pueden ser abstractas, sino que han de evolucionar para determinar no solo los servicios, sino también el público objetivo, el mercado o parte del mercado al que se dirige, han de ser viables y comercializables en un plazo de tiempo determinado. Por ello, habrán de irse descartando aquellas que no compensen realizar, no sean rentables, o sean demasiado innovadoras para que puedan ser asumidas por el mercado.

- Técnicas de generación de ideas:
 - ✓ Listado de atributos: esta técnica requiere hacer un listado de los atributos más importantes de un producto y luego modificar cada uno de ellos en la búsqueda de su mejora.
 - ✓ Relaciones forzadas: en este caso se listan varios objetos o servicios y cada proyecto se considera en relación con los citados.
 - ✓ Análisis morfológico: morfología significa estructura y este método requiere identificar las dimensiones estructurales de un problema y examinar las relaciones entre ellas.
 - ✓ Identificación de las necesidades/problemas: las técnicas de creatividad anteriores no requieren la colaboración del cliente en la generación de ideas, pero la identificación de necesidades y problemas comienza por el cliente, se indaga y se le piden ideas y soluciones.

Las citadas técnicas se pueden utilizar en sentido inverso si se da a los consumidores una lista de problemas y se les pide que citen los productos que les vienen a la mente como poseedores de problemas.

- Sesiones de tormentas de ideas se desarrolla cuando la empresa tiene que generar muchas ideas en relación con una necesidad o unos hechos. Se busca la cantidad: cuanto más sea la cantidad mayor será la posibilidad de encontrar ideas útiles.
- El Tamizado o filtrado de Ideas

Una vez aportadas las ideas sobre los posibles nuevos productos se impone hacer un análisis riguroso sobre la viabilidad del mismo:

- ✓ Necesidad real por parte del mercado: El propósito de la fase de generación de ideas es crear el mayor número posible de ellas y el de las fases siguientes reducir la cantidad a un número más practicable y atractivo. La primera fase del depurado de ideas es la del tamizado. Aquí las empresas deben evitar dos tipos de errores. Uno es el de “abandonar ideas rentables” cuando la compañía deja de considerar una buena idea. El otro error es el de “avanzar ya” y ocurre cuando las empresas permiten que ideas pobres pasen a fases posteriores. El propósito de la fase de tamizado es descubrir y dejar las ideas pobres tan pronto como sea posible.

2. Desarrollo del concepto de producto

Esta fase consiste en desarrollar la idea o ideas elegidas. Debe ser investigada con detenimiento, invirtiendo para ello los recursos que sean necesarios. Se puede discernir entre una idea de servicio, un concepto de servicio y una imagen de servicio. La primera es un posible servicio que la empresa podría ofrecer al mercado; la segunda una versión elaborada de la idea, expresada en términos que tengan sentido para los consumidores y la tercera, la idea concreta que los consumidores adquieren de un producto actual o potencial.

3. Análisis de viabilidad del producto o servicio.

En esta etapa, el análisis se centra en las posibilidades de comercialización. Pudiendo incluso matizarse el concepto del servicio.

La estrategia de *marketing* consiste en desarrollar un plan estratégico de *marketing* para introducir a estos en el mercado el cual describe el tamaño, la estructura y el comportamiento del público objetivo, las ventajas competitivas. Se hace necesario definir previamente en forma estructurada los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones.

4. Desarrollo del producto y comercialización

En esta fase se pasa de la teoría a la realidad. Es decir, es el momento de concretar cómo se va a presentar ese producto en el mercado su diseño, las campañas de promoción y lanzamiento del producto para llegar al consumidor o cliente.

Lo más aconsejable es hacer pruebas o prototipos del producto y ver cómo responde el público objetivo antes de lanzarse a la comercialización a gran escala.

Y, una vez que se tiene el producto final, es el momento de adoptar la decisión de lanzar el producto y comercializarlo. Pero en esta etapa aún ha de concretarse el momento más pertinente para el lanzamiento, el mercado en el que va a realizarse, y la forma en que ha de llegar al consumidor o usuario final.

1.5 Análisis teórico - doctrinal y de derecho comparado de la administración de fondos en fideicomiso para su introducción en el mercado nacional.

En este epígrafe se estudian los aspectos conceptuales, doctrinales y de derecho comparado de la figura del Fideicomiso Civil.

1.5.1 El Fideicomiso Civil. Análisis semántico-doctrinal y en el Derecho Comparado. Concepto y características (1996).

El vocablo Fideicomiso deriva del latín *Fideicommissum*, el término de *fides*, es fe y *commissum* es encargo, comisión, encomienda, confiado. Por lo que del significado del término se desprende que se trata de “un encargo o encomienda de confianza”.

El Fideicomiso, nacido del trust anglosajón, es definido como el negocio o acto jurídico mediante el cual una persona transmite o se obliga a transmitir la propiedad de uno o más

bienes a otra, para que sean destinados a una finalidad determinada, constituye el medio para otorgar mayores seguridades jurídicas a negocios subyacentes.

El fideicomiso puede darse como negocio unilateral, que se perfecciona por la simple manifestación de voluntad del fideicomitente mediante testamento, o puede surgir de un negocio bilateral o plurilateral, que conlleva al consentimiento recíproco y unísono del acto, en el que hay que distinguir el acto generador de obligaciones y derechos recíprocos que es el contrato y la situación engendrada respecto a determinadas relaciones entre partes, terceros y en su caso con respecto al patrimonio, de esta forma se caracteriza por ser un contrato típico, bilateral, consensual, oneroso (si el fiduciario recibe retribución por el encargo que se le encomienda) o gratuito (si no recibe remuneración), formal y unitario.

Son sujetos del Fideicomiso: el fiduciante o fideicomitente, el fiduciario, el beneficiario y el fideicomisario

El fiduciante o fideicomitente, que es la persona natural o jurídica que constituye el Fideicomiso, transmite la titularidad de los bienes fideicomitados, quedando exclusivamente en patrimonio de este, también llamado comitente, los derechos que expresamente se haya reservado y el derecho de reversión al extinguirse el fideicomiso.

El fiduciario deviene titular, no propietario, entendiéndose por titularidad “la cualidad jurídica que determina la entidad del poder de una persona sobre un derecho o pluralidad de derechos dentro de una relación jurídica” , el poder del fiduciario sobre el patrimonio fideicometido estará determinado por el acto constitutivo de fideicomiso y si no lo estuviera, por la naturaleza del fin a que los bienes fideicometidos se destinan, tiene el deber el fiduciario de desempeñarse “como buen padre de familia” según reza la antigua fórmula, no podrá apropiarse los bienes fideicometidos ni usarlos en su propio provecho, sus percepciones se reducirán al honorario, si así se pacta o a las comisiones que se establezcan en el acto constitutivo o se pacte posteriormente, y deberá rendir cuentas al fideicomisario y al fideicomitente si este se reservó el derecho a exigirlos, pueden ser designados varios fiduciarios y podrá ser removido de su cargo por causa grave por el tribunal competente.

El beneficiario, es aquel en cuyo favor se administran los bienes fideicomitidos, durante la vigencia de la propiedad fiduciaria. Pueden ser personas determinadas o determinables en el contrato.

El fideicomisario, es la persona que tiene derecho a recibir los beneficios del fideicomiso, puede serlo el mismo fideicomitente, tendrá los derechos que se le asignen en el acto de constitución, los derechos del fideicomisario no son considerados derechos reales sobre la cosa fideicometida, son derechos personales contra el fiduciario para exigir el cumplimiento del fideicomisario o contra los terceros detentadores de los bienes fideicometidos, para hacerlos volver a poder del fiduciario.

Como elemento objetivo de la relación jurídica está el patrimonio fideicometido, considerado como patrimonio autónomo, un patrimonio distinto de otros y distinto de los patrimonios propios de quienes intervienen en el negocio. Este criterio se aparta de la teoría clásica que considera que toda persona tendrá siempre un solo patrimonio y está en plena correspondencia con los fines jurídicos-económicos que posee.

La causa fuente (mediata o inmediata) de la propiedad fiduciaria (género), es el derecho patrimonial y temporal que adquiere el fiduciario sobre los bienes fideicometidos.

Se distinguen el fideicomiso de inversión, de administración, inmobiliario o de garantía.

1.5.2 Análisis de la institución del Fideicomiso en el Derecho Comparado.

- Breve esbozo del Fideicomiso en el Derecho Iberoamericano

Según lo expuesto en la VII Jornada Notarial Iberoamericana, en Argentina se implementó el fideicomiso a través de la Ley 24441 De Financiamiento de la Vivienda y la Construcción, pudiendo constituirse por contrato o por testamento, asimismo la Ley distingue entre fideicomiso de inversión, de administración y de garantía.

El Derecho colombiano reconoce la sustitución fiduciaria en la que el testador puede llamar a un asignatario a que recoja lo dado a otro bajo condición resolutoria, que encierra una verdadera propiedad fiduciaria, un dominio imperfecto sujeto a la condición resolutoria que

obliga al fiduciario a entregar los bienes que componen la asignación al fideicomiso. Esta condición debe cumplirse en un plazo de veinte años, salvo que la restitución esté vinculada a la muerte del fiduciario mismo. Puede ser universal o versar sobre cosas determinadas.

En Costa Rica el fideicomiso está regulado por el Código de Comercio de 1963 que modifica al Código Civil puede ser otorgado mediante testamento o por actos *inter vivos*, mediante el cual el dueño del patrimonio lo transmite al fiduciario a fin de que este proceda a entregarlo a los fideicomisarios escogidos por el fideicomitente una vez que este hubiera (o en un momento diverso, a su elección).

En Ecuador se entiende como fiduciario, en forma genérica, a la persona de confianza a cuya buena fe y conciencia se encomienda la ejecución de determinadas disposiciones. En lo sucesorio el testador le encarga al fiduciario algo reservado o algún encargo para entregarlo a otra persona, aun cuando jurídicamente tales encargos no obliguen, se emplea y se cumple.

En Guatemala el fideicomiso puede constituirse solo por contrato o por testamento, con la limitante de que solo los bancos y las instituciones de créditos autorizadas por la Junta Monetaria pueden ser fiduciarios.

En México, en virtud del fideicomiso, el fideicomitente destina ciertos bienes o derechos a un fin lícito determinado, en provecho del o los fideicomisarios, encomendando la realización de su fin a una institución fiduciaria, que pueden ser Instituciones de Crédito, las de Seguro, las de Fianza y las Casas de Bolsa.

En el derecho peruano, el fideicomiso es una relación jurídica por la cual una persona llamada fideicomitente, transfiere uno o más bienes a otra persona llamada fiduciaria, quien se obliga a utilizarlos a favor de aquel, o de un tercero llamado fideicomisario. Solo las empresas bancarias están autorizadas para desempeñarse como fiduciarios, se constituye mediante escritura pública o testamento y con un plazo máximo de duración de 20 años.

En Puerto Rico, el código civil lo define como mandato irrevocable en virtud del cual se transmiten ciertos bienes a una persona llamado fiduciario, para que disponga de ello

conforme lo ordena la que los tramita, llamada fideicomitente, a beneficio de este mismo o de un tercero llamado fideicomisario. Sin embargo, más que un mandato se entiende como propiedad que se desdobra en dos el título legal: “el legal title” que recae en el fiduciario y el título en equidad “equity title”, que la ostenta el fideicomisario.

- Regulaciones Cubanas en torno al Fideicomiso Civil

El Decreto Ley número 173 “Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias (28 de marzo de 1998)”, de fecha 28 de marzo de 1998 atribuía a las instituciones financieras no bancarias la realización de actividades de intermediación financiera, entre ellas las operaciones de fideicomiso a “las que se le atribuye especial importancia por las diversas modalidades que pueden adoptar, teniendo en cuenta su naturaleza jurídica”. Esta norma legal fue derogada por el Decreto Ley No 362 “De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero” (14 de septiembre de 2018) de fecha 14 de septiembre de 2018 publicado el 12 de octubre de 2018, la cual faculta a las instituciones bancarias cubanas en su condición de bancos universales a realizar operaciones y servicios de fideicomisos y de administración de fondos y carteras así como otros reconocidos en la práctica internacional (artículo 10 inciso t). A fin de dictar normas que regulen las operaciones de intermediación financiera en el territorio nacional, se crea el Proyecto de Decreto Ley² (2005) sobre las operaciones de Fideicomiso por la cual se define el contrato como aquel en virtud del cual una o más personas que actúen como fideicomitente, destinan ciertos bienes a un fin lícito y determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución financiera que actúe como fiduciaria (artículo 1), se legitima como fideicomitente a la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, distinta a las instituciones fiduciarias (artículo 11) que pueden no existir al momento de la constitución, pero se espera que exista (artículo 12) y en caso de que no se señale el fideicomisario se entenderá como tal al fideicomitente (artículo 13).

Conclusiones parciales:

² Este Decreto-Ley no llegó a ser publicado no obstante, constituye el primer acercamiento legislativo a la figura del Fideicomiso en Cuba.

En este capítulo se definieron los aspectos generales del *marketing* de los servicios, se identificó el procedimiento para el diseño de productos y el análisis del Fideicomiso Civil como institución del derecho, para su introducción en el sistema bancario.

El análisis de los fundamentos teóricos metodológicos, permitió establecer que las estrategias de *marketing* en las empresas con orientación hacia el cliente, propician la innovación en la creación de productos y servicios como objetivo de supervivencia a largo plazo, para lo cual se hace necesario la realización de estudios de mercado y el despliegue de las fases de desarrollo de los nuevos productos y servicios para lograr el posicionamiento en el mercado y la satisfacción de los requerimientos de los clientes, con un impacto significativo en los resultados de la organización.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE DISEÑO DEL PRODUCTO BANCARIO ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO PARA EL SEGMENTO PERSONAS NATURALES.

En este capítulo se aborda la caracterización del objeto de estudio teórico y práctico se realiza un estudio del mercado para el producto Administración de Fondos en Fideicomiso y se establecen las fases de desarrollo para el diseño del producto.

2.1 Caracterización del BPA Matanzas: Objeto de estudio práctico.

El BPA 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.

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto Ley No 362 “De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero” (14 de septiembre de 2018) de fecha 14 de septiembre de 2018 publicado el 12 de octubre de 2018. Esta entidad realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997 (Cuba, 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.

Las Direcciones Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud son parte integrante de la estructura del BPA, que 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 las Direcciones Provinciales se subordinan las Sucursales y Cajas de Ahorro establecidas en sus respectivos territorios.

Actualmente identificado como el Banco de la familia y la empresa cubana, esta institución está llamada a jugar un decisivo papel en la ejecución de las políticas sociales establecidas en el contexto de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución.

- Funcionamiento de la Dirección Provincial del BPA en Matanzas.

El BPA en la provincia de Matanzas, cuenta con una red de 54 oficinas bancarias que incluye la Dirección Provincial, el Centro de Capacitación Provincial, 22 sucursales, 28 Cajas de Ahorro y 2 Centros de Negocios. Tiene como objetivo fundamental captar el efectivo circulante en manos del sector privado y empresarial, así como otorgar financiamientos a cortos y medianos plazos acorde con las actuales políticas crediticias, además de realizar operaciones por cuentas de terceros, como: cobro de impuestos, pago a jubilados, canjes por orden y cuenta de CADECA, cobros de electricidad y teléfonos, pago de caja de resarcimiento y cobros de finanzas, entre otros. Posee una cartera sana y el índice de morosidad no supera el 2%; teniendo dentro de los objetivos de trabajo del año en curso fortalecer el otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas. Ha sido identificado por la profesionalidad en la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades propensas al cambio de los clientes, se presta una atención personalizada y se trabaja en función de prestar un servicio de calidad, para lo cual se sistematiza la capacitación en la propia medida en que se asimilan nuevas funciones. Se cuenta con una tecnología de avanzada que permite hacer operaciones en tiempo real con software adaptados a las necesidades de los productos y con cajeros automáticos y terminales de puntos de venta en las unidades estratégicas de negocios. La casi totalidad de la red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones

físicas. Se tiene un sistema eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados.

- Filosofía organizacional y pensamiento estratégico.

La filosofía de una organización consiste en un sistema de superposiciones, principios, valores y credos motivadores fundamentales y es uno de los elementos principales para su perfecto y exitoso funcionamiento. Para comprender la filosofía organizacional de una empresa se requiere analizar la misión, visión y valores de la misma.

El BPA se define con una misión 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. Para ello garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades contando con el uso efectivo y racional del capital humano y tecnológico.

En su visión define las cualidades, compromisos y valores de su capital humano que le permite alcanzar niveles de competencia superior acorde con las necesidades de la población, y figura entre sus objetivos lograr una comunicación eficaz, interna y externa, que integre al personal del BPA en un solo cuerpo, fortalezca la identidad corporativa, posicione productos, difunda la calidad de los servicios y establezca vínculos con los diferentes públicos.

Como organización sostiene un pensamiento estratégico que estimula la capacidad de captar rápidamente el entorno y ajustar estrategias mediante sistemas de realimentación, con un enfoque muy crítico hacia la propia organización que permita la forma de superar deficiencias, problemas y debilidades, buscar la innovación a partir de la estimulación e interacción de nuevas ideas, el enfoque integrador a partir de solución de problemas con estrategias coherentes, en el tránsito de lo estratégico a lo operativo y el sentido preciso del tiempo.

2.2 Definición del objeto de estudio teórico.

El objeto de estudio es el diseño del servicio de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales

Objetivo principal:

Análisis del producto administración de fondos en fideicomiso para personas naturales para su implementación en segmentos seleccionados de clientes del BPA.

Objetivos secundarios:

- Analizar la demanda del servicio.
- Proponer el diseño para su implementación.

Principales fuentes de recogida de información:

- Fuentes Primarias:

- I. Encuesta:

Objetivo: Estudiar el grado de aceptación de la propuesta del servicio en los segmentos de mercado identificados.

- II. Entrevistas a expertos:

Objetivo: Conocer las posibilidades de implementación del servicio bancario a la luz de la normativa vigente.

- Fuentes secundarias:

- I. Información en soporte de papel y digital sobre la figura de estudio, los métodos de investigación científico, y el diseño de la investigación

Objetivo: Analizar la información existente para la realización del estudio del mercado del servicio que se propone.

2.2.1 Delimitación geográfica del mercado y descripción

El ámbito geográfico para el servicio que se estudia es el territorio nacional a través de la red de oficinas que atiende el BPA, aunque específicamente el objeto de estudio práctico es la red de oficinas de esta institución en la provincia de Matanzas.

- Breve caracterización del contexto económico sectorial y sociodemográfico actual.

El BPA integrado por una amplia red de oficinas bancarias pertenece al sector global de la economía y ejerce la actividad de intermediación financiera en el territorio nacional. En

Matanzas, el BPA presenta la mayor de las infraestructuras en el sector bancario, logrando tener presencia en 13 de los municipios de la provincia, en los cuales existen 272'111 cuentas de ahorro abiertas al cierre de enero de 2019.

2.3 Análisis de la demanda.

2.3.1 Comportamiento de la demanda.

El BPA en Matanzas, se caracteriza históricamente por ser el mayor captador de pasivos con costos de los de su tipo en el país. Actualmente los niveles de ahorro superan 2'201 MMP. Entre los productos de esta naturaleza más demandados se encuentran los depósitos de ahorros a largo plazo, fundamentalmente los de 6 años.

Sin embargo, se aprecia en este sector insatisfacciones ante la escasa diversificación de los servicios, si se tiene en cuenta que la cartera de productos existentes se basa en ofertas de servicios preestablecidos amparados en cláusulas predeterminadas y proformas contractuales de naturaleza adhesiva, limitando francamente el principio contractual de autonomía de la voluntad. Se distingue en la prestación del servicio, las necesidades insatisfechas de la población de contar con un servicio que permita disponer de forma personalizada los destinos de los fondos depositados en cuentas bancarias.

En este sentido, resulta conveniente definir los segmentos de mercado en correspondencia con los deseos y necesidades comunes de los clientes.

2.3.2 Identificación del mercado.

- Identificación de clientes: Son clientes del BPA las personas naturales y jurídicas que se sirven de los servicios bancarios para satisfacer un deseo o necesidad. En el caso de las personas naturales, los principales clientes son los que acceden a los servicios de ahorro y de préstamos bancarios, por ser los servicios que mayor demandan poseen. Los clientes bancarios, en su mayoría se caracterizan por su lealtad y confianza a la institución.
- Tipos de clientes: En función del estudio que se realiza es conveniente clasificar a los clientes con un enfoque de segmentación a su nivel de actividad en la institución:
- Clientes activos: son aquellos que en la actualidad, se sirven de un servicio o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo.

- Clientes inactivos: son aquellos que accedieron al servicio bancario hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el servicio que recibieron o que ya no lo necesitan.

Esta clasificación permite:

- ✓ Identificar a los clientes actuales que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad aportan beneficios a la empresa.
- ✓ Identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no acceden al servicio, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

- Necesidades y expectativas de los clientes:

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita y una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio.

Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es normal que las necesidades cambien con el pasar de los años, las prioridades se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de las mismas. Lo más importante es identificar las necesidades y expectativas no satisfechas de los clientes para la utilización de estrategias corporativas en su dimensión vertical (distinción entre las fases del proceso), horizontal (incremento y diversificación de negocios) o geográfica (presencia espacial).

2.3.3 Tamaño del mercado.

Por ser un producto nuevo en el sistema bancario nacional, el mercado estará formado por todos los clientes potenciales del servicio que se estudia, con capacidad legal para el ejercicio por tanto la población se considera infinita.

2.4 Análisis de la oferta.

Actualmente el servicio de Administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales, lo presta exclusivamente la institución financiera no bancaria Compañía Fiduciaria S.A.

En entrevista realizada a la implicada en la investigación Lic. en Ciencias Empresariales Edesa Fleites Wong, Directora general de Compañía Fiduciaria S.A, se conoció que esta compañía cuenta con una oficina en el territorio nacional que radica en Ciudad Habana. Funge como fiduciaria del patrimonio constituido por fideicomiso y tiene facultades para ejercer esta función de forma ilimitada siempre que el fin sea lícito y posible.

En el caso del servicio de administración de fondos depositados en cuentas bancarias, tal compañía requiere para el correcto desempeño de sus funciones, concertar contrato o acuerdo de colaboración con el Banco para la administración de los fondos fideicomitados, lo cual dificulta tal ejercicio ya que no posee la libre disposición del bien.

A pesar de la exclusividad del servicio que presta la compañía, atiende mayoritariamente el segmento empresarial y como personas naturales a ciudadanos extranjeros. Sus funciones se encuentran limitadas por razones geográficas y publicitarias.

2.4.1 Comportamiento de la oferta.

La Compañía Fiduciaria S.A fue creada en el año 1996 por Acuerdo del Consejo de Ministro y hasta la actualidad no ha mostrado crecimiento en infraestructura, ni en el mercado, por ello sus estrategias se dirigen a alcanzar una cuota mayor de mercado.

2.5 Análisis de la comercialización.

Análisis del producto: Actualmente el servicio de administración de fondos en fideicomiso se encuentra diseñado en el sistema bancario para la atención a personas jurídicas, aunque excepcionalmente se autorizó su aplicación en 2 casos a personas naturales: uno en BPA en Matanzas y otro en Banco Metropolitano (BANMET).

En virtud del ya mencionado Decreto Ley No 362 De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero, las instituciones bancarias se encuentran facultadas para realizar operaciones y servicios de fideicomiso y de administración de fondos, lo cual legitima a los Bancos comerciales para fungir como entidades fiduciarias en la administración de fondos

depositados en cuentas bancarias, haciendo más atractiva la oferta del producto para el BPA, por las siguientes razones competitivas:

- ✓ El BPA fue el primer Banco creado por la Revolución, razón por la cual se concibió como el Banco de la familia cubana, condición que refleja el carácter humanista del sistema social cubano. Bajo este slogan comercial ha perpetuado su liderazgo en el segmento de personas naturales.
- ✓ La amplia infraestructura de instalaciones que posee se concibió para acercar los servicios bancarios al seno familiar contribuyendo a fomentar una cultura de ahorro que logra el posicionamiento de esta institución en el sector de personas naturales.
- ✓ Durante más de 35 años el pueblo cubano ha depositado sus ahorros monetarios en el BPA, ganando en prestigio y siendo reconocido por la profesionalidad y ética de su personal, condición básica que pudiera determinar la preferencia del público para designarlo fiduciario de sus bienes considerando que esta facultad solo es atribuible por el interesado a la persona jurídica, según las normas legales vigentes en el territorio nacional, que a su juicio le garantice actuar en la administración de los bienes fideicomitados con la debida diligencia y prudencia de un buen padre de familia, sobre la base de la confianza en él depositada.

En el sector bancario no existen diseñados servicios sustitutivos que garanticen la gestión y administración de bienes para el segmento personas naturales.

2.5.1 Diagnóstico

A fin de establecer un diagnóstico preliminar de la situación del BPA para la implementación del servicio se reflexiona en los siguientes aspectos:

Atractivo de mercado

- Satisfacer necesidades de clientes
- Comisión del servicio
- Incrementar la calidad del servicio
- Fomentar la cultura de ahorro en la población

Criterios específicos

- Transferencia de la propiedad.
- Encargo de confianza.

- Contrato típico, consensual, oneroso, formal y revocable.
- Carácter temporal de la propiedad

Área de Resultados Claves

- Calidad de la prestación del servicio.
- Control interno
- Sistemas automatizados.
- Supervisión.

Capacidades en el segmento de personas naturales

- Servicios diversos en cantidad y calidad
- Atención a numerosas personas naturales en calidad de clientes.

Necesidades de los clientes

- Proliferación de servicios especialmente para la administración de fondos en beneficio de una tercera persona o en beneficio propio, según las propias instrucciones del interesado.
- Calidad en el servicio.

Aplicación de la matriz DAFO³

Factores internos

Fortalezas

- Experiencia con clientes nacionales y extranjeros
- Red de oficinas bancarias interconectadas con las sucursales que las tutelan
- Personal calificado, serio y confiable

Debilidades

- No existe capacitación en materia de fideicomiso de los especialistas en banca personal.
- Poca experiencia en relación al servicio en personas naturales

Factores externos

Oportunidades

- Voluntad estatal de incrementar la calidad del servicio.
- Demanda del servicio

³ Ver Anexo II Matriz DAFO

Amenazas

- Competencia con otras entidades financieras.
- La insatisfacción de clientes bancarios atenta contra la misión de la institución.

Matriz DAFO

Se interrelacionan los factores internos con los externos a fin de determinar amenazas y oportunidades e identificar fortalezas y debilidades, según consta en Anexo No. II.

Posición Estratégica General.

El posicionamiento del BPA para satisfacer las necesidades de los clientes se ubica en el I Cuadrante, que destaca las potencialidades para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno gracias a las fortalezas con que cuenta.

2.6 Análisis del precio

En teoría, el concepto del producto está asociado al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera. Para analizar el precio del servicio que se estudia, se ha de tener en cuenta que se reducen al honorario o las comisiones que se establezcan a favor del fiduciario, como recompensa a la gestión realizada y que se pacte en el acto constitutivo o posteriormente.

En tal sentido se ha buscado referencia de las comisiones que se cobran en el mercado nacional e internacional por el servicio analizado para obtener información sobre el precio del mercado.

En la comentada entrevista realizada a la implicada en la investigación Lic. en Ciencias Empresariales Edesa Fleites Wong, Directora general de Compañía Fiduciaria S.A, se conoció que la comisión que se aplica en el mercado nacional para este producto se negocian con los clientes, en correspondencia con las aplicadas en el ámbito internacional y oscilan en un margen del 1 al 3% según el monto total de los recursos asignados o los movimientos del fondo. La fijación del porcentaje de comisión para cada caso específico oscila en este rango, atendiendo a las características puntuales del negocio en cada caso.

2.7 Infraestructura para la prestación del servicio.

El BPA cuenta con una amplia red de sucursales bancarias y de cajas de ahorro para la prestación del servicio. Con las estrategias de informatización de la sociedad se ha logrado

la conectividad a tiempo real de las cajas de ahorros con la sucursal tutelar, lo cual permite la diversificación de los servicios que prestan estas unidades organizativas.

Las posibilidades de relacionar los pagos a una cuenta asociada a la sucursal virtual para el uso de tarjetas magnéticas incrementarían la flexibilización del servicio, si se tiene en cuenta la amplia red de cajeros automáticos y terminales de puntos de ventas existentes en el país y el desarrollo de las pasarelas de pagos en el país.

2.8 Fases de desarrollo para la implementación del servicio de administración de fondos en fideicomiso a personas naturales.

En este epígrafe se desarrollarán las fases para el desarrollo del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales en el BPA.

2.8.1 Generación de ideas y filtrado de ideas

La autora de este trabajo, en su experiencia como asesora jurídica del Banco Popular de Ahorro en Matanzas por más de 5 años, ha enfrentado disímiles situaciones en las que no ha sido posible satisfacer las necesidades de los clientes de disponer de forma personalizada el destino del efectivo depositado en la institución, por no contar con un servicio bancario en la actualidad, cuyas características y versatilidad podría sufragar estas demandas de la población.

Por esta razón, se ha identificado como una oportunidad de mercado para el sistema bancario la implementación del servicio de administración de fondos en fideicomiso a personas naturales.

- El Tamizado o filtrado de Ideas

A partir de la identificación del nuevo servicio que se propone implementar se lleva a cabo un análisis riguroso sobre la viabilidad del mismo, contando con los siguientes antecedentes investigativos:

➤ Investigación teórica sobre Fideicomiso Civil Bancario (Lozano, 2007) se realiza un estudio teórico-doctrinal sobre la figura del fideicomiso en el Derecho Civil y en la legislación comparada y su posible aplicación en Cuba. Se presenta para su debate en Reunión de Homólogos de Asesores Jurídicos del BPA.

Resultados: El colectivo de juristas consideró pertinente y necesario el abordaje de esta figura del derecho como una alternativa más del sistema bancario para mejorar la atención a determinados segmentos de clientes.

➤ Investigación realizada por la autora sobre Protección Jurídica Civil al Demente en Cuba, (Lozano, 2008) en colaboración con el Proyecto en Defensa de la Memoria auspiciado por el MINSAP como parte de la investigación realizada en opción del título de Especialista en Derecho Civil, Patrimonial y de Familia.

Resultados: Se seleccionó una muestra de 123 encuestados mayores de 60 años con nivel básico de escolaridad de la enseñanza media, en la que se indagó sobre su deseo de designar a una persona natural o jurídica como administrador de sus bienes para el caso de su propia incapacidad, resultando que el 65 % de los encuestados seleccionaron al Banco como administrador de sus bienes llegado ese momento.

➤ Propuesta de investigación de mercado sobre el fideicomiso como servicio para personas naturales en Bancos Comerciales (Lozano, 2017), presentado como trabajo final del Postgrado en Gestión Comercial de la Universidad de Matanzas.

Resultados: A partir de la técnica Tormenta de Ideas, aplicada a un grupo de gerentes comerciales del BPA, se seleccionaron cinco (5) segmentos de mercados de personas naturales que responden a grupos con necesidades comunes de contar con un servicio que permita encargar al Banco la ejecución de pagos y el destino final de los fondos depositados en cuentas bancarias, se validaron los instrumentos propuestos para llevar a cabo el estudio de mercados en Matanzas, teniendo en cuenta el coeficiente de fiabilidad Alpha de Cronbach aplicado en el software SPSS.

➤ Administración de Fondos en Fideicomiso alternativa de servicio bancario para personas naturales, trabajo presentado en Evento Provincial del BPA en Matanzas, en Evento de Eficiencia Bancaria Raúl León Torrás del BPA y en Evento de Eficiencia Bancaria de BCC.

Resultados: Se elaboró una propuesta de diseño del producto y se elevó a los tres (3) niveles de aprobación: Dirección Provincial del BPA, Banco Popular de Ahorro y Banco Central de Cuba, este trabajo resultó premiado y se procede a la compatibilización por el organismo central para su implementación

2.8.2 Desarrollo del concepto del producto.

La Administración de Fondos en Fideicomiso es el negocio mediante el cual una persona natural transmite o se obliga a transmitir la propiedad fiduciaria de los fondos depositados en cuenta a una institución bancaria quien se obliga a ejecutarla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario) y al transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario.

Objetivos principales: Ofrecerle al cliente un servicio administrativo que le garantice la realización de un fin de tipo económico, lícito y posible, y el cumplimiento de los compromisos contractuales, según sus propias disposiciones.

2.8.2.1 Determinación de clientes potenciales (mercado meta)

Se define como mercado meta el segmento de personas naturales, con necesidades de servicio de administración de fondos en fideicomiso para la realización de un fin lícito, posible y determinado. En este grupo se ha realizado una segmentación atendiendo a necesidades comunes planteadas por los clientes, e identificadas por un grupo de asesores jurídicos y gerentes comerciales como demandas latentes que no han podido ser atendidas por el sistema bancario cubano, mediante la utilización de la técnica Tormenta de ideas aplicada como parte de la investigación previa sobre el Fideicomiso como servicio para personas naturales en Bancos Comerciales (Lozano, 2017):

1. Personas con obligación de dar alimentos a tercero mediante pensión alimenticia⁴.

Demanda de la población: Disponer del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso, para el pago de la pensión alimenticia a terceros, aportando el obligado, cierta suma para la apertura de la cuenta bancaria en fideicomiso, destinada a tal fin, disponiéndose además en el propio acto de constitución del negocio jurídico el destino de los haberes de la cuenta bancaria, al cumplirse la condición resolutoria (el cese de la obligación de dar alimento).

2. Personas que deseen abrir cuentas a favor de terceros⁵.

⁴ En el contexto actual cubano, en el que se ha flexibilizado las normas migratorias y se evidencia un incremento vertiginoso de salidas y entradas de ciudadanos cubanos del/al país, que conlleva a su vez al desarrollo de relaciones con extranjeros, la atención a esta necesidad adquiere mayor importancia, tanto para el obligado a dar alimento responsable con sus deberes, como por los órganos judiciales a los que corresponde el control y seguimiento en la ejecución de las sentencias y la protección legal a los menores e incapacitados

Demanda de la población: Disponer del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso que le serán entregados al destinatario al cumplirse una condición resolutoria, como puede ser el arribo a la mayoría de edad o la realización de algún acontecimiento previamente determinado por el fiduciante.

3. Extranjeros o residentes en el exterior respecto a un ciudadano cubano y Ciudadanos cubanos en cumplimiento de misiones internacionalistas respecto a ciudadanos cubanos.

Los casos del servicio de administración de fondos en fideicomiso a personas naturales que se han autorizado con carácter excepcional en BPA y BANMET, responden a este supuesto, por lo que no existen impedimentos evidentes para la aplicación de este servicio en este segmento de mercado.

4. Personas que deseen ordenar su patrimonio en previsión de su propia y absoluta incapacidad⁶.

Del análisis técnico-jurídico de la figura y de su aplicación en el Derecho comparado se desprende que pueden coincidir en una persona diferentes posiciones jurídicas como lo son el fideicomitente y fideicomisario, sin desnaturalizar la figura del Fideicomiso, lo que resulta básico para la aplicación de esta figura como derecho de autoprotección de la persona.

En el momento de perfeccionamiento del contrato, se requiere inexorablemente la capacidad jurídica del fideicomitente y fiduciario, que puede ser una persona natural o jurídica, pero no supone la figura, que el fideicomisario, se encuentre con la capacidad requerida ni en el momento del perfeccionamiento del contrato ni en el momento de recibir los beneficios.

El contrato puede hacerse depender de una condición suspensiva, cuyos efectos, según el artículo 53 apartado 2 del Código Civil Cubano, solo se producen al cumplirse la condición, en este caso, la propia incapacidad sobrevenida y declarada judicialmente y entre las causas generales de extinción del contrato, el fallecimiento del fideicomisario, en cuyo caso se le transmite el bien a sus herederos, o a una persona previamente elegida por el fideicomitente

⁵ Este ha sido uno de los planteamientos que mayor incidencia han tenido en las oficinas bancarias, en su mayoría por personas que desean abrir cuentas a favor de menores o incapacitados, por ejemplo, abuelos y otros familiares que desean garantizar al beneficiario los fondos en cuenta para cuando adquiera capacidad legal y pueda decidir sobre el destino de los fondos.

⁶ Esta modalidad responde a la necesidad planteada por un grupo importante de personas que reclaman el reconocimiento legislativo al Derecho de Autoprotección, que no es más que la facultad de decidir en plena capacidad legal el destino de sus bienes para el momento de su incapacidad.

o recuperación de la capacidad de obrar del fideicomisario, para cuyo caso pudiere reservarse el derecho de reversión.

Durante la incapacidad del fideicomitente, el fiduciario se obliga a operar la cuenta retribuyéndole una cuota mensual al que posea la guarda y cuidado del incapaz para su manutención, que será supervisado en sus actuaciones por el fiduciario y rendirá cuenta ante este, cada vez que lo estime requerido, esta institución es compatible por demás con las funciones del Tribunal, como órgano de tutela, pues la actuación del fiduciario versa en relación con el bien fideicomitado.

5. Personas que deseen ordenar su patrimonio para el caso de su fallecimiento⁷.

En este supuesto, el negocio nace del propio acto de constitución, pero sus efectos solo se producen tras la ocurrencia de la muerte del fiduciante, en cuyo caso el patrimonio fideicomitado se constituye en una masa autónoma que no forma parte del caudal hereditario del fideicomitente.

2.8.3 Análisis de viabilidad del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales.

A fin de analizar la viabilidad del servicio se atenderá en este subepígrafe a las características del público objetivo y a las ventajas frente a la competencia.

2.8.3.1 Tamaño, estructura, y comportamiento del público objetivo

- Tamaño de la población: Para su definición se realiza el siguiente análisis:

1. Personas con obligación de dar alimentos a tercero mediante pensión alimenticia: se analiza que la obligación de dar alimentos a terceros surge a partir de que se impute a una persona la responsabilidad de abonarlos según lo estipulado en el Código de Familia lo cual complejiza el tamaño del público objetivo, toda vez que son diversas las causas por las que puede resultar obligado una persona a dar alimentos como diversos pueden ser considerados los alimentistas.

⁷ A pesar de que estos supuestos bien pueden ser constituidos a su vez por testamento, en este trabajo el diseño se limita a la modalidad contractual por ser de interés negociar directamente con el constituyente aspectos claves para el negocio como las comisiones, la posibilidad de virtualización del servicio y otros que permiten brindar mayor efectividad a la gestión fiduciaria del Banco.

2. Extranjeros o residentes en el exterior respecto a un ciudadano cubano y ciudadanos cubanos en cumplimiento de misiones internacionalistas respecto a ciudadanos cubanos. El tamaño de la población en estos casos resulta ilimitado.
3. Personas que desean abrir cuentas a favor de terceros.
4. Personas que deseen ordenar su patrimonio en previsión de su propia y absoluta incapacidad
5. Personas que deseen ordenar su patrimonio para el caso de su fallecimiento.

En los supuestos 3, 4 y 5 la condición que identifica el tamaño de la población es subjetiva y variable lo cual limita la posibilidad de que sea medible con precisión.

Por los elementos antes expuestos, se decide aplicar la encuesta utilizando el muestreo no probabilístico, ante la escasa posibilidad de calcular el tamaño de la población considerando que:

- Esta técnica se emplea para los casos en que no puede calcularse la probabilidad de extracción de una determinada muestra.
- Las características propias de la población se condicionan a premisas subjetivas y variables.
- No existe un organismo oficial en el territorio nacional que mida con precisión el tamaño de la población de los segmentos seleccionados.
- Características del muestreo no probabilístico:
 - Suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización.
 - Entre sus desventajas figura que, al no ser probabilísticas, no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, no se puede determinar con qué nivel de confianza se hace una estimación.
 - Entre sus ventajas se destaca su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

A los efectos de otorgarle mayor rigor científico a la técnica de muestreo se adoptó la modalidad de muestreo no probabilístico a juicio o por conveniencia, con el fin de procurar

que la población seleccionada demostrará poseer conocimiento del tema objeto de estudio, para ello se siguieron los siguientes pasos:

- Selección del mercado meta:

De los 743 usuarios del sistema, se seleccionó a la población que reunía una de las características del mercado meta, resultando seleccionadas 272 personas.

- Gestión del conocimiento:

A través del aula virtual del BPA se les impartió un curso interactivo sobre la figura del fideicomiso civil a personas naturales, con una duración de 16 horas lectivas.

Al finalizar se aplicó un examen para medir el conocimiento del tema, donde resultaron aprobados 266 usuarios.

- Estructura⁸

A partir de estos resultados, se divide esta población en estudio, en grupos que comparten alguna de las condiciones previamente determinadas con los siguientes resultados:

- Estrato No. 1: 92 personas asumen responsabilidad familiar de manutención a terceros.
- Estrato No. 2: 28 tienen visado en otros países.
- Estrato No. 3: 32 personas se encuentran interesadas en abrir cuentas a favor de terceros.
- Estrato No. 4: 53 personas se interesan por ordenar su patrimonio en previsión de su propia y absoluta incapacidad
- Estrato No. 5: 61 personas se interesan por ordenar su patrimonio en caso de su fallecimiento.

- Comportamiento del público objetivo

Se le aplicó la encuesta a las 266 personas que se encontraban incluidas en algunos de los estratos anteriormente señalados y se pudo comprobar el grado de aceptación de la propuesta del servicio, resultados que fueron validados teniendo en cuenta el análisis de fiabilidad de las escalas a partir del empleo del coeficiente Alfa de Cronbach y el cálculo del coeficiente R-cuadrado evidencia la validez de constructo del instrumento aplicado en el software SPSS.

⁸ Ver Anexo III Métodos de investigación científica aplicados

- **Resultados de la encuesta:**

El 81% de la población seleccionada aceptó la utilización de la cuenta fiduciaria para la satisfacción de su necesidad o deseo.

El 74,3% prefiere en la utilización del servicio, que los pagos parciales se ejecuten a través de una cuenta asociada a tarjeta magnética

El 53.7% eligió que por concepto del servicio se debe cobrar una comisión variable en correspondencia con los parámetros internacionales para este servicio, de 1 a 3% del monto de la cuenta o de las operaciones que se realicen durante el mes.

Entre las características más significativas del servicio destacaron la confianza en el BPA, la versatilidad y que contribuye a la solución de necesidades.

El 49% sugirió la necesidad de la automatización del servicio como acción de mejora.

Solo el 0.75% personas declaró que no lo recomendaría a terceras personas.

2.8.3.2 Ventajas competitivas.

Para construir la estrategia de posicionamiento del servicio que se estudia, es preciso identificar las ventajas competitivas que posee:

- Diseño del servicio con orientación al cliente.
- Seguridad y confianza en la administración a cargo del Banco.
- Atención personalizada a cargo de personal capacitado, diligente y profesional en el manejo de fondos.
- Imparcialidad y transparencia en la administración.
- Adecuada aplicación de los fondos según el fin lícito y posible para el cual fue creado.
- Información periódica y transparente de la administración de los fondos en las cuentas fiduciarias.
- Se conforma un patrimonio autónomo, independiente del patrimonio del cliente, lo cual permite aislar riesgos y otorgar exclusividad a la garantía o fuente de repago.
- Liderazgo del BPA en el segmento de personas naturales
- Servicio diferenciado, personalizado y automatizado.

- Posibilidad de virtualización del servicio atendiendo a las estrategias de bancarización informática y al desarrollo de las pasarelas de pago en la sociedad.

2.8.4 Desarrollo del producto y comercialización

Para la implementación del servicio de administración de fondos en fideicomiso se traza un plan en el que se concretan las acciones a desarrollar con el objetivo de facilitar a la entidad estrategias de posicionamiento, defensa y ataque para lograr o mantener el liderazgo en el mercado, lo cual genera gran beneficio para los clientes, ya que encuentran una mayor oferta y calidad que puede satisfacer plenamente sus necesidades.

DIEZ ACCIONES CONCRETAS A DESARROLLAR:

- I. ACCIÓN: Elaboración de la ficha del producto para definir sus características y condiciones
- II. ACCIÓN: Elaboración de una propuesta para la implementación en el Manual de Instrucción y Procedimiento del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales.
- III. ACCIÓN: Proponer la forma de implementación del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales en el SABIC. NEF.
- IV. ACCIÓN: Someter la propuesta a la aprobación del Consejo de Dirección Provincial para ser elevado a las Direcciones metodológicas de la Oficina Central
- V. ACCIÓN: Someter a revisión de las Direcciones metodológicas (Banca Personal y Electrónica, Asesoría Jurídica e Informática) de la Oficina Central del BPA la propuesta para la implementación en el Manual de Instrucción y Procedimiento del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales y su instrumentación en el SABIC.NEF.
- VI. ACCIÓN: Consultar la posibilidad de implementación del servicio de administración de fondos en fideicomiso con organismos de relación.
- VII. ACCIÓN: Elaborar un plan de acción para la promoción del servicio
- VIII. ACCIÓN: Proponer proyecto para la instrumentación del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales a BCC.

IX. ACCIÓN: Desarrollar un plan de acción para la promoción del servicio.

X. ACCIÓN: Comprobar el grado de satisfacción del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales mediante mecanismos de control y acciones correctivas.

Responsable de Cumplimiento de las acciones: Autora

Fecha de Cumplimiento: Proceso de investigación

Conclusiones parciales:

En este capítulo se analiza el objeto de estudio práctico y teórico, obteniendo entre sus principales resultados los siguientes:

- Se obtiene un procedimiento que consta de un estudio de mercado previo, basado en el análisis de la demanda, oferta, comercialización y precio y la ejecución de cuatro fases que definen la secuencia de acciones para el desarrollo de nuevos servicios. Se utiliza para ello, las fuentes de recogida de información en soporte papel y digital, además del empleo de métodos y técnicas científicas.
- A partir de la aplicación del procedimiento, se determina la situación del BPA para la implementación del servicio, destacándose como resultados las potencialidades de la institución para aprovechar las oportunidades del entorno. De este modo, se logra el diseño de la administración de fondos en fideicomiso para dar respuesta a determinados grupos de personas naturales con necesidades comunes, que hasta el momento no han podido ser atendidas por los Bancos comerciales.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE LANZAMIENTO DEL PRODUCTO BANCARIO ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO PARA EL SEGMENTO PERSONAS NATURALES.

Con el objetivo de elaborar una propuesta de servicio bancario para la administración de fondos en fideicomiso para personas naturales y su aplicación al segmento de mercado seleccionado, se trabajó en función del cumplimiento de las diez (10) acciones propuestas en la etapa de desarrollo del producto y comercialización, lo cual constituye los subepígrafes de este capítulo.

3.1 Elaboración de la ficha del producto.

I. ACCIÓN: Elaboración de la ficha del producto para definir sus características y condiciones

FICHA DEL PRODUCTO

CLASIFICACIÓN: Producto de Activo

DENOMINACIÓN: Fideicomiso de Administración

TIPO DE PRODUCTO: Servicio de Administración de Fondos en Fideicomiso a personas naturales.

DEFINICIÓN: Negocio o acto jurídico mediante el cual una persona transmite o se obliga a transmitir la propiedad fiduciaria de bienes determinados a una institución bancaria quien se obliga a ejecutarla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario) y al transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario.

ELEMENTOS PERSONALES:

▷ Fiduciante, Fideicomitente o Comitente, persona que constituye el fideicomiso, transmite la titularidad de los bienes fideicomitados, quedando únicamente en patrimonio de éste, los derechos que expresamente se haya reservado.

▷ Fiduciario quien recibe los bienes en fideicomiso y se compromete a cumplir con el encargo y a darles el destino que determine el fiduciante en el contrato.

▷ Beneficiario: Es aquel en cuyo beneficio se “administran” los bienes fideicomitados, durante la vigencia de la propiedad fiduciaria. Pueden ser personas determinadas o determinables en el contrato.

▷ El fideicomisario: Aquel a favor del cual se transmite la propiedad fiduciaria luego de extinguido el Fideicomiso.

FORMA DE CONSTITUCIÓN: Negocio bilateral o plurilateral por actos entre vivos

ELEMENTO OBJETIVO: Efectivo depositado en cuentas bancarias

CRITERIOS ESPECÍFICOS

Transferencia de la propiedad.

Encargo de confianza.

Contrato típico, consensual, oneroso, formal y revocable.

Carácter temporal de la propiedad

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SUJETOS INTERVINIENTES.

Fiduciante

- Designa al fiduciario y sus sustitutos y determina las limitaciones que tendrá el fiduciario, puede exigir rendición de cuentas, solicitar la remoción del fiduciario y ejercer acciones en defensa a los bienes fideicomitidos.

Fiduciario

- Adquiere derecho patrimonial y temporal sobre los bienes fideicomitidos y se obliga a ejercer la propiedad fiduciaria en el beneficio de quien se designe en el contrato, de rendir cuentas de sus actuaciones al fideicomisario, beneficiario o fideicomisario, así como transferir los bienes a quien se designe cuando finalice el fideicomiso.

- Sus percepciones se reducirán al honorario, o a las comisiones que se establezcan en el acto constitutivo.

Beneficiario

- Puede aceptar o rechazar el beneficio, ejercer acciones en defensa de los bienes fideicomitidos y exigir rendición de cuentas

Fideicomisario

Derecho personal a que le sea transmitida la propiedad plena de los bienes una vez cumplida la condición o plazo resolutorio u otra causa de extinción del fideicomiso, a partir del cual puede exigir el cumplimiento de la obligación del fiduciario.

SEGMENTO DE MERCADO:

Personas con obligación de dar alimentos a tercero mediante pensión alimenticia.

Personas que deseen abrir cuentas a favor de terceros.

Extranjeros o cubanos residentes en el exterior respecto a un ciudadano cubano.

Personas que deseen ordenar su patrimonio en previsión de su propia y absoluta incapacidad.

Personas que deseen ordenar su patrimonio para el caso de su fallecimiento.

OBJETIVOS PRINCIPALES:

Ofrecerle al cliente un servicio administrativo que le garantice la realización de un fin de tipo económico, lícito y posible, y el cumplimiento de los compromisos contractuales.

ASPECTOS ECONÓMICOS

El Fiduciante ha de contar con liquidez en sus cuentas para el cumplimiento de la finalidad del contrato.

COMISIÓN

Se cobrará una comisión de un 1 al 3% según el monto total de los recursos asignados o los movimientos del fondo.

ASPECTOS LEGALES

El Fideicomiso de Administración se soporta legalmente en contrato que se suscribirá entre el Banco y la persona natural, en el que se fijen el objeto específico del fideicomiso, las obligaciones y derechos de los sujetos intervinientes y demás especificidades propias del negocio jurídico.

VIGENCIA

La obligación estará vigente mientras dure la razón que lo generó o hasta que se produzca la condición resolutoria.

3.2 Elaboración de una propuesta para el Manual de Instrucción y Procedimiento del BPA (MIP).

II. **ACCIÓN:** Elaboración de una propuesta para la implementación en el MIP del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales.

Para la cumplimentación de esta acción se siguieron los siguientes pasos:

- a. Estructurar el proceso interno.⁹
- b. Concebir su ubicación en el MIP¹⁰

Se propone la ubicación en el Manual 00 Generalidades, Grupo 248 Otros servicios de la Banca personal, subgrupo 10 Administración de fondos en fideicomiso.

c. Estructurar el contenido: para este paso se consideró respetar el orden de estructuración en que se encuentran redactados los demás acápite del MIP, introduciéndoles las particularidades del caso

La estructura del contenido es la siguiente:

⁹ Ver Anexo IV Diagrama As-Is

¹⁰ Ver Anexo V Propuesta MIP

Título I: Generalidades

1. Definición
2. Constitución y titulares
3. Patrimonio del fideicomiso
4. Destino de los fondos
5. Normas generales para la administración del fondo en fideicomiso

Título II: Etapa de contratación y apertura de la cuenta.

6. Recepción de documentos.
7. Departamento de Banca Personal
8. Departamento de Asesoría Jurídica
9. Operatividad del servicio
10. Información contable del patrimonio fideicomitado.

Título III: Gestión fiduciaria

Título IV: Cierre del servicio

Anexos

11. Anexo I: Solicitud del servicio.
12. Anexo II: Informe del área comercial
13. Anexo III: Proforma del contrato de servicio de administración de fondos en fideicomiso.

d. Crear las reglas de redacción:

En las reglas de redacción para la elaboración del MIP se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- El lenguaje a utilizar debe ser claro, detallado y adaptado a las características del personal a quien va dirigido.
- Se debe evitar el uso de términos confusos o técnicamente excesivos que pueden causar dudas sobre su interpretación.
- Someter la redacción del texto a corrección ortográfica, morfológica, sintáctica y léxico semántica.

e. Probar la eficacia del texto en la práctica.

Una vez redactado el texto se realizó su puesta en práctica por los trabajadores de una sucursal de forma experimental, comprobándose la eficacia de su contenido, quedando como a continuación sigue:

MANUAL DE INSTRUCCIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

248. Otros servicios de la Banca Personal

10. Administración de fondos en fideicomiso.

TÍTULO I. GENERALIDADES.

1. DEFINICIÓN.

1.1 El servicio bancario de administración de fondos en Fideicomiso es el negocio o acto jurídico mediante el cual una persona transmite o se obliga a transmitir la propiedad fiduciaria de efectivo depositado en cuenta a una institución bancaria quien se obliga a ejecutarla en beneficio de quien se designe (beneficiario) y a transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario.

1.2 El servicio de administración de fondos en fideicomiso podrá ser constituido por contrato que se suscribirá entre el Banco y la persona natural, o por testamento, como acto unilateral, en el que se fijen el objeto específico del fideicomiso, las obligaciones y derechos de los sujetos intervinientes y demás especificidades propias del negocio jurídico.

1.3 Participan en el mismo:

4. El Fiduciante, Fideicomitente o Comitente, persona que constituye el fideicomiso, transmite la titularidad de los bienes fideicomitados, quedando únicamente en patrimonio de éste, los derechos que expresamente se haya reservado.

5. El Fiduciario quien recibe los bienes en fideicomiso (Banco) y se compromete a cumplir con el encargo y a darles el destino que determine el fiduciante en el contrato.

6. El Beneficiario: Es aquel en cuyo beneficio se “administran” los bienes fideicomitados, durante la vigencia de la propiedad fiduciaria. Pueden ser personas determinadas o determinables en el contrato.

7. El Fideicomisario: Aquel a favor del cual se transmite la propiedad fiduciaria luego de extinguido el Fideicomiso.

2. CONSTITUCIÓN Y TITULARES

2.1. En su modalidad contractual se podrá constituir el fideicomiso en sucursales bancarias.

2.2 Podrán constituirse en Fideicomitente todas las personas naturales, con capacidad legal, mayores de edad, ciudadanas cubanas o extranjeras residentes o no en el país.

2.3 La entidad bancaria en su condición de fiduciaria no podrá fungir como beneficiario o fideicomisario.

2.4 En el momento de la constitución del servicio, el Fideicomitente nombra el/los beneficiario(s), el Fideicomisario y si lo desea el sustituto de éste.

2.5 En caso de no nombrar fideicomisario se entiende por éste, el propio fideicomitente.

2.6 El servicio de administración de fondos en fideicomiso no debe exceder los 20 años a partir de su constitución.

3. PATRIMONIO DEL FIDEICOMISO

3.1. El fondo sobre el cual se crea el Fideicomiso se nutre mediante:

3.1.1 Depósitos en efectivo a la cuenta

3.1.2 Transferencias de fondos a partir de cuentas bancarias abiertas con anticipación.

3.1.3 Transferencias de fondos recibidas desde el exterior.

3.2 El fondo en fideicomiso se creará en pesos cubanos CUP o pesos convertibles CUC.

4. DESTINO DE LOS FONDOS

4.1 Los fondos en fideicomiso se destinan a satisfacer el fin por el que fueron creados siempre que sea determinado, lícito y posible.

5. NORMAS GENERALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO EN FIDEICOMISO

5.1 El cliente pagará al Banco una comisión que puede ser variable:

- Según el monto total de los recursos asignados o,

- Según los movimientos del fondo:

Límite mínimo: 1 %

Límite máximo: 3%.

TÍTULO II. ETAPA DE CONTRATACIÓN Y APERTURA DE LA CUENTA.

6. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

6. Al presentarse un cliente al Banco, solicitando el servicio de Administración de Fondos en Fideicomiso el especialista comercial actúa como sigue:

6.1 Explica al cliente las características propias del servicio y las modalidades por las que puede ser constituido.

6.2 Si el cliente desea continuar su solicitud, procede a la entrega del Anexo I Solicitud de servicio de Administración de Fondos en Fideicomiso, para su confección por el cliente y anota el trámite en el Registro de Asuntos Comerciales en trámites en la Oficina.

6.2 Verifica los datos aportados por el cliente, con la información contenida en el sistema, en su caso y en los documentos de identificación.

6.3 Solicita otra documentación necesaria, en correspondencia con la modalidad del servicio.

Si el cliente es de estado conyugal casado actúa como sigue:

6.3.1 Solicita la presencia del cónyuge, le interroga acerca de su consentimiento con el servicio solicitado, y le solicita su firma en el escaque correspondiente del Anexo I.

6.3.2 El acápite anterior no resulta necesario, si el solicitante aporta documento notarial donde quede probado la titularidad exclusiva de los fondos.

6.4 Procede a la confección digital del informe del área comercial según Anexo II donde incluya los datos de la solicitud, las consideraciones del servicio y la propuesta de la comisión a aplicar en correspondencia con el tipo de servicio. Confecciona además en soporte digital la proforma del contrato, según consta en Anexo III en correspondencia con las instrucciones del cliente, plasmadas en la solicitud.

6.5 Envía por correo electrónico el informe y la proforma del contrato al Gerente comercial para su valoración en soporte digital e impreso.

6.6 El gerente comercial actúa como sigue:

6.6.1 Revisa la documentación, emite sus consideraciones sobre la factibilidad de la operación en el informe presentado por el especialista.

6.6.3 Remite el informe por vía digital al Director de la Sucursal, Departamento de Asesoría Jurídica y Banca Personal de la Dirección Provincial para su revisión y dictamen, en un término que no exceda los 3 días hábiles a partir de su solicitud, con los siguientes documentos:

- Anexo II Informe del área comercial con visto bueno del gerente del área.

- Anexo III. Proforma del contrato de servicio de administración de fondos en fideicomiso

7. DEPARTAMENTO DE BANCA PERSONAL

7.1. Recibe el expediente vía digital, analiza la factibilidad de la operación y procede a su revisión.

7.2 Emite criterio sobre la procedencia del servicio y entrega copia al Departamento de Asesoría Jurídica.

8. DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA

8.1 Recibe la documentación requerida y asienta el trámite en el Registro de Servicios de Administración de Fondos en Fideicomiso que se confecciona anualmente a nivel provincial.

8.2 Revisa la documentación en correspondencia con el criterio del Departamento de Banca Personal.

8.3 El asesor jurídico si lo considera oportuno podrá:

8.3.1 Solicitar otra documentación requerida para el trámite

8.3.2 Emitir dictamen contentivo de sus apreciaciones técnicas legales para la corrección o denegación del trámite.

8.3.3 De considerar la procedencia del servicio, procede a la revisión de la proforma del contrato

8.3.4 Devuelve el trámite al área comercial de la sucursal en un término que no exceda los 7 días hábiles a partir de su recepción por correo electrónico, con los siguientes documentos:

8.3.4.1 Dictamen del departamento de Asesoría Jurídica, contentivo del criterio del Departamento de Banca Personal en su caso, o

8.3.4.2 Proforma del contrato de servicios de administración de fondos en fideicomiso con la revisión técnica-legal pertinente.

8.3.4.3 Archiva el criterio del Departamento de Banca Personal conjuntamente con el Dictamen.

8.4 El gerente comercial recibe la documentación del departamento de Asesoría Jurídica y procede a su impresión.

8.5 Da traslado al especialista designado para la citación al cliente.

8.6 Al recibir al cliente, en la fecha fijada actúa de acuerdo a la valoración del Departamento de Asesoría Jurídica, como sigue:

8.6.1 Si se requiere algún documento o datos adicionales, se le solicita al cliente su completamiento y posteriormente se reenvía al Departamento de Asesoría Jurídica, para su reanálisis.

8.6.2 Si el servicio quedó denegado o aprobado de manera diferente a lo pactado, se procede a negociar con el cliente sobre la base de las nuevas condiciones, según la documentación recibida del Departamento de Asesoría Jurídica.

8.6.2.1 Si el cliente no estuviere de acuerdo con las condiciones del servicio y deseara mantener su solicitud inicial en los propios términos que le fueron negados por causa legítima, se deniega la solicitud fundamentándole los motivos de tal decisión.

8.6.2.2 Si el cliente no estuviere de acuerdo con las condiciones del servicio, y deseara modificar su solicitud inicial se replantea la solicitud con condiciones renegociadas por ambas partes y discurre el trámite nuevamente, con iguales vías y términos de solución.

8.6.2.3. Si el cliente estuviere de acuerdo con las condiciones del servicio, se procede a la impresión de la proforma del Contrato de servicio de Administración de Fondos en Fideicomiso recibido del Departamento de Asesoría Jurídica.

8.6.3 Si el servicio quedó aprobado en las propias condiciones, de la solicitud del cliente, se somete la proforma del Contrato a la aprobación y firma del cliente y del Director de la sucursal.

El especialista designado:

8.6.4 Registra la apertura de la cuenta por la opción Captación de transacciones/Banca Personal/Administración de Fondos/Apertura de cuentas de administración de Fondos, cumplimentando todos los datos que aparecen en pantalla

8.6.5 Imprime por el sistema tres ejemplares del comprobante de la operación, en los que obtiene la firma del cliente, consigna su cuño, firma.

8.6.6 Por la opción de SABIC correspondiente procede a realizar el depósito de los fondos en la cuenta de administración de fondos.

Por el especialista comercial actuante, cuando en la apertura no media efectivo, en cuyo caso consigna en los ejemplares de comprobantes el importe de la apertura, su cuño y firma y se procede a la entrega de un ejemplar del comprobante al cliente.

Por la caja, cuando medie efectivo, se procede a la entrega de un ejemplar del comprobante al cliente e indica al cliente la caja donde tiene que realizar la operación, mostrando el comprobante recibido por el especialista comercial.

El especialista comercial, retiene dos comprobantes emitidos por el sistema:

- Un ejemplar lo archiva en el expediente
- Un ejemplar lo entrega al área contable, con el resto de los comprobantes en el mismo orden en que los registró (por número de referencia).

El especialista comercial archiva la documentación correspondiente.

TÍTULO III: GESTIÓN FIDUCIARIA

9. EJECUCIÓN DE LOS PAGOS

9.1 El especialista comercial procede a la ejecución de los pagos en correspondencia con lo estipulado en el Contrato, seleccionando la opción correcta en el sistema SABIC.NEF:

9.2. Asociar los pagos a tarjetas magnéticas.

9.3 Transferencias automáticas la cuenta _____

9.4 En efectivo, en cuyo caso al presentarse el beneficiario en la sucursal le acredita en el sistema el pago y lo conduce a la caja.

10. INFORMACIÓN CONTABLE DEL PATRIMONIO FIDEICOMITIDO.

10.1. Podrá solicitar estado de los movimientos de los fondos del fideicomiso:

- Fideicomitente, si así se reservó el derecho en el contrato.
- Beneficiario
- Fideicomisario
- Tribunales Populares, Fiscales e Instructores policiales.
- Inspectores de Supervisión Bancaria, Auditores del Banco Popular de Ahorro, y Contraloría General de la República.
- Cualquier otra persona natural o jurídica que acredite tener interés legítimo

10.2 El Banco en su condición de FIDUCIARIO rendirá cuenta de su actuación en un período que no exceda los tres (3) días hábiles siguientes a la solicitud a los siguientes:

- Fideicomitente, Fideicomisario, Beneficiario o sus representantes legales o voluntarios.
- Tribunales Populares
- Cualquier otra persona natural o jurídica que acredite tener interés legítimo.

TÍTULO IV. CIERRE DEL SERVICIO.

11. PRESENTACIÓN DEL FIDEICOMISARIO

11.1 Al presentarse en la oficina bancaria la evidencia del cumplimiento de la condición resolutoria, el especialista comercial procede a citar al fideicomisario.

11.2 En caso de premuerte del fideicomisario, o negarse aceptar los fondos en fideicomiso, se citará al sustituto designado en el acto de constitución.

11.3 La premuerte del fideicomisario se ha de acreditar con la certificación de Defunción correspondiente y la negativa a recibir los fondos fideicomitados a través de una Declaración Jurada que suscribirá el interesado en la propia sucursal bancaria, previa comprobación de su identidad y capacidad legal para este acto.

El documento acreditativo se archiva en el expediente.

11.4. Una vez presentado en la sucursal bancaria el fideicomisario o en su caso, el sustituto, verifica los datos aportados por el cliente, con la información contenida en el sistema, en su caso y en los documentos de identificación.

11.5. El especialista comercial procede a brindarle información de las condiciones en las que se estipuló el contrato inicial y del destino final de los fondos y si lo solicita, de la gestión fiduciaria.

11.6. Se le solicita rubrique la notificación del cierre de la cuenta.

11.7. Registra el cierre de la cuenta por la opción Captación de transacciones/Banca Personal/Administración de Fondos/Cierre de cuentas de administración de Fondos, cumplimentando todos los datos que aparecen en pantalla

11.8 Imprime por el sistema tres ejemplares del comprobante de la operación, en los que obtiene la firma del cliente, consigna su cuño, firma.

11.9 Por la opción de SABIC correspondiente procede a realizar la extracción de los fondos en la cuenta de administración de fondos.

Por la caja, se procede a la entrega de un ejemplar del comprobante al cliente e indica al cliente la caja donde tiene que realizar la operación, mostrando el comprobante recibido por el especialista comercial.

El especialista comercial, retiene dos comprobantes emitidos por el sistema:

- Un ejemplar lo archiva en el expediente
- Un ejemplar lo entrega al área contable, con el resto de los comprobantes en el mismo orden en que los registró (por número de referencia).

El especialista comercial archiva la documentación correspondiente.

ANEXOS DEL MIP 248

MIP 248 ANEXO I SOLICITUD DEL SERVICIO.

Yo _____, solicito el servicio de Administración de fondos en fideicomiso, nombrando como entidad fiduciaria al Banco, para el cumplimiento de los fines que por la presente se establece, conociendo que una vez constituido el Fideicomiso, dejará de formar parte de mi patrimonio personal los bienes fideicomitidos. Declaro bajo juramento la licitud del patrimonio que se transmite y de los fines que se estipulan los cuales son posibles y determinados.			
_____ Nombres y apellidos		_____ Firma	
Fideicomitente o Solicitante	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Lugar de nacimiento	Ciudadanía	Estado Conyugal

	Ocupación	No.identidad/pasaporte	Teléfono
	Dirección		
Beneficiario de los pagos	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Lugar nacimiento	de	Ciudadanía
			Estado Conyugal
	Ocupación	No.identidad/pasaporte	Teléfono
	Dirección		
Fideicomisario o destinatario final de los montos	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Lugar nacimiento	de	Ciudadanía
			Estado Conyugal
	Ocupación	No.identidad/pasaporte	Teléfono
	Dirección		
Sustituto del Fideicomisario o destinatario final de los montos	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Lugar nacimiento	de	Ciudadanía
			Estado Conyugal
	Ocupación	No.identidad/pasaporte	Teléfono
	Dirección		
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO			
ORIGEN DE LOS FONDOS:			

_____ Depósitos en efectivo.	_____ Transferencias de fondos a partir de cuentas bancarias abiertas con anticipación. No. Cuenta: _____ Sucursal: _____
_____ Transferencias de fondos recibidos desde el exterior	Montos a transferir: _____ Periodicidad: _____

SUSTENTABILIDAD DE LOS FONDOS:

_____ Depósitos en efectivo.	_____ Transferencias de fondos a partir de cuentas bancarias abiertas con anticipación. No. Cuenta: _____ Sucursal: _____
_____ Transferencias de fondos recibidos desde el exterior	Montos a transferir: _____ Periodicidad: _____

Montos a pagar:	Frecuencia de los pagos:

Plazo o condición de la extinción de los pagos (no puede exceder de los 20 años)

Destino final del fondo en fideicomiso:

Declaración del cónyuge

Declaro mi conformidad, con el servicio que se solicita por ser bienes propios del solicitante, los fondos que se transfieren en fideicomiso.

_____ Nombre y Apellidos	_____ Firma
-----------------------------	----------------

_____ Nombre y Apellidos	_____ Firma
-----------------------------	----------------

MIP 248 ANEXO II INFORME DEL ÁREA COMERCIAL

Fideicomitente o Solicitante	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Lugar de nacimiento	Ciudadanía	Estado Conyugal
	Ocupación	No. identidad/pasaporte	Teléfono

	Dirección		
Beneficiario de los pagos	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Lugar nacimiento de	Ciudadanía	Estado Conyugal
	Ocupación	No.identidad/pasaporte	Teléfono
	Dirección		
Fideicomisario o destinatario final de los montos	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Lugar nacimiento de	Ciudadanía	Estado Conyugal
	Ocupación	No.identidad/pasaporte	Teléfono
	Dirección		
Sustituto del Fideicomisario o destinatario final de los montos	Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Lugar nacimiento de	Ciudadanía	Estado Conyugal
	Ocupación	No.identidad/pasaporte	Teléfono
	Dirección		
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO			
ORIGEN DE LOS FONDOS:			

_____ Depósitos en efectivo.	_____ Transferencias de fondos a partir de cuentas bancarias abiertas con anticipación. No. Cuenta: _____ Sucursal: _____
_____ Transferencias de fondos recibidos desde el exterior	Montos a transferir: _____ Periodicidad: _____
SUSTENTABILIDAD DE LOS FONDOS:	
_____ Depósitos en efectivo.	_____ Transferencias de fondos a partir de cuentas bancarias abiertas con anticipación. No. Cuenta: _____ Sucursal: _____
_____ Transferencias de fondos recibidos desde el exterior	Montos a transferir: _____ Periodicidad: _____
Montos a pagar:	Frecuencia de los pagos:
Plazo o condición de la extinción de los pagos (no puede exceder de los 20 años)	
Destino final del fondo en fideicomiso:	
Consentimiento del cónyuge Sí _____ No _____	
Comisión del servicio	Firma autorizada:
Criterio del especialista comercial	
Criterio del Gerente Comercial:	

MIP 248 ANEXO III PROFORMA DEL CONTRATO DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO

**CONTRATO NO.
ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO**

DE UNA PARTE: _____, natural de _____, ciudadano cubano, mayor de edad, de estado conyugal _____, de ocupación _____, vecino de _____, con carné de identidad número _____, en lo adelante **EI FIDEICOMITENTE.**

DE OTRA PARTE: El Banco Popular de Ahorro, sucursal _____, con domicilio legal en _____ representado en este acto por _____, en su condición de Director(a) de la sucursal, en lo adelante **EL FIDUCIARIO.**

Ambas partes reconociéndose mutuamente la capacidad legal y personalidad con la que concurren acuerdan suscribir el presente Contrato de conformidad con los siguientes términos y condiciones:

CAPÍTULO I. DEFINICIONES Y REGLAS DE INTERPRETACIÓN

ARTÍCULO 1: Definiciones.

A los efectos de este Contrato se entiende por:

BENEFICIARIO: Aquel en cuyo beneficio se “administran” los bienes fideicomitidos, durante la vigencia de la propiedad fiduciaria.

BIENES FIDEICOMITIDOS: Fondos que EL FIDEICOMITENTE acredite o instruya terceros acreditar en la Cuenta Fiduciaria.

CONTRATO DE FIDEICOMISO: Es el presente contrato.

CUENTA FIDUCIARIA: Es la cuenta bancaria que abrirá y mantendrá EL FIDUCIARIO, a los efectos de acreditar los fondos líquidos integrantes del patrimonio fideicomitido y efectivizar los desembolsos.

DESEMBOLSO: Son todos aquellos pagos y liquidaciones que efectivice EL FIDUCIARIO en cumplimiento de las Instrucciones que por la presente se establecen.

DÍA HÁBIL: Es el día laborable para EL FIDUCIARIO.

FECHA DE EXTINCIÓN: Puede ser pactada a plazo fijo de haber suscripto el Contrato de Fideicomiso o extinguidas las obligaciones que correspondan atender con desembolsos que ocurre en un último término.

FIDEICOMISO: Es el presente “Fideicomiso”

FIDEICOMITENTE O FIDUCIANTE: Es el cedente de los bienes.

FIDUCIARIO: Es el BANCO.

INSTRUCCIÓN DE DESEMBOLSO: Es cada instrucción del FIDEICOMITENTE al FIDUCIARIO de aplicación del patrimonio fideicomitido.

PATRIMONIO FIDEICOMITIDO: Es el efectivo depositado en el Banco que integra el Fideicomiso.

PERSONA: Cualquier persona física o de existencia ideal, según corresponda de acuerdo con el contexto o con la naturaleza de la función cumplida o a ser cumplida por la misma.

PRÓRROGA: Es la continuación del Fideicomiso pactado por las partes, luego de la fecha de extinción.

ARTÍCULO 1.1 Regla de Interpretación

Salvo disposición en contrario, todas las menciones de este contrato a determinados artículos y subdivisiones son referencia a artículos y subdivisiones del presente Contrato. Si cualquier disposición, cláusula o parte del Contrato fuera declarada ilegal, inaplicable, inejecutable, nula y/o de cumplimiento imposible por un tribunal competente, el Contrato sus disposiciones y partes no cuestionadas continuarán en plena vigencia y la disposición, parte o cláusula que hubiere sido afectada por la mencionada declaración, deberá ser reemplazada por otra, en conformidad con el objeto fundamental de este contrato.

CAPÍTULO II.

CONTRATO DE FIDEICOMISO

ARTÍCULO 2.1: Transmisión Fiduciaria

El FIDEICOMITENTE transfiere al FIDUCIARIO, y este acepta, la propiedad fiduciaria del efectivo depositado en cuenta bancaria y tendrá como finalidad exclusiva que EL FIDUCIARIO emplee los Bienes Fideicomitidos con el siguiente destino:

Cualquiera de los fondos que ingresen a la Cuenta Fiduciaria, por el motivo que fuera, quedará invariablemente incorporado al Patrimonio Fideicomitado y sometidos al régimen de este Contrato.

Queda entendido y establecido por las partes que no es función del FIDUCIARIO efectuar reclamos ante la falta, atraso o transferencia de cualquiera de los pagos que puedan o deban engrosar la cuenta fiduciaria, resultando dicho reclamo responsabilidad exclusiva del FIDEICOMITENTE.

Las Partes acuerdan que la Cuenta Fiduciaria, será engrosada por:

Cuyos montos integrarán el Patrimonio Fideicomitado, por lo que a ellos se extenderá la propiedad fiduciaria transferida en virtud de este Contrato y el destino previsto para el Patrimonio Fideicomitado, a la finalización de este Contrato.

ARTÍCULO 2.2: Duración del Contrato

La duración de este Contrato será de _____ meses después de la fecha de suscripción, o hasta la extinción de las obligaciones de pago mediante Desembolsos.

Transcurrido el plazo de _____ meses existiendo en la Cuenta Fiduciaria, Patrimonio Fideicomitado para aplicar en Desembolsos o transferencia fiduciaria por efectuarse, el FIDEICOMITENTE podrá solicitar al FIDUCIARIO la prórroga del Contrato.

Una vez extinguido este Contrato, el FIDUCIARIO transferirá la propiedad del Patrimonio Fideicomitado remanente al FIDEICOMISARIO, previa deducción de todos los Gastos Deducibles, llevando a cabo los actos que resulten necesarios para este fin.

ARTÍCULO 2.3: Administración del Fideicomiso

La administración del Fideicomiso se basa en los siguientes aspectos:

El Fiduciario no podrá:

1. Realizar Desembolsos con destino distinto al indicado por el FIDEICOMITENTE, en este Contrato.
2. Constituir gravámenes sobre el efectivo integrante del Patrimonio Fideicomitado.

ARTÍCULO 2.4: Mientras que el FIDUCIARIO no haya cobrado la totalidad de los honorarios que se estipulan en el presente Contrato, deberá mantenerse en cuenta, la suma de _____ que solo serán liberados cuando el FIDUCIARIO haya cobrado la totalidad de los honorarios.

CAPÍTULO III

DE LOS BENEFICIARIOS DE LOS DESEMBOLSOS Y FIDEICOMISARIOS

ARTÍCULO 3.1 Beneficiarios de los Desembolsos

Los Beneficiarios de los Desembolsos son aquellas Personas nacionales o extranjeras a los que el FIDUCIARIO efectuará los Desembolsos, de conformidad con lo establecido en el presente Contrato.

ARTÍCULO 3.2 Designación de Beneficiarios de los Desembolsos.

Será(n) beneficiario(s) de los Desembolsos el/los siguiente(s):

_____ (Nombres y Apellidos), natural de _____, ciudadano cubano, mayor de edad, de estado conyugal _____, de ocupación _____, vecino de _____, con carné de identidad número _____.

ARTÍCULO 3.3 Designación del FIDEICOMISARIO

Será(n) fideicomisario(s) del saldo remanente en la cuenta luego de extinguido el Fideicomiso el/los siguiente(s):

_____ (Nombres y Apellidos), natural de _____, ciudadano cubano, mayor de edad, de estado conyugal _____, de ocupación _____, vecino de _____, con carné de identidad número _____.

CAPÍTULO IV DEL FIDUCIARIO

ARTÍCULO 4.1 Facultades del Fiduciario.

El FIDUCIARIO podrá ejercer los derechos y facultades inherentes a la propiedad fiduciaria con el alcance y las limitaciones establecidas en el presente Contrato. Para ello el

FIDUCIARIO, se compromete a actuar con prudencia y diligencia sobre la base de la confianza en él depositada.

No resultará incumplimiento del FIDUCIARIO en caso que, una vez deducido el monto correspondiente a sus honorarios, no hubiese fondos suficientes para afrontar las obligaciones de Fideicomiso.

ARTÍCULO 4.2: Obligaciones del Fiduciario

Sin que implique limitación de las otras obligaciones que por su implicancia razonable resulten de su obligación de cumplir en este Contrato y de la diligencia debida sobre la base de la confianza que le fue depositada, el FIDUCIARIO deberá realizar los siguientes actos:

- La gestión y administración del Patrimonio Fideicomitado y en los términos que resultan cumplir en tiempo y forma con las instrucciones de Desembolso recibidas del FIDEICOMITENTE.
- Abstenerse de gravar los Bienes Fideicomitados y/o disponerlos de manera distinta a la prevista en este Contrato.
- Rendir cuentas al Fiduciante sobre el cumplimiento de las estipulaciones establecidas en este Contrato.
- Llevar la contabilidad correspondiente al patrimonio Fideicomitado.
- Recibir pagos y otorgar los correspondientes recibos.
- En caso de extinción de este Contrato, proceder a su liquidación y transferencia del Patrimonio Fideicomitado remanente al Fideicomisario, según lo establecido en el presente Contrato.

ARTÍCULO 4.3 Honorarios del FIDUCIARIO.

Los honorarios de FIDUCIARIO están a cargo del FIDEICOMITENTE y se calcularán sobre el _____% de los montos administrados por el FIDUCIARIO (o sobre el saldo disponible en la Cuenta Fiduciaria).

Ante la falta de pago en tiempo por parte del FIDEICOMITENTE de los honorarios indicados en esta cláusula el FIDUCIARIO se encuentra plenamente facultado a debitar a su favor del Patrimonio Fideicomitado, la suma correspondiente de los honorarios que corresponda.

ARTÍCULO 4.4 Responsabilidad del FIDUCIARIO

El FIDUCIARIO responderá por los daños que puede sufrir el Patrimonio Fideicomitado por culpa, negligencia o dolo en el cumplimiento de su contenido.

ARTÍCULO 4.5 Cese del FIDUCIARIO.

El FIDUCIARIO cesará en su actuación en los siguientes casos:

- Por disolución del Fiduciario, revocación o suspensión de la autorización para actuar como entidad financiera, por intervención judicial o administrativa desde la fecha de acaecimiento de tal hecho o en su caso, de notificación fehaciente de tal medida.
- Por decisión de cualquiera de las Partes, con expresión de causa o sin ella, presentada a la otra parte, con no menos de sesenta días (60) hábiles de anticipación a la fecha de la renuncia.

- Las Partes acuerdan que dado el supuesto en que el FIDEICMITENTE decida el cese del FIDUCIARIO, sin expresión de causa, antes que EL FIDUCIARIO hubiese cobrado la totalidad de sus honorarios proporcionales al tiempo de servicios el FIDUCIARIO estará facultado a cobrar el saldo restante mediante deducción del importe del Patrimonio Fideicomitado.

CAPÍTULO V EXTINCIÓN DE FIDEICOMISO

ARTÍCULO 5.1 Extinción

Este Contrato tendrá como causa de extinción las siguientes:

1. Cumplimiento de los fines propuestos.
2. Ante la vigencia de leyes o normas reglamentarias o por la imposición de cualquier impuesto o cargas sobre el Patrimonio Fideicomitado que a criterio razonable del FIDUCIARIO torne imposible o inconveniente la continuación de este contrato.
3. Por acaecimiento de cualquiera de las causales de cesación de las funciones del FIDUCIARIO previstas en este Contrato.

En cualquiera de tales casos, será de aplicación lo dispuesto en la cláusula siguiente:

ARTÍCULO 5.2 Liquidación. Administración posterior a la extinción del contrato.

En caso de extinción de este Contrato por cualquiera de las causales establecidas en la cláusula anterior, el FIDUCIARIO transferirá al Fideicomisario el Patrimonio Fideicomitado. Tal transferencia deberá ser hecha mediante depósito del Patrimonio Fideicomitado remanente en la cuenta que indique el FIDEICOMISARIO.

CAPÍTULO VI PRESENTACIÓN DE INFORMES Y RENDICION DE CUENTAS

ARTÍCULO 6.1 Rendición de Cuentas

El Fiduciario registrará en sus libros y registros contables el Patrimonio Fideicomitado y rendirá cuenta de su actuación en un período que no exceda los tres (3) días hábiles siguientes a la solicitud a los siguientes:

- Fideicomitente, Fideicomisario, Beneficiario o sus representantes legales o voluntarios.
- Tribunales Populares
- Cualquier otra persona natural o jurídica que acredite tener interés legítimo.

El FIDUCIARIO deberá presentar información contable y patrimonial del Patrimonio Fideicomitado a instancias de las siguientes autoridades:

- Fideicomitente, Fideicomisario, Beneficiario o sus representantes legales o voluntarios.
- Tribunales Populares, Fiscales e Instructores policiales.

- Inspectores de Supervisión Bancaria, Auditores del Banco Popular de Ahorro, y Contraloría General de la República.
- Cualquier otra persona natural o jurídica que acredite tener interés legítimo.

CAPÍTULO VII JURISDICCIÓN Y LEY APLICABLE

ARTÍCULO 7.1: Jurisdicción

Las partes acuerdan someter la resolución de cualquier disputa que surja entre ellas, con motivo de, o en relación con, este Contrato, a la competencia de los tribunales populares competentes.

ARTÍCULO 7.2 Ley Aplicable.

La interpretación y ejecución del presente Contrato se regirá por las leyes de la República de Cuba.

En prueba de conformidad, las partes firman dos ejemplares de este Contrato, en _____ a los _____ del mes de _____ del año ____.

FIDEICOMITENTE

FIDUCIARIO

3.3 Propuesta de implementación en el SABIC.NEF

III. ACCIÓN: Proponer la forma de implementación del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales en el SABIC. NEF.

Se propone implementar el servicio en el SABIC.NEF¹¹ agregando una opción en el sub Menú, de Captación de Transacciones/Banca Personal con la identificación Administración de fondos y desplegar dos acápite con la apertura de la cuenta de administración de fondos en fideicomiso y el depósito en esta cuenta.

Queda pendiente la identificación de las cuentas a emplear en el sistema para su diseño, y el desarrollo de las transacciones con características similares a las utilizadas para las cuentas scrow.

3.4 Revisión y aprobación de la propuesta por las instancias correspondientes.

IV. ACCIÓN: Someter la propuesta a la aprobación del Consejo de Dirección Provincial para ser elevado a las Direcciones metodológicas de la Oficina Central

¹¹ Ver Anexo VI Implementación en SABIC.NEF

Por Acuerdo No. 67/2018 en sesión ordinaria fue aprobada la propuesta para la instrumentación del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales y su presentación a Oficina Central del BPA.

V. **ACCIÓN:** Someter a revisión de las Direcciones metodológicas (Banca Personal y Electrónica, Asesoría Jurídica e Informática) de la Oficina Central del BPA la propuesta para la implementación en el Manual de Instrucción y Procedimiento del servicio de administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales y su instrumentación en el SABIC.NEF.

Cumplido: Se presentan los siguientes resultados:

Las Direcciones metodológicas mostraron conformidad con la propuesta, la dirección de informática a través del desarrollador del SABIC.NEF concordó en la factibilidad de la propuesta.

VI. **ACCIÓN:** Consultar la posibilidad de implementación del servicio de administración de fondos en fideicomiso con organismos de relación¹².

Cumplido: Para el cumplimiento de esta acción se realizaron consultas a siete (7) expertos en la materia, considerados así por la experiencia que poseen, el nivel de actualización, el grado científico y su vínculo actual en el ejercicio del Derecho Civil y a la Gerente de la Compañía Fiduciaria SA por su experiencia en relación al tema. Objetivos: Conocer su opinión sobre la posibilidad de implementación de la figura del fideicomiso bancario para personas naturales en los segmentos seleccionados al amparo de las normativas vigentes en el sistema bancario:

- Dr.C Leonardo Pérez Gallardo, Presidente de la Sociedad Cubana de Derecho Civil y de Familia. Profesor titular de la Universidad de la Habana y Notario.
- Msc. Nubia Tellechea Segundo, Presidenta de la Sala Civil, Administrativo y Laboral del Tribunal Provincial de Matanzas
- Msc. Idalmis Pérez Hernández, Jueza de la Sala Civil del Tribunal Provincial de Matanzas.

¹² Anexo III Aplicación de los métodos de investigación

- Msc. Niurka Piquera Hernández Notario Público de Matanzas, con sede en la Unidad Notarial de Santa Marta
- Msc. Mercedes Palmer Guerra, Directora Jurídica del BPA
- Msc. Maritza Pérez Mena, Asesora Jurídica del BPA Oficina Central
- Msc. Indira Ginoris Vega, Asesora Jurídica del BPA Oficina Central

Implicada en la investigación: Edesa Fleites Wong, Lic. en Ciencias Empresariales Directora general de Compañía Fiduciaria S.A,

Resultados: Satisfactorios, los profesionales consultados coinciden en las posibilidades legales de implementar este servicio bancario a partir de las regulaciones vigentes.

3.5 Elaboración del plan para la comercialización del servicio

VII. ACCIÓN: Elaborar un plan de acción para la comercialización del servicio¹³.

Se elaboró un plan de acción para la comercialización del servicio que incluye acciones en los tres (3) niveles: promoción, coordinación y gestión:

Gestión del servicio:

1. Asociar los pagos que puedan realizarse a través de este servicio a tarjetas magnéticas para la utilización de plataformas de pago (transfermóvil y banca remota).

Responsables y fecha de cumplimiento: Desarrolladores informáticos y Subdirección Comercial (4to trimestre 2019).

2. Diseñar por banca remota la posibilidad de consultar el saldo disponible y últimos movimientos de la cuenta fiduciaria a los efectos de que se pueda brindar al fideicomitente, fideicomisario o beneficiario (según se determine en el contrato) información sobre la gestión fiduciaria del Banco.

Responsables y fecha de cumplimiento: Desarrolladores informáticos y Subdirección Comercial (4to trimestre 2019).

¹³ Anexo VII Plan de promoción del servicio. Las fechas de cumplimiento del plan que se presenta variarán en correspondencia con la fecha de implementación del servicio.

3. Incluir en el servicio de Banca telefónica la posibilidad de que el cliente conozca a su solicitud, las particularidades de esta nueva modalidad.

Responsables y fecha de cumplimiento: Subdirección Comercial (4to trimestre 2019).

Coordinación del servicio:

4. Comunicación a los organismos implicados para la utilización de este servicio en función de la protección de incapacitados y menores: Tribunales Populares, Notarías Estatales y Fiscalías.

Responsables y fecha de cumplimiento: Subdirección Comercial y Departamento Asesoría Jurídica (1er trimestre 2020).

5. Coordinación con el MINSAP, MINED, y otros organismos para brindar el servicio a trabajadores y funcionarios seleccionados para cumplir misiones internacionalistas.

Responsables y fecha de cumplimiento: Subdirección Comercial y Departamento Asesoría Jurídica (1er trimestre 2020).

Promoción del servicio:

6. Diseño, confección y divulgación de boletines explicativos del servicio.

Responsables y fecha de cumplimiento:

Diseño: Autora (enero/2019)

Confección: Departamento de *marketing* Oficina Central BPA (abril/2019)

Divulgación: Área comercial en oficinas bancarias. (2020)

7. Publicación de artículos relacionados con el tema en revistas especializadas.

Responsables y fecha de cumplimiento: Autora y CIBE (2019).

8. Gestión y promoción del servicio en medios de difusión masiva: Radio, Televisión y Prensa.

Responsables y fecha de cumplimiento: Subdirección Comercial y Departamento Asesoría Jurídica (2020).

9. Promoción del servicio a través de las redes sociales.

Responsables y fecha de cumplimiento: Trabajadores con accesos a redes sociales (2020).

10. Promoción del servicio en el sistema de conducción de clientes.

Responsables y fecha de cumplimiento: Trabajadores con accesos a redes sociales (2020).

3.6 Revisión y aprobación de la propuesta por BCC.

VIII. ACCIÓN: Proponer proyecto para la instrumentación del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales a BCC.

La propuesta de instrumentación del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales fue presentado en el Evento Científico Raúl León Torrás y validado para su implementación.

3.7 Lanzamiento del servicio

IX. ACCIÓN: Desarrollar un plan de acción para la promoción del servicio.

Pendiente de aprobación.

X. ACCIÓN: Comprobar el grado de satisfacción del servicio bancario de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales mediante mecanismos de control y acciones correctivas.

Pendiente de aprobación

Conclusiones parciales:

- En este capítulo se establece una propuesta concreta de lanzamiento del producto Administración de Fondos en Fideicomiso para el segmento personas naturales que incluye la ficha del producto, la elaboración del MIP, propuesta de implementación en el sistema contable SABIC.NEF, y un plan para la comercialización del servicio.
- Las acciones desarrolladas están encaminadas a la satisfacción del cliente y su contribución a los resultados económicos financieros del BPA, a través del diseño del producto Administración de Fondos en Fideicomiso para el segmento personas naturales que permite brindar a este segmento el servicio de encargar a esta institución, la administración de fondos depositados en cuentas bancarias para fines lícitos según las propias disposiciones del constituyente.

CONCLUSIONES

1. El análisis de los fundamentos teóricos metodológicos, permitió establecer que las empresas que desarrollan estrategias de *marketing* con orientación hacia el cliente, propician la innovación en la creación de productos y servicios como objetivo de supervivencia a largo plazo. Con este fin, gestionan la realización de estudios de mercado y cumplimentan las fases de desarrollo de nuevos productos y servicios para sostener su posicionamiento en el mercado.
2. En la investigación, se obtiene un procedimiento que consta de un estudio de mercado previo, basado en el análisis de la demanda, oferta, comercialización y precio y la ejecución de cuatro fases que definen la secuencia de acciones para el desarrollo de nuevos servicios. Se utiliza para ello, las fuentes de recogida de información en soporte papel y digital, además del empleo de métodos y técnicas científicas.
3. A partir de la aplicación del procedimiento, se logra el diseño de la administración de fondos en fideicomiso para dar respuesta a determinados grupos de personas naturales con necesidades comunes, que hasta el momento no han podido ser atendidas por los Bancos comerciales.
4. Se establece una propuesta concreta de lanzamiento del producto Administración de Fondos en Fideicomiso para el segmento personas naturales que incluye la ficha del producto, la elaboración del MIP, propuesta de implementación en el sistema contable SABIC.NEF, y un plan para la comercialización del servicio.
5. El diseño de la Administración de Fondos en Fideicomiso para personas naturales, legitima la posibilidad de encargar al BPA la administración de fondos depositados en cuentas bancarias para fines lícitos, según las propias disposiciones del constituyente. Este producto se encamina a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, mejora la calidad de los servicios a partir de la diversificación de la cartera con un producto personalizado y contribuye a los resultados económicos financieros del BPA.

RECOMENDACIONES

1. Continuar instrumentando estrategias de *marketing* que permitan identificar demandas latentes de la población, la implementación de soluciones de mejoras de los servicios existentes o lanzamiento de nuevos servicios o de nuevos segmentos de mercados en los existentes.
2. Ampliar el estudio de nuevos segmentos de mercados que puedan resultar beneficiados con el servicio propuesto.
3. Dar seguimiento a las variaciones del servicio en el mercado nacional e internacional para atemperarlos a los nuevos diseños.
4. Como parte de los mecanismos de control y acciones correctivas que se implementen pos lanzamiento atender los siguientes aspectos:
 - Eliminar los cuellos de botella que pudieran ralentizar el servicio.
 - Obtener mayor información sobre la calidad del servicio entre las personas que hayan accedido al mismo.
 - Crear mecanismo de realimentación sistemática e integradores.
5. Motivar al capital humano para la investigación, innovación y búsqueda de soluciones en aras de elevar la calidad del servicio únicamente alcanzable con estrategias orientadas hacia la satisfacción del cliente

Bibliografía

- Basarab, Nicolescu. 2011.** La transdisciplinariedad una nueva visión del mundo. [Online] 11 17, 2011. [Cited: 12 22, 2018.] <http://www.perso.club-internet.fr/nicol/ciret/espagnol/visiones.htm>.
- Cifuentes, Paula. 2011.** <https://www.foromarketing.com/el-marketing-de-servicios/>. [Online] foromarketing.com, abril 4, 2011. [Cited: enero 29, 2019.] <https://www.foromarketing.com/el-marketing-de-servicios/>.
- Cruz, Ignacio. 1993.** *Fundamentos de marketing*. 1993.
- Cuba, Banco Central de. 4 de noviembre de 1997.** Resolución No. 15. 4 de noviembre de 1997.
- Da Via, Ana. 2005.** mailxmail.com. *Marketing en el sector público*. [Online] junio 2, 2005. [Cited: enero 30, 2019.] <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-sector-publico/desarrollo-servicio>.
- 14 de septiembre de 2018.** Decreto Ley 362 De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero. 14 de septiembre de 2018.
- 28 de marzo de 1998.** Decreto Ley No. 173 Sobre los Bancos e instituciones financieras no bancarias. 28 de marzo de 1998.
- Dutka, Alan. 1960.** Comité on Definitions. *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Term*. Chicago : s.n., 1960.
- . **1998.** *Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente*. s.l. : Granica, 1998.
- EmprendePyme.net. 2016.** *Emprende Pyme.net*. [Online] 2016. [Cited: enero 30, 2019.] <https://www.emprendepyme.net/desarrollo-de-nuevos-productos.html>.
- emprenderioja.es. *MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYME*. [Online] [Cited: 02 07, 2019.] http://emprenderioja.es/files/recurso/r02682_estudio1.pdf.
- Espinosa, Roberto. 1976.** Welcome to the news marketing. [Online] 1976. [Cited: 01 04, 2019.] <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>.
- 2019.** Explorable.com . [Online] 01 31, 2019. [Cited: 02 07, 2019.] <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>.
- Gárciga, Rogelio J. 2001.** *Formulación estratégica un enfoque para directivos*. La Habana : Félix Varela, 2001.
- Koller, Phiillip. 1974.** Dirección de Mercadotecnia. México : Diana, 1974. 2da Edición.
- Koller, Phillip. 1976.** *Marketing Management. Análisis, Planning and Control*. London : Prentice-Hall Internacional, 1976. Vol. 3era Edición.
- Kotler, Philip. 1995.** *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y Control. Tomo I Capítulo I. páginas 1-31*. 1995.
- . **1995.** *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I*. 1995.
- Kotler, Phillip. 1996.** *Mercadotecnia*. 1996.

Lozano Castellanos, Yamelín. 2013. *Fideicomiso civil bancario en previsión de la propia incapacidad.* Matanzas : s.n., 2013.

Lozano, Yamelín. 2017. *Alternativa de Fideicomiso para personas naturales en Bancos Comerciales.* Matanzas : s.n., 2017.

—. **2007.** *Fideicomiso civil bancario en previsión de la propia incapacidad.* Matanzas : s.n., 2007.

—. **2008.** *Protección Jurídica Civil al Demente en Cuba.* Matanzas : s.n., 2008.

2005. Proyecto de Decreto ley Operaciones de Fideicomiso. 2005.

1996. Regímenes sucesorios en Iberoamérica y España, VII Jornada Notarial Iberoamericana. Salamanca, España : UINL Comisión de Asuntos Americanos, 1996.

Rodríguez Insuasti, Homero. 2014. es.slideshare.net. [Online] agosto 28, 2014. [Cited: enero 30, 2019.] <https://es.slideshare.net/hmrodriguez2008/innovacin-y-diseo-del-servicio>.

Ruiz, Ismael. 2018. the socialmediafamily.com. [Online] 09 06, 2018. [Cited: 02 07, 2019.] https://blog.mailrelay.com/es/2018/09/06/estudio-de-mercado/?utm_source=blogsterapp&utm_medium=twitter.

Sandoval, Gabriela. 2010. www.liderazgoymercadeo.com. [Online] Abril-Junio 2010. [Cited: agosto 23, 2018.]

Santemas, Miguel. 1993. *Marketing: conceptos y estrategias.* Madrid : Ediciones Pirámides SA, 1993.

Stanton, W.J and Futrell, Ch. 1987. *Fundamentals of Marketing.* New York : Mc Graw-Hill 8va Edición, 1987.

Stanton, W.J. 1969. Fundamentos de Marketing. Madrid : Ediciones del Castillo, 1969.

Trespalacios, JA and Vázquez, R. 1994. *Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales.* Madrid : Ediciones Civitas, 1994.

www.questionpro.com. [Online] QuestionPro. [Cited: 02 2018, 07.] <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/>.

ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE LOS SERVICIOS

TABLA I: MATRIZ SERVICIOS / MERCADOS

SERVICIOS	MERCADOS	
	CLIENTES ACTUALES	NUEVOS CLIENTES
SERVICIOS EXISTENTES	PENETRACIÓN	DESARROLLO DE MERCADO
NUEVOS SERVICIOS	DESARROLLO DE SERVICIOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: II.I Ansoff (1976) disponible en <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> Consultado 4 de enero de 2019.

ANEXO II: MATRIZ DAFO

Fortalezas

- F1 Experiencia con clientes nacionales y extranjeros
- F2 Red de oficinas bancarias interconectadas con las sucursales que las tutelan
- F3 Personal calificado, serio y confiable

Debilidades

- D1 No existe capacitación en materia de fideicomiso de los especialistas en banca personal.
- D2 Poca experiencia en relación a este servicio en personas naturales

Factores externos

Oportunidades

- O1 Interés estatal de incrementar la calidad del servicio (Lin 142).
- O2 Demanda del servicio

Amenazas

- A1 Competencia con otras entidades financieras.
- A2 La insatisfacción de clientes bancarios atenta contra la misión de la institución

Tabla II Matriz DAFO

	O1	O2	A1	A2	R
F1	5	5	5	1	16
F2	5	5	1	1	12
F3	5	5	4	1	15
D1	5	5	4	4	18
D2	5	3	4	4	16
R	25	23	18	11	

Fuente: Elaboración propia

Primer cuadrante: ¿en qué grado permite esta fortaleza aprovechar esta oportunidad para la implementación del servicio?

Segundo cuadrante: ¿en qué grado permite esta fortaleza atenuar esta amenaza para la implementación del servicio?

Tercer cuadrante: ¿en qué grado impide esta debilidad aprovechar esta oportunidad para la implementación del servicio?

Cuarto cuadrante: ¿en qué grado aumenta esta debilidad los efectos de esta amenaza para la implementación del servicio?

Posicionamiento estratégico

Cuadrante I Ox-Fx: Se evalúa las potencialidades del sistema bancario de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno gracias a las fortalezas con que cuenta. Este cuadrante ostenta el 100% de la puntuación en relación con el valor

Cuadrante II Fx-Ax: Se cuantifica las potencialidades que tiene el sistema bancario de atenuar las amenazas que presenta para la implementación del servicio con la utilización de sus fortalezas, se alcanzó solo en el 43% de la puntuación respecto al valor total

Cuadrante III: Se evalúa las limitaciones que presenta el sistema bancario para aprovechar las oportunidades. Se alcanzó una puntuación del 80 % del valor total.

Cuadrante IV: Se califica las limitaciones que le producen el sistema bancario sus debilidades, se alcanzó un 80% de puntos en relación con el valor total.

Las fortalezas de los Bancos Comerciales con actividades en el sector personal que más pueden ser aprovechadas para la implementación del servicio es el personal calificado, serio y confiable que posee y la amplia experiencia con clientes nacionales y extranjeros.

En cuanto a las debilidades se invierte la puntuación de los cuadrantes III y IV:

Tabla III: Análisis de las Matriz Dafo

	O1	O2	A1	A2	R
D1	5-5=0	5-5=0	5-4=0	5-4=0	20
D2	5-5=0	5-3=2	5-4=0	5-4=0	16
R	10	8	8	8	

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, afecta la implementación del servicio con mayor incidencia, la falta de capacitación en materia de fideicomiso de los especialistas de banca particulares.

ANEXO III : MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

CUESTIONARIO APLICADO

ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN:

- Selección del mercado meta

De los 743 usuarios del sistema, se seleccionó a la población que reunía una de las características condiciones que se estudia, resultando seleccionadas 272 personas.

- Gestión del conocimiento:

A través del aula virtual del BPA se les impartió un curso interactivo sobre la figura del fideicomiso civil a personas naturales, a las 72 personas seleccionadas, con una duración de 16 horas lectivas.

Al finalizar se aplicó un examen para medir el conocimiento del tema, donde resultaron aprobados 266 usuarios.

Objetivo: Conocer la aceptación del servicio estudiado.

Método de selección de la población: Muestreo no probabilístico

Técnicas: Muestreo de conveniencia.

Segmentación según las características de la población:

- Estrato No. 1: 92 personas asumen responsabilidad familiar de manutención a terceros.
- Estrato No. 2: 28 personas tienen visado en otros países.
- Estrato No. 3: 32 personas se encuentran interesadas en abrir cuentas a favor de terceros.
- Estrato No. 4: 53 personas se interesan por ordenar su patrimonio en previsión de su propia y absoluta incapacidad
- Estrato No. 5: 61 personas se interesan por ordenar su patrimonio en caso de su fallecimiento.

Población objetiva: 266 personas. Se realiza la encuesta al 100% de la población.

CUESTIONARIO APLICADO

Estimado(a) compañero(a): En nuestra institución se realiza una investigación para el diseño del servicio de administración de fondos en fideicomiso para personas naturales con el objetivo de ampliar la cartera de productos de la Banca Personal. De ahí que sea tan importante para nosotros su sinceridad y colaboración con la siguiente encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Muchas gracias.

CUESTIONARIO

1. **Lea las siguientes situaciones y señale la situación en que se encuentra. (Solo una según la relevancia que tenga para usted).**

No.	Situaciones	Sí	No
1	Necesidad de garantizar una pensión alimenticia a su hijo(a) o algún familiar.		
2	Necesidad de beneficiar a alguien con sus ingresos en el exterior		
3	Necesidad de abrir una cuenta a favor de un tercero.		
4	Necesidad de prever la administración de sus cuentas ante una posible incapacidad mental.		
5	Necesidad de prever la administración de sus cuentas en caso de fallecimiento.		

2. ¿Para resolver su situación anterior consideraría oportuno abrir una cuenta fiduciaria?

Si _____ No _____

3. ¿Cómo le gustaría que el Banco realizara los pagos mensuales?

No	Modalidades	Sí	No
1	En efectivo por caja.		
2	Por transferencia a una cuenta bancaria.		
3	Asociados a tarjeta magnética.		

3.1 Si considera que deben realizarse de otra forma por favor, especifique cuál:

4. De acuerdo con su experiencia como trabajador bancario y su expectativa como posible cliente del servicio de administración de fondos en fideicomiso, diga según su criterio qué comisión se le debe aplicar por la utilización del servicio.

Comisión variable _____ Comisión Fija _____.

Especifique el monto _____

5. De lo estudiado acerca del servicio de administración de fondos en fideicomiso, diga ¿Qué es lo que más te ha gustado de este nuevo servicio? Al menos 3 razones.

6. ¿Qué cambios harías para mejorar este nuevo servicio?

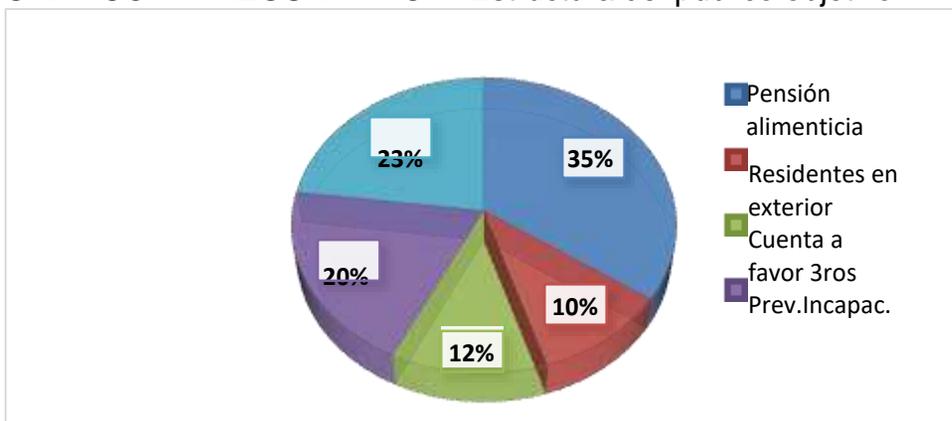
7. Si no piensas usar nuestro nuevo servicio, por favor indica sus razones: _____

8. Si la fecha de lanzamiento de nuestro servicio fuese hoy, ¿lo recomendaría a otras personas?

Si _____ No _____

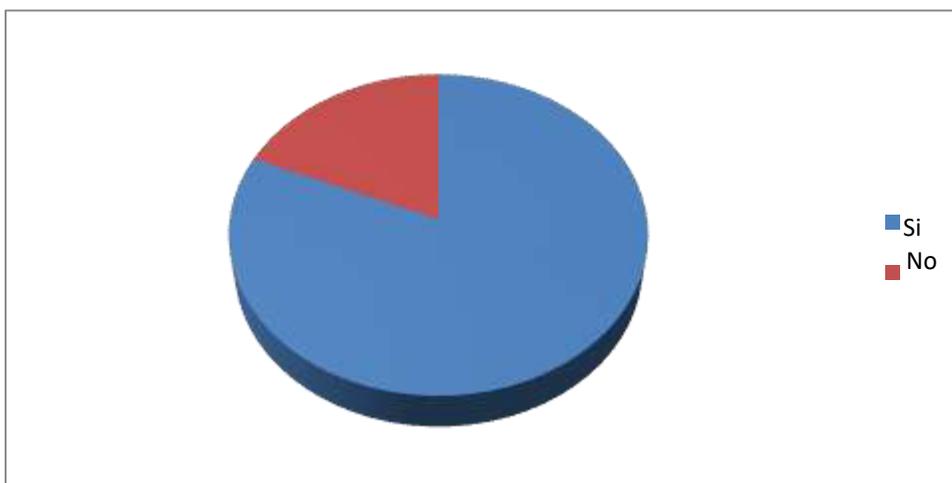
Resultados:

GRÁFICO 1: PREGUNTA NO.1 Estructura del público objetivo



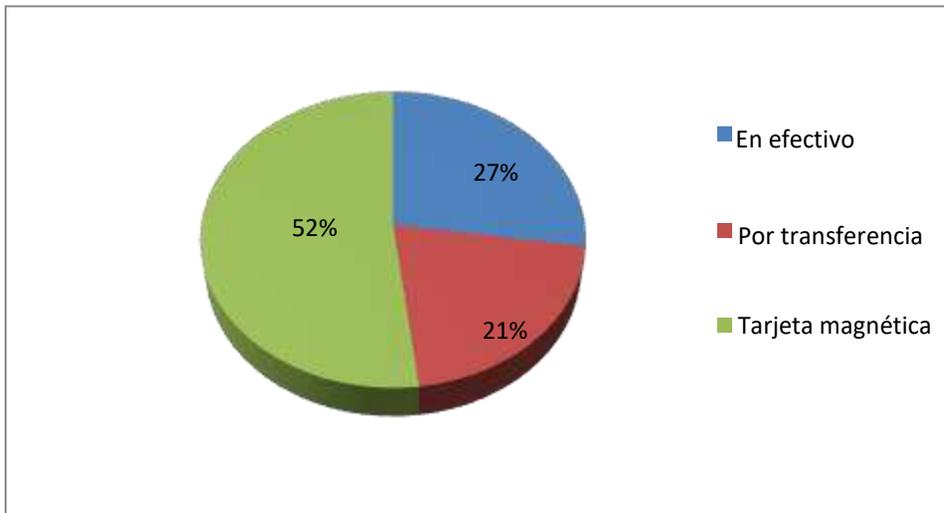
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 2: PREGUNTA NO. 2 OPORTUNIDAD DEL SERVICIO



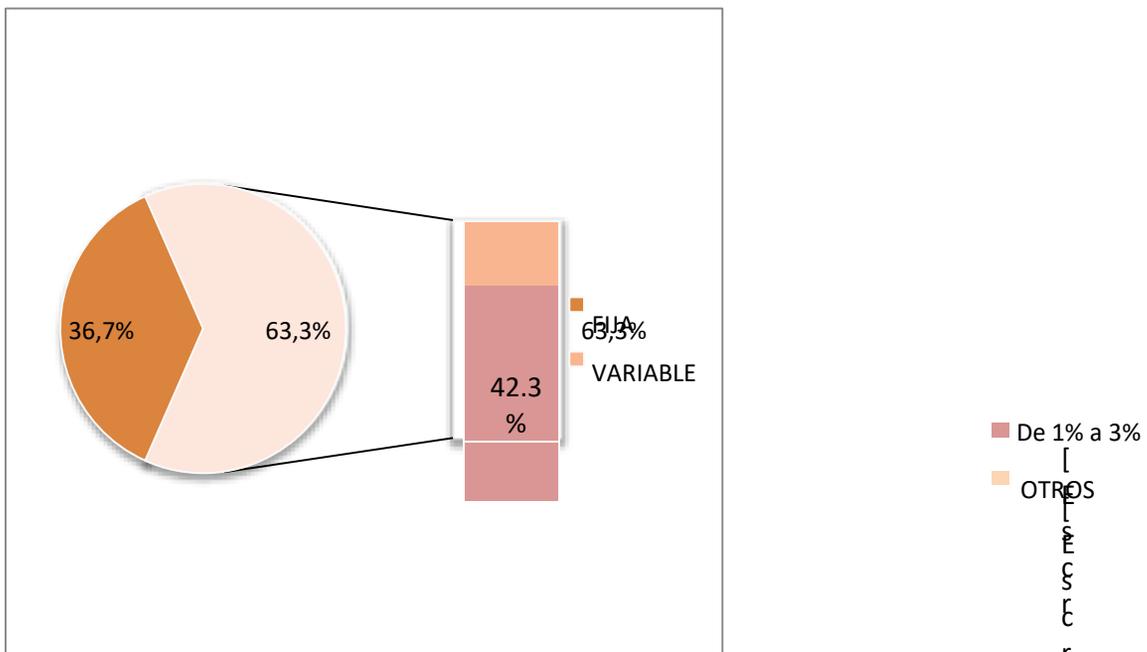
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 3: PREGUNTA NO.3 MODALIDAD DE PAGOS



Fuente: Elaboración propia

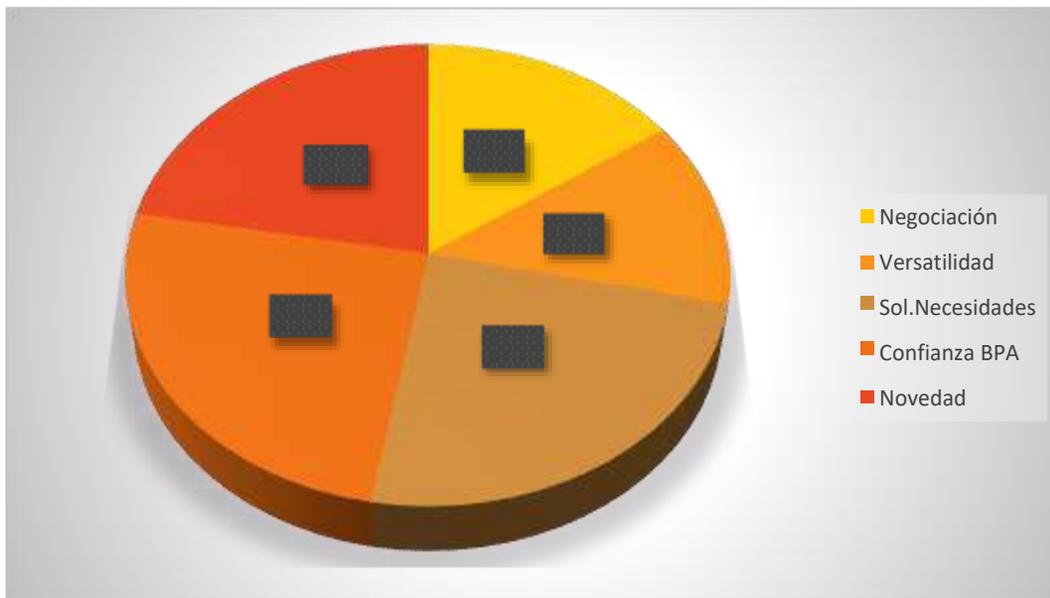
GRÁFICO 4: PREGUNTA NO. 4 CUANTÍA DE LA COMISIÓN A COBRAR POR LA GESTIÓN FIDUCIARIA.



Fuente: Elaboración propia

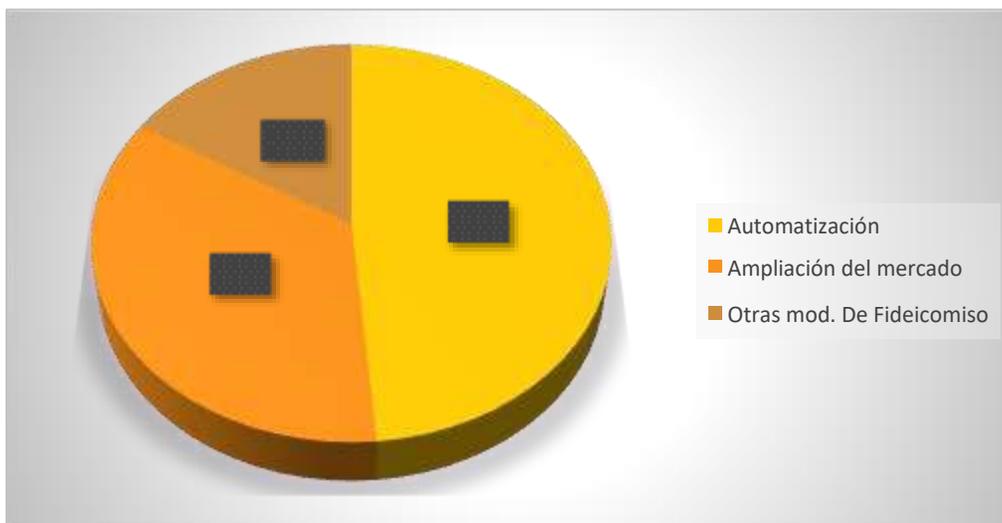
De 1% a 3%
OTROS

GRÁFICO 5: PREGUNTA No. 5 CARACTERÍSTICAS SIGNIFICATIVAS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO.



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 6: PREGUNTA No. 6 PROPUESTAS DE CAMBIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO.

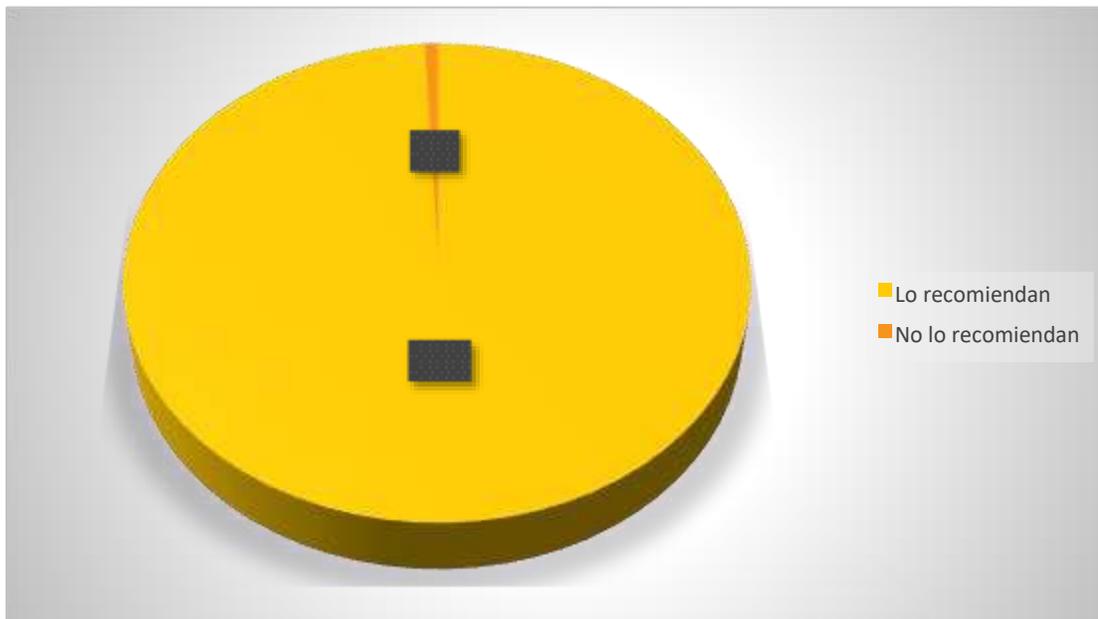


Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA No. 7 CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS EN FIDEICOMISO.

- CARENCIA DE FONDOS: 1
- POCA UTILIDAD: 1

GRÁFICO 7: PREGUNTA NO. 8 RECOMENDACIÓN DEL SERVICIO A OTROS.



Fuente: Elaboración propia

Procesamiento estadístico de la información.

El análisis de fiabilidad de las escalas a partir del empleo del coeficiente Alfa de Cronbach refleja un valor de 0,929 que, como se puede apreciar, es superior a 0,7, lo cual refleja de esta manera la fiabilidad del instrumento.

Tabla IV: Coeficiente Alfa de Cronbach

➔ **Escala: TODAS LAS VARIABLES**

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	266	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	266	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,929	,946	5

Fuente: SPSS

Tabla V: Coeficiente R-cuadrado

El cálculo del coeficiente R-cuadrado evidencia la validez de constructo del instrumento aplicado con un valor de 0,767, superior a 0,7.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,890 ^a	,793	,767	,26443	,793	30,253	11	87	,000

Fuente: SPSS

Implicada en la investigación:

Entrevista No. 1: Lic. en Ciencias Empresariales Edesa Fleites Wong, Directora general de Compañía Fiduciaria S.A.

Objetivos:

1. Conocer sobre el objeto social, características y estrategias de posicionamiento de la Compañía Fiduciaria S.A (competencia)
2. Características del servicio de Administración de Fondos en Fideicomiso que presta esta entidad.

3. Criterio sobre la factibilidad de implementar este servicio en el Sistema Bancario.

Preguntas

Guía de la entrevista:

Introducción

- Sobre la compañía:

¿Cuál es el objeto social de la Compañía Fiduciaria SA?

¿Cuántas instalaciones posee?

¿Cuál es su estrategia de posicionamiento?

- Sobre el servicio que presta:

¿Qué segmento de mercado atiende?

¿Qué modalidades de fideicomiso presta?

¿Cómo se fija la comisión?

- Sobre la posibilidad de implementar este servicio en el Sistema Bancario:

Según su experiencia ¿Considera Usted factible la implementación de este servicio en el Sistema Bancario? ¿Por qué?

Conclusiones y Agradecimientos.

Resultados:

Se conoció que la Compañía Fiduciaria S.A fue creada en el año 1996 por Acuerdo del Consejo de Ministro y hasta la actualidad no ha mostrado crecimiento en infraestructura, ni en el mercado, por ello sus estrategias se dirigen a alcanzar una cuota mayor de mercado. Cuenta con una oficina en el territorio nacional que radica en Ciudad Habana. Esta institución funge como fiduciaria del patrimonio constituido por fideicomiso y tiene facultades para ejercer esta función de forma ilimitada siempre que el fin sea lícito y posible, atiende todas las modalidades de fideicomiso existentes. En el caso del servicio de administración de fondos depositados en cuentas bancarias, tal compañía requerirá para el correcto desempeño de sus funciones, concertar contrato o acuerdo de colaboración con el Banco para la administración de los fondos fideicomitados, lo cual dificulta tal ejercicio ya que no posee la libre disposición del bien.

A pesar de la exclusividad del servicio que presta la compañía, atiende mayoritariamente el segmento empresarial y como personas naturales a ciudadanos

extranjeros. Sus funciones se encuentran limitadas por razones geográficas y publicitarias.

Se conoció que la comisión que se aplica en el mercado nacional para este producto se negocian con los clientes, en correspondencia con las aplicadas en el ámbito internacional y oscilan en un margen del 1 al 3% según el monto total de los recursos asignados o los movimientos del fondo. La fijación del porcentaje de comisión para cada caso específico oscila en este rango atendiendo a las características puntuales del negocio en cada caso.

Considera la entrevistada que a su juicio, el sistema bancario cuenta con las condiciones para la implementación del servicio el cual según su experiencia resulta factible de aplicación.

- Entrevistas a expertos (Juristas)

Se escoge este método para la obtención de opiniones legales acerca de las posibilidades de implementar este servicio para el segmento personas naturales en el Sistema Bancario a la luz de la normativa vigente. Se seleccionaron 8 juristas de los cuales solo 7 resultaron ser considerados expertos a través de la aplicación del método Delphi para expertos.

Imagen I: Método Delphi modificado para experto.

Cantidad de expertos a evaluar: 8 Valor de alfa: 0,7

CARACTERISTICAS	1,01	0,865	0,883	1,01	0,91	1,01	0,865	0,607
Conocimiento	S	S	S	S	S	S	S	S
Competitividad	S	S	S	S	S	S	S	N
Disposición	S	S	S	S	S	S	S	N
Creatividad	S	S	S	S	N	S	S	N
Profesionalidad	S	S	S	S	S	S	S	S
Capacidad de análisis	S	S	S	S	S	S	S	S
Experiencia	S	N	S	S	S	S	N	N
Intuición	S	S	S	S	S	S	S	S
Grado de actualización	S	S	N	S	S	S	S	S
Espíritu colectivo	S	S	S	S	S	S	S	N

FUEITES	0,73	0,71	0,71	0,73	0,73	0,71	0,71	0,43
Estudios teóricos realizados	0,87	0,787	0,796	0,87	0,82	0,86	0,787	0,519
Experiencia obtenida	A	M	A	A	A	A	M	B
Conocimiento de trabajos nacionales	A	A	A	A	A	A	A	M
Conocimiento de trabajos en el extranjero	A	A	A	A	A	M	A	B
Consultas bibliograficas	A	A	M	A	A	A	A	M
Cursos de actualización	A	A	A	A	A	A	A	B

Programador: Dr. C. Vladimir Vega Falcón.

Entrevista No. 2: Dr.C Leonardo Pérez Gallardo, Presidente de la Sociedad Cubana de Derecho Civil y de Familia. Profesor titular de la Universidad de la Habana y Notario.

Entrevista No. 3: Msc. Nubia Tellechea Segundo, Presidenta de la Sala Civil, Administrativo y Laboral del Tribunal Provincial de Matanzas

Entrevista No. 4: Msc. Idalmis Pérez Hernández, Jueza de la Sala Civil del Tribunal Provincial de Matanzas.

Entrevista No. 5: Msc. Niurka Piquera Hernández Notario Público de Matanzas, con sede en la Unidad Notarial de Santa Marta

Entrevista No. 6: Msc. Mercedes Palmer Guerra, Directora Jurídica del BPA

Entrevista No. 7: Msc. Maritza Pérez Mena, Asesora Jurídica del BPA Oficina Central

Entrevista No. 8: Msc. Indira Ginoris Vega, Asesora Jurídica del BPA Oficina Central

Objetivos:

- Conocer su criterio acerca de las posibilidades de implementar este servicio en el Sistema Bancario a la luz de la normativa vigente.
- Conocer la existencia de alguna institución del derecho que según su criterio pudiera resultar incompatible con este servicio.
- Opinión técnica – jurídica de las posibilidades de aplicación de este servicio para el segmento de mercado seleccionado.

Guía de la entrevista:

Introducción

- Sobre la legislación vigente:

¿Considera Usted que a la luz de la normativa vigente es posible implementar este servicio en el Sistema Bancario?

¿Conoce alguna institución del derecho que según su criterio pudiera resultar incompatible con este servicio?

¿Considera Usted que resulta adecuado la aplicación de este servicio para los supuestos de mercado que se estudian?

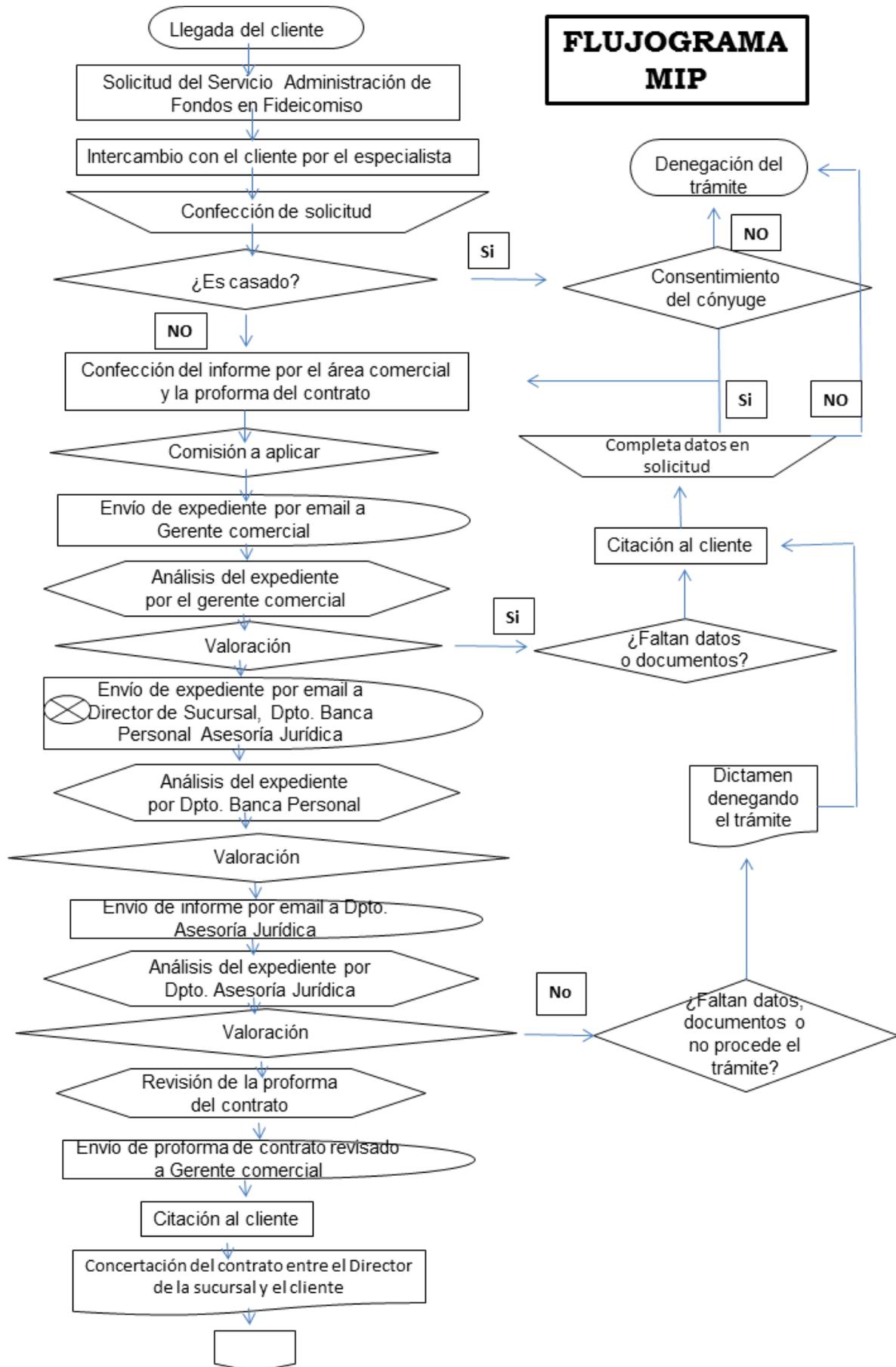
Conclusiones y Agradecimientos.

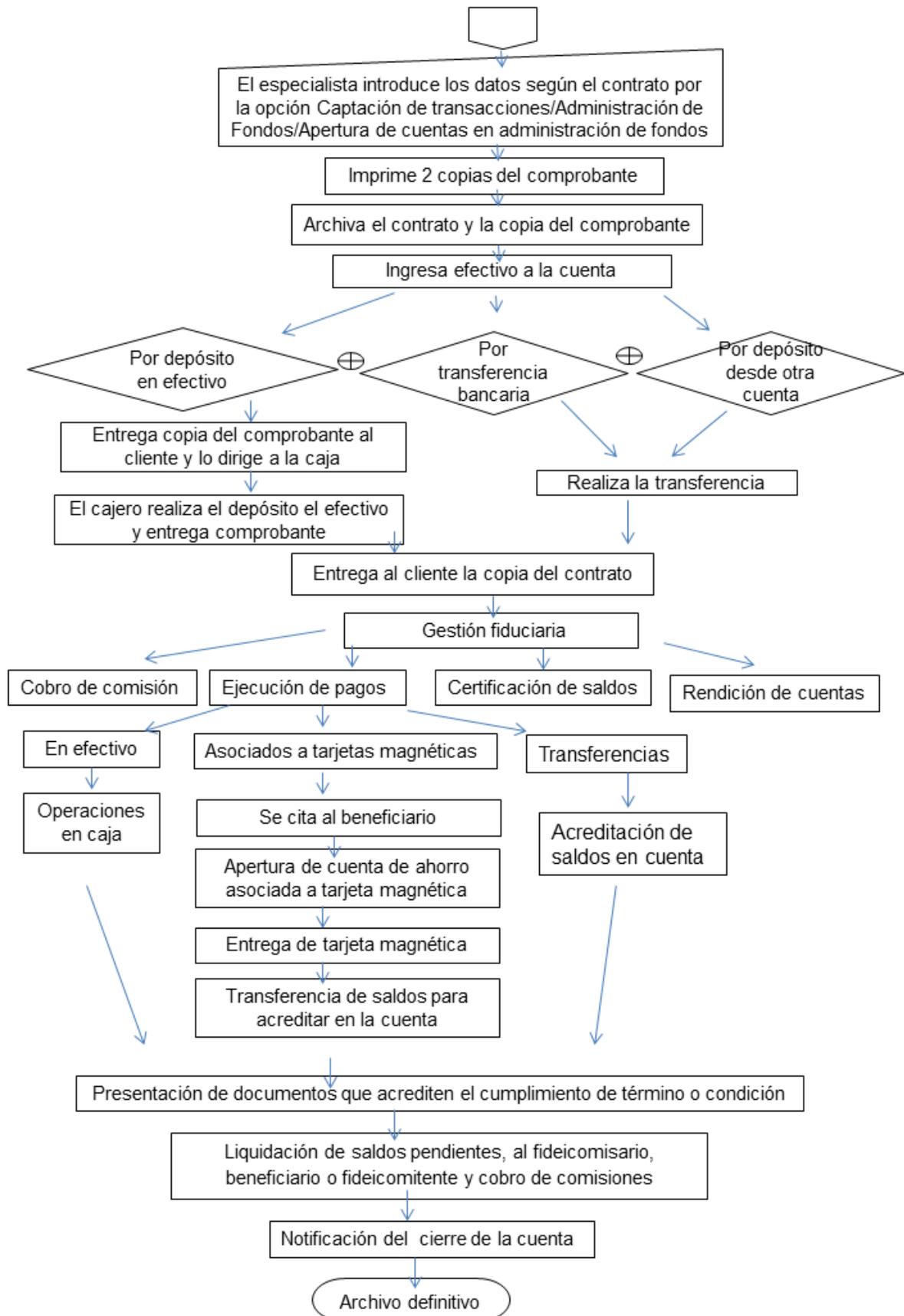
Resultados:

Los entrevistados consideraron acertada la posibilidad de implementar este servicio en el Sistema Bancario a la luz de la normativa vigente, por encontrarse establecido en el objeto social aprobado para los Bancos Comerciales. No existe institución del Derecho que se contraponga a este servicio. Igualmente considera acertado la selección de los supuestos de mercado con especial énfasis en los casos de pensión alimenticia lo que contribuiría a lograr mayor protección a los alimentantes, así como el ordenamiento del patrimonio en previsión de la propia incapacidad por no existir en la legislación cubana vigente institución que responda al Derecho de Autotutela.

ANEXO IV: DIAGRAMA AS-IS

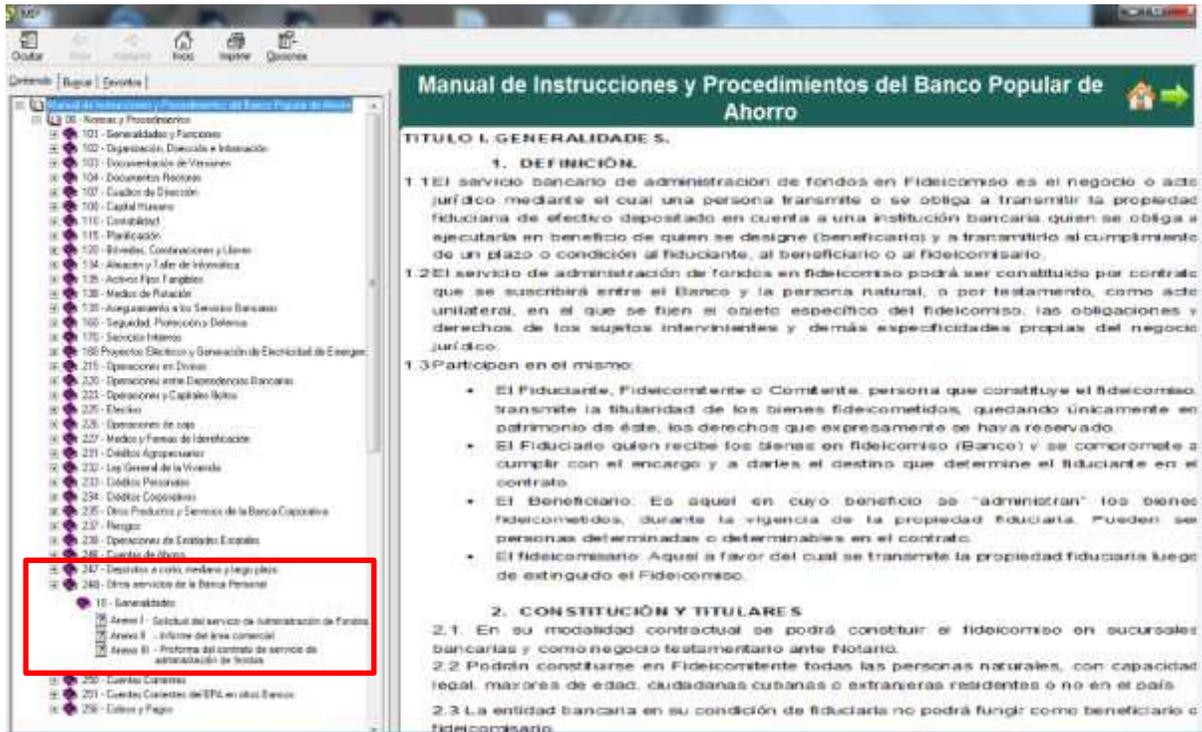
Diagrama 1: Flujoograma





ANEXO V: PROPUESTA MIP

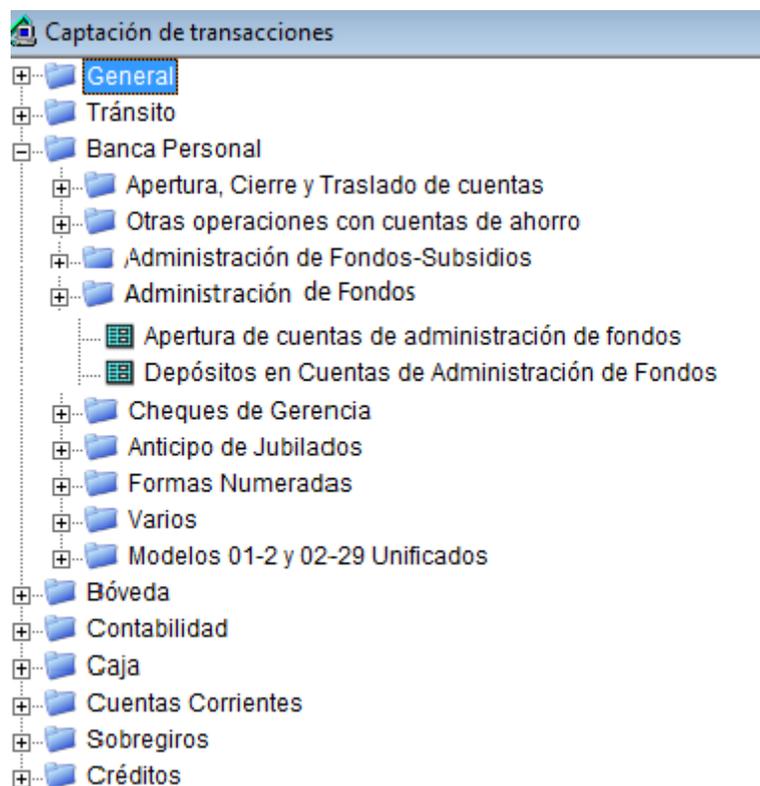
Imagen II Prouesta MIP



Fuente: MIP modificado por la autora.

ANEXO VI: IMPLEMENTACIÓN EN EL SABIC.NEF

Imagen III: Captación de transacciones SABIC.NEF



Fuente: SABIC.NEF modificado por la autora

ANEXO VII: PLAN DE ACCIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL SERVICIO.

Tabla VI: Plan de acción para la promoción del servicio

No	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CUMP.
GESTIÓN			
1	Asociar los pagos que puedan realizarse a través de este servicio a tarjetas magnéticas para la utilización de plataformas de pago (transfermóvil y banca remota).	Desarrolladores informáticos y Subdirección Comercial	4to trimestre 2019
2	Diseñar por banca remota la posibilidad de consultar el saldo disponible y últimos movimientos de la cuenta fiduciaria a los efectos de que se pueda brindar al fideicomitente, fideicomisario o beneficiario (según se determine en el contrato) información sobre la gestión fiduciaria del Banco	Desarrolladores informáticos y Subdirección Comercial	4to trimestre 2019
3	Incluir en el servicio de Banca telefónica la posibilidad de que el cliente conozca a su solicitud, las particularidades de esta nueva modalidad.	Subdirección Comercial	4to trimestre 2019
COORDINACIÓN			
4	Comunicación a los organismos implicados para la utilización de este servicio en función de la protección de incapacitados y menores: Tribunales Populares Notarías Estatales Fiscalías	Subdirección Comercial y Departamento Asesoría Jurídica	1er trimestre 2020
5	Coordinación con el MINSAP, MINED, y otros organismos para brindar el servicio a trabajadores y funcionarios seleccionados para cumplir misiones internacionalistas	Subdirección Comercial y Departamento Asesoría Jurídica	1er trimestre 2020
PROMOCIÓN			
6	Divulgación de boletines explicativos del servicio	Área comercial en oficinas bancarias	Diseño: Autora (enero/2019) Confección: Departamento de <i>marketing</i> Oficina Central BPA (abril/2019) Divulgación: Área

			comercial en oficinas bancarias. (2020)
7	Publicación de artículos relacionados con el tema en revistas especializadas.	Autores y CIBE	2019
8	Promoción del servicio en medios de difusión masiva. Radio Televisión Prensa	Subdirección Comercial y Departamento Asesoría Jurídica	2020
9	Promoción del servicio a través de las redes sociales.	Trabajadores con accesos a redes sociales	2020
10	Promoción del servicio en el sistema de conducción de clientes.	Subdirección comercial	2020

Fuente: Elaboración propia